

Louise Ina Hannah Rieck

Das Potenzial von Marketing für eine ressourcenorientierte Transformation des Konsumsystems

Eine systemische Erkundung von
Möglichkeitsräumen

OPEN ACCESS



Springer Gabler

Systemaufstellungen in Wissenschaft und Praxis

Reihe herausgegeben von

Georg Müller-Christ, Forschungszentrum Nachhaltigkeit, Universität Bremen,
Bremen, Deutschland

In dieser Schriftenreihe werden Beiträge veröffentlicht, die Systemaufstellungen entweder als neue Methode der qualitativen Sozialforschung oder als Instrument des komplexen Entscheidens in Organisationen erforschen und anwenden. Systemaufstellungen bieten in Wissenschaft und Praxis neue Herangehensweisen, um komplexe Systeme und Fragestellungen visualisieren und verstehen zu können. Prof. Dr. Georg Müller-Christ bildet Doktorand/innen und Praktiker/innen in der Anwendung dieser Methode an der Universität Bremen aus und ermuntert sie im Fachgebiet Nachhaltiges Management, Systemaufstellungen als Instrument der qualitativen Datenerhebung in ihren Forschungsarbeiten anzuwenden. In dieser Schriftenreihe werden diese Dissertationen und weitere Forschungsbände veröffentlicht.

Louise Ina Hannah Rieck

Das Potenzial von Marketing für eine ressourcenorientierte Transformation des Konsumsystems

Eine systemische Erkundung von
Möglichkeitsräumen

 Springer Gabler

Louise Ina Hannah Rieck
Hamburg, Deutschland

Dissertation für die Verleihung des Grades Dr. rer. pol. Kolloquium am 28. April 2022 in der Universität Bremen Gutachter: Prof. Dr. Georg Müller-Christ (Universität Bremen), Prof. Dr. Jörg Freiling (Universität Bremen) Prüfer: Prof. Dr. Heiko Kleve (Universität Witten/Herdecke), Dr. Michael Schade (Universität Bremen)



ISSN 2524-7085 ISSN 2524-7093 (electronic)
Systemaufstellungen in Wissenschaft und Praxis
ISBN 978-3-658-40345-4 ISBN 978-3-658-40346-1 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-40346-1>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en) 2023. Dieses Buch ist eine Open-Access-Publikation. **Open Access** Dieses Buch wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Die in diesem Buch enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen. Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Marija Kojic
Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Geleitwort

Der Titel der Arbeit verspricht eine Forschungsreise zu inhaltlichen und methodischen Räumen, die es in der Tat neu zu erkunden gilt. Erkunden ist eine aktive Tätigkeit eines forschenden Menschen und Frau Rieck hat sich von Anfang an dazu entschlossen, diesen Erkundungsprozess als eine subjektive Suche nach neuen Möglichkeiten zu gestalten. Sie stellt ihre Person, ihre Erfahrungen und ihre Hoffnung auf eine nachhaltigere Welt an den Anfang dieser heuristischen, entdeckenden Forschungsreise und grenzt sich dabei mutig von den ganz großen Vätern der rationalen, sich objektiv gebenden Forschung ab, die die Wissenschaft lange geprägt haben mit ihrem Statement: De nobis ipsis silemus – Von uns selbst aber schweigen wir.

Die Arbeit ist geprägt von der Hoffnung, dass das Marketing nicht nur der Mit-Verursacher eines viel zu hohen Ressourcenverbrauchs der Weltgesellschaft ist, sondern dass es auch einen Beitrag zur Lösung des Ressourcenproblems leisten kann – eben, weil es so erfolgreich ist. Um diese Hoffnung zu nähren, muss die Verfasserin die herkömmlich empiristisch geprägte Toolebene des Marketings verlassen und an die Wurzeln zurückkehren, sich dem Ethos des Marketings zuwenden und das Konzept von dort aus neu denken. Wenn die Wirklichkeit des Marketings anders beschrieben wird, öffnen sich neue Möglichkeitsräume. Wie aber kann die Wirklichkeit anders beschrieben werden als durch die gegenwärtige Denkbrille der BWL und der Praxis, die scheinbar eher dazu führt, dass dem Marketing ein Greenwashing unterstellt wird. Hierzu braucht es neue, innovative Methoden, um das Marketing auf eine andere Art und Weise zum Selbstaussdruck zu bringen. Frau Rieck verwendet hierzu die Methode der Systemaufstellung, die in meinem Fachgebiet als neue Methode der qualitativen Sozialforschung entwickelt wird.

Die Leser:innen erfahren in dieser Arbeit nicht nur eine andere Sicht auf Marketing, sie können auch einen sehr stringenten Auswertungsprozess von fünf Systemaufstellungen beobachten und begleiten. Auch damit stößt die Verfasserin neue Maßstäbe in der Erkundungsforschung an.

Gute Erkenntnisse auf dem Weg in vielleicht eigene erkundende Forschungsreisen.

Bremen
im September 2022

Georg Müller-Christ
Herausgeber der Reihe

Vorwort

Es gibt nur eines, was man für sich selber schreibt: den Einkaufszettel. Er dient als Gedächtnisstütze, wenn man einkaufen geht, und danach wirft man ihn weg, weil er nichts weiter nützt. Alles andere, was man schreibt, schreibt man, um jemandem etwas zu sagen. (Umberto Eco)

You may say I'm a dreamer. But I'm not the only one. I hope someday you'll join us. And the world will be as one. (John Lennon)

„Was können wir tun gegen die Umweltverschmutzung? Wie lange werden wir überhaupt noch Zeit haben: 20, 25 Jahre?“, frage ich im Sommer 1983 in einem Brief an eine Klassenkameradin. Damals bin ich 14 Jahre alt. Ich erinnere mich, wie ich mit Fragen wie diesen in meiner Schulzeit immer wieder auf Unverständnis gestoßen bin. Später, nach dem Abitur entscheide ich mich für ein Studium der Landschaftsökologie und Geografie. Im Unterseminar Bodenkunde sollen wir den Unterschied zwischen sandigem Lehm und lehmigem Sand „er-kneten“. Eine Aufgabe, deren Sinn sich mir damals nicht unmittelbar erschließt, stattdessen komme ich – womöglich inspiriert von Ulrich Beck (1986) – zu dem Schluss: Nicht die Umwelt ist in der Krise; ein Problem hat vielmehr die Gesellschaft. Ich erweitere deshalb mein Studium um die Fächer Wirtschaft/Politik und Soziologie sowie Philosophie und Pädagogik. Mein Ziel: mehr Handlungswirksamkeit. Es ist das Jahr 1992, Krieg in Jugoslawien und „die Welt sieht dem Morden mitten in Europa tatenlos zu“ (Der Spiegel, 1992:156). In dieser Zeit beginne ich, für und mit Geflüchteten zu arbeiten. Der Weg führt mich weit fort, zunächst nach Bosnien, dann gen Israel/Palästina und schließlich Ägypten. Im Nahen Osten

erlebe ich erstmals die starke Wirkkraft von Kommunikation: Ende 1999 bin ich in Kairo im Rahmen eines Engagements bei der deutsch-arabischen Handelskammer an der Organisation der World Commission on Dams (Weltkommission für Staudämme, WCD) beteiligt, ein u. a. vom Umweltprogramm der Vereinten Nationen (UNEP) initiiertes Multi-Stakeholder-Prozess.

Mit diesem Erfahrungsschatz¹ im Gepäck kehre ich zurück nach Deutschland, um das Kommunikationshandwerk von Grund auf zu lernen und absolviere eine Ausbildung bei einer ehrwürdigen (heute nicht mehr bestehenden) PR-Agentur in Hamburg. „Angekommen“ im Berufsleben übe ich mich fortan im Adornschen Versuch, mir den „Sinn für das Richtige nicht abkaufen zu lassen“ (Seel, 2004:34). Ich arbeite für öffentliche Auftraggeber im Bereich Social Marketing, als sich vor rund zehn Jahren die „Umweltfrage“ zurück in meinen Fokus schiebt: Unter der Überschrift CSR (Corporate Social Responsibility) und Sustainability wird sie nun in der Mitte der Gesellschaft, in Politik und Wirtschaft diskutiert! – Hoffnungsfroh verfolge ich die diskursive Karriere des Begriffs „Nachhaltigkeit“, absolviere eine Zusatzqualifikation zur CSR-Managerin und orientiere mich beruflich zurück zur Agentur- und Unternehmensseite. Doch was ich dort in der Praxis vorfinde, enttäuscht mich. Die Chancen von Kommunikation bleiben aus meiner Sicht seltsam ungenutzt. – Vor diesem Hintergrund habe ich mich an die (hier vorliegende Forschungs-)Arbeit gemacht.

Für diesen subjektiven Einstieg habe ich mich aus methodologischen Gründen entschieden. Es geht mir um Transparenz, denn meine Sicht als Forschende – die Art, wie ich denke, wahrnehme und interpretiere – ist maßgeblich vom persönlichen Kontext bestimmt. Es erscheint mir wichtig, die Subjektivität von Forschenden, ein in der Wissenschaftstheorie nur langsam als selbstverständlich erkannter Umstand, an dieser Stelle besonders hervorzuheben. Denn in der Praxis der Academia gilt noch häufig eine Grundregel, die der englische Empirist Francis Bacon (1620) prägte und Immanuel Kant (1781/1986:18) für seine Kritik der reinen Vernunft übernahm: *De nobis ipsis silemus*. Von uns selbst aber schweigen wir.

Die Frage nach dem Verhältnis von Marketing zu den drängenden globalen Herausforderungen ist eine Frage, die mir aus berufspraktischer Sicht am Herzen liegt. Ich bin deshalb sehr froh über die Möglichkeit, sie im Rahmen einer wissenschaftlichen Arbeit – wie vorläufig auch immer – auf einen fassbaren Begriff

¹ Die Mitarbeit an der WCD in Kairo war eine Schlüsselerfahrung auf meinem beruflichen Weg. Deshalb habe ich mich sehr gefreut, der WCD während der Arbeit an meiner Dissertation wieder zu begegnen: C. Otto Scharmer und Katrin Käufer (2014:211) führen in ihren praktischen Ausführungen zur Theorie U die WCD als ein gelungenes Beispiel für transformative Kommunikationsprozesse an.

zu bringen. Im akademischen Betrieb ist dieser Disziplin-übergreifende, transformationsorientierte Ansatz nicht die Norm. Mein besonderer Dank gilt daher Prof. Dr. Georg Müller-Christ dafür, dass er mir als Praktikerin diesen Weg eröffnet hat. Als Doktorvater hat er mich über den gesamten Forschungsprozess hinweg wertschätzend und konstruktiv-kritisch begleitet. Die Anbindung an den Lehrstuhl Nachhaltiges Management im Fachbereich 7 der Universität Bremen ist überdies ein großes Geschenk, weil ich hier Aufstellungen als wissenschaftliche Methode kennen lernen und intensiv erfahren konnte. Ich danke Prof. Dr. Georg Müller-Christ für seine Pionierarbeit auf diesem Gebiet und die wundervolle Chance, mein Forschungsanliegen mit Hilfe dieser innovativen Methode zu erkunden.

Bei Prof. Dr. Jörg Freiling bedanke ich mich vielmals für die kurzfristige Übernahme des Zweitgutachtens, nachdem der Promotionsausschuss eine Neubesetzung dieser Rolle initiiert hatte. Ein solches Engagement ist keine Selbstverständlichkeit.

Mein Dank gilt weiterhin den vielen Diskussionspartner:innen in Wissenschaft und Praxis, denen ich auf meiner Entdeckungsreise begegnet bin. Wichtige Impulse gewann ich aus den Gesprächen, die ich während meines Forschungsprojektes mit Claudia T. Kaiser (Beraterin für Nachhaltigkeits- und Qualitätsmanagement), Janine Kube (Experience Designer), Petra Reinken (Journalistin) sowie Günter Engelke führte. Nicht missen möchte ich den Gedankenaustausch mit den Teilnehmenden des Doktoranden-Kolloquiums in Bremen sowie die akademischen Spaziergänge im Tiergarten-Berlin mit Anneli Heinrich (Wirtschaftsingenieurin). Ein herzliches Dankeschön geht nicht zuletzt an Dr. Nadine Brüggelors, Sabine Grillo und Julia Kerl für ihre differenzierten Anmerkungen bei der gemeinschaftlichen Durchsicht meiner Arbeit. Meine Forschung wäre nicht möglich gewesen ohne die Unterstützung der ungezählten Aufstellungsteilnehmer:innen, die als Repräsentanten das System zuverlässig zum Sprechen gebracht haben.

Mein größter Dank gilt meinen lieben Eltern.

Zuversicht ist ein wichtiges Kapital der jungen Generation zum Gestalten von Zukunft. Vielleicht kann diese Arbeit dazu – auf die eine oder ganz andere Weise – einen Beitrag geben.

Louise Ina Hannah Rieck

Kurzfassung

Die Frage klingt zunächst absurd: Kann Marketing einen essenziellen Beitrag leisten, um die Herausforderungen der gegenwärtigen Klima- und Vielfachkrise zu bewältigen? In dieser Arbeit untersuche ich das Transformationspotenzial von Marketing mithilfe des innovativen Forschungsinstrumentes der Erkundungsaufstellung. Mit dieser methodischen Entscheidung hat mich meine Forschungsreise in bis dato unbekannte Tiefen des Untersuchungsfeldes geführt, zumindest mir als Marketingpraktikerin, denn: Aufstellungen öffnen einen Zugang zum „tacit knowledge“ (Polanyi, 1966/2009), dem unbewussten, in der Praxis jedoch oft entscheidenden Wissen. Aus den Aufstellungsdaten ist nach und nach ein Bild eines zukunftsorientierten Marketing emergiert, das sich deutlich von herkömmlichen Ansätzen eines „Nachhaltigkeitsmarketing“ unterscheidet. Die Untersuchung identifiziert eine Reihe an irreführenden Annahmen im klassischen Mindset, z. B. bezüglich der Axiome „Konsumentensouveränität“ und „Verbraucher Macht“. Auch der Topos vom „grünen Wachstum“ erweist sich als Sackgasse. In der repräsentierenden Wahrnehmung zeigt sich ein neues, weit-sichtiges Marketingdenken, das Erwerbsorientierung und Ressourcenorientierung als Antagonisten begreift, die zueinander in einem kreativ-fruchtbaren Spannungsverhältnis stehen. Als Ergebnis meiner Untersuchung steht die Idee eines anderen, zukunftsorientierten Marketing, das als Katalysator für transformative Bewegungen und ressourcengerechte Konsuminnovationen wirkt. Das Merkmal, welches das besondere Potenzial von Marketing für eine ressourcenorientierte Transformation des Konsumsystems – seine USP gegenüber anderen verbraucherpolitischen Akteuren – begründet, überrascht: Es liegt im besonderen Verhältnis von Marketing zur Wahrheit.

Schlagwörter: Attitude-behaviour gap · Konsum · Marketing · Nachhaltigkeit · Ressourcenorientierung · Systemaufstellungen

Abstract

At first glance, the question may sound absurd: Can marketing make an essential contribution to meeting the challenges of the current climate and other crises? In this paper, I use the innovative research instrument of exploratory constellations to explore the transformative potential of marketing. This methodological approach has taken my research into previously unfamiliar terrain, at least to me as a marketing practitioner. I have found that these constellations open access to “tacit knowledge” (Polanyi, 1966/2009), the knowledge that is unconscious but often decisive at practical level. The study identifies a number of misleading assumptions prevalent in the classical mindset, among others pertaining to the axioms of “consumer sovereignty” and “consumer power”. The axiom of “green growth” is one such assumption that commonly leads to a dead-end. From the constellation data, the picture of a future-oriented marketing has gradually emerged, which clearly differs from conventional approaches of “sustainability marketing”. Representative perception reveals a new, more far-sighted conception of marketing that is based on understanding the orientation to profit on the one hand and resources on the other as juxtapositions that coexist in a tension-filled, yet creative and fruitful relationship to each other. In my research I have developed the concept of an alternative form of future-oriented marketing that acts as a catalyst for transformative movements and resource-optimized consumption innovations. The feature that defines the special potential which marketing holds for a resource-driven transformation of the consumption system – its USP compared to other consumer policy actors – is a surprising one: It is rooted in its specific relationship to the truth.

Keywords: Attitude-behaviour gap · Consumption · Marketing · Resource-orientation · Sustainability · Systemic constellation work

Sprachregelung

Gendersensible Sprache ist ein wirkungsvolles Mittel, das herrschende Geschlechternormen und Rollendenken zu überwinden hilft. Studien belegen zudem, dass gendersensible Sprache die Verständlichkeit eines Textes nicht negativ beeinflusst (Braun et al., 2007). Daher verwende ich in dem vorliegenden Text Formulierungen, die alle sozialen Geschlechter und Geschlechtsidentitäten einschließen. Nicht für alle Begriffe gibt es eine elegante geschlechtsneutrale Variante. In diesen Fällen nutze ich den Gender-Doppelpunkt.² Zu einem ausgewogenen Geschlechterverhältnis gehört auch, den Beitrag von Frauen in Wissenschaft und Praxis besser sichtbar zu machen. Um den Blick (auch meinen eigenen) diesbezüglich zu sensibilisieren, schreibe ich in Zitaten die Vornamen von Autor:innen aus.

² Ein Vorteil gegenüber dem Gendersternchen ist die bisher größere Barrierefreiheit: Screenreader lesen den Doppelpunkt nicht vor, sondern machen eine Pause.

Inhaltsverzeichnis

Teil I Einleitung

1	Einführung in das Untersuchungsfeld	3
1.1	Forschungsgegenstand	3
1.2	Stand der Forschung	7
1.2.1	Nachhaltigkeit und CSR	8
1.2.2	Konsum	13
1.2.3	Marketing	17
1.3	Mein subjektiver Kontext	23
1.3.1	Meine wissenschaftstheoretische Positionierung	24
1.3.1.1	Phänomenologisches Denken	24
1.3.1.2	Systemisch-konstruktivistische Perspektive	26
1.3.1.3	Erkenntnistheorie und Ontologie	28
1.4	Erkenntnisleitende Fragen und Forschungsziele	30
1.5	Forschungsdesign	33
1.5.1	Logische Struktur der Untersuchung	33
1.5.2	Gütekriterien	38
1.5.3	Aufbau der Arbeit	39

Teil II Methodologische Grundlagen

2	Methodendiskussion Systemische Aufstellungen	45
2.1	Geschichte der Aufstellungsarbeit	45
2.2	Grundbegriffe der Aufstellungsarbeit	47
2.3	Aufstellung als Forschungsmethode	49

2.3.1	Das Phänomen der repräsentierenden Wahrnehmung – Zur wissenschaftlichen Anschlussfähigkeit der Methode	50
2.3.2	Zur Datenqualität in der Forschung mit Aufstellungen	53
2.3.2.1	Die Rolle der Aufstellungsleitung	54
2.3.2.2	Die Auswahl der Repräsentanten	57
2.3.3	Transverbale Raumsprache: Formenanalytische Auswertung	58
2.3.4	Konfigurationen des Aufstellungsprozesses	62
2.3.5	Aufstellungsformate im Forschungskontext	64
2.3.6	Einordnung der dinghaften „Wirklichkeit“ in Aufstellungen	66
2.3.7	Die besondere Leistungsfähigkeit der Methode für die Forschung	70
3	Methodologisches Rahmenmodell:	
	Grounded-Theory-Methodologie	73
3.1	Mikrozyklen	74
3.1.1	Datenerhebung	75
3.1.2	Dateninterpretation	78
3.1.2.1	Erste Phase im Kodierverfahren	80
3.1.2.2	Zweite Phase im Kodierverfahren	81
3.1.2.3	Dritte Phase im Kodierverfahren	85
3.1.3	Erneute empirische Überprüfung (vs. Beenden des Zyklus)	86
3.2	Qualität im Forschungsprozess	87
3.2.1	Triangulation als Strategie der Theoriekonstruktion	87
3.2.2	Zum Messen der Nützlichkeit von Forschung	89
3.3	Schlussverfahren	91
4	Theoretische Bezugsrahmen	97
4.1	Systemtheorie	98
4.2	Eisbergmodell	102
4.3	Spiral Dynamics	104
4.4	AQAL-Modell	112
4.5	Theorie U	115
5	Zusammenfassung: Methodologische Grundlagen	121

Teil III Systemwissen (Denksystem: Analyse)

6	Aufstellung 1: Das Konsumsystem	125
6.1	Erkenntnisinteresse der Aufstellung „Konsumsystem“	125
6.2	Steckbrief der Aufstellung „Konsumsystem“	127
6.2.1	Format	127
6.2.2	Theoretischer Bezugsrahmen: Theorie der Spiral Dynamics	127
6.2.3	Inszenierungsraum	128
6.2.4	Elemente	128
6.3	Ablauf der Aufstellung „Konsumsystem“	129
6.3.1	Phase 1: Das System entsteht	130
6.3.2	Phase 2: Blaue Entwicklungsstufe	132
6.3.3	Phase 3: Orange Entwicklungsstufe	133
6.3.4	Phase 4: Grüne Entwicklungsstufe	135
6.3.5	Phase 5: Gelbe Entwicklungsstufe	137
6.4	Auswertung der Aufstellung „Konsumsystem“	138
6.4.1	Memos	139
6.4.1.1	Pol Einkommen	139
6.4.1.2	Pol Nachhaltigkeit	141
6.4.1.3	Unternehmen	142
6.4.1.4	Konsumenten	145
6.4.1.5	Staat	149
6.5	Zusammenfassung der Aufstellung „Konsumsystem“	152
6.5.1	Diagramm „Konsumsystem“	154
6.5.2	Weiterführende Überlegungen und neue Fragen	155
7	Aufstellung 2: Das innere Wesen des Marketing	159
7.1	Erkenntnisinteresse der Aufstellung „Das innere Wesen des Marketing“	159
7.2	Steckbrief der Aufstellung „Das innere Wesen des Marketing“	160
7.2.1	Format	160
7.2.2	Theoretischer Bezugsrahmen: Das Eisbergmodell	160
7.2.3	Inszenierungsraum	161
7.2.4	Elemente	161
7.3	Ablauf der Aufstellung „Das innere Wesen des Marketing“	162

7.3.1	Phase 1: Das System entsteht	163
7.3.2	Phase 2: Das Element Glaubwürdigkeit kommt dazu	165
7.3.3	Phase 3: Der Akteur Kunde kommt dazu	167
7.4	Auswertung der Aufstellung „Das innere Wesen des Marketing“	168
7.4.1	Theorie-Memos	169
7.4.1.1	Phase 1: Ethos & A-Marketing	169
7.4.1.2	Phase 1: Ethos & BO-Marketing	170
7.4.1.3	Phase 1: A-Marketing & BO-Marketing	172
7.4.1.4	Phase 2.1: Ethos & Glaubwürdigkeit	174
7.4.1.5	Phase 2.2: Diagonale im Rechteck	176
7.4.1.6	Phase 3.1: Kunde	180
7.4.1.7	Phase 3.2: System	182
7.4.1.8	Phase 3.2: Beziehung von A-Marketing und BO-Marketing	186
7.4.1.9	Phase 3.2: Funktion von Glaubwürdigkeit	189
7.5	Zusammenfassung der Aufstellung „Das innere Wesen des Marketing“	192
7.5.1	Diagramm „Das innere Wesen des Marketing“	194
7.5.2	Weiterführende Überlegungen und Fragen	196
8	Zusammenfassung: Systemwissen	199
8.1	Ein anderes, komplexeres Verständnis von „Nachhaltigkeit“	200
8.2	Die Rhetorik vom „nachhaltigen Konsum“	201
8.3	Der Zweck eines anderen, zukunftsorientierten Marketing (I)	204
8.4	Wegweiser für das weitere Vorgehen	206
 Teil IV Orientierungswissen (Denksystem: Exploration)		
9	Aufstellung 3: Kommunikationsstrategien	209
9.1	Erkenntnisinteresse der Aufstellung „Kommunikationsstrategien“	209
9.2	Steckbrief der Aufstellung „Kommunikationsstrategien“	210

9.2.1	Format	210
9.2.2	Theoretischer Bezugsrahmen: Theorie der Spiral Dynamics	211
9.2.3	Inszenierungsraum	211
9.2.4	Elemente	212
9.3	Ablauf der Aufstellung „Kommunikationsstrategien“	213
9.3.1	Phase 1: Intervention Nudging	214
9.3.2	Phase 2: Intervention Suffizienz	215
9.3.3	Phase 3: Intervention National	217
9.4	Auswertung der Aufstellung „Kommunikationsstrategien“	219
9.4.1	Theorie-Memos	219
	9.4.1.1 Phase 1: Intervention Nudging	220
	9.4.1.2 Phase 2: Intervention Suffizienz	223
	9.4.1.3 Phase 3: Intervention National	225
9.5	Zusammenfassung der Aufstellung „Kommunikationsstrategien“	227
9.5.1	Diagramm „Kommunikationsstrategien“	228
9.5.2	Weiterführende Überlegungen und Fragen	229
10	Aufstellung 4: Attitude-Behaviour Gap	235
10.1	Erkenntnisinteresse der Aufstellung „Attitude-Behaviour Gap“	235
10.2	Steckbrief der Aufstellung „Attitude-Behaviour Gap“	236
10.2.1	Format	236
10.2.2	Theoretischer Bezugsrahmen: AQAL-Modell	237
10.2.3	Inszenierungsraum	237
10.2.4	Elemente	238
10.3	Ablauf der Aufstellung „Attitude-Behaviour Gap“	239
10.3.1	Phase 1: Quadrant oben links	239
10.3.2	Phase 2: Quadrant unten links	241
10.3.3	Phase 3: Quadrant unten rechts	243
10.3.4	Phase 4: Quadrant oben rechts	245
10.4	Auswertung der Aufstellung „Attitude-Behaviour Gap“	247
10.4.1	Theorie-Memos	247
	10.4.1.1 Quadrant oben links	247
	10.4.1.2 Quadrant unten links	250
	10.4.1.3 Quadrant unten rechts	252

	10.4.1.4	Quadrant oben rechts	256
	10.4.1.5	ZOM und GM im Prozessverlauf	260
10.5		Zusammenfassung der Aufstellung „Attitude-Behaviour Gap“	263
	10.5.1	Diagramm „Attitude-Behaviour Gap“	264
	10.5.2	Weiterführende Überlegungen und Fragen	266
11		Aufstellung 5: Narrativ	271
11.1		Erkenntnisinteresse der Aufstellung „Narrativ“	271
11.2		Steckbrief der Aufstellung „Narrativ“	273
	11.2.1	Format	273
	11.2.2	Theoretischer Bezugsrahmen: Theorie U	273
	11.2.3	Inszenierungsraum	274
	11.2.4	Elemente	275
11.3		Ablauf der Aufstellung „Narrativ“	276
	11.3.1	Phase 1: Downloading	276
	11.3.2	Phase 2: Seeing	278
	11.3.3	Phase 3: Sensing	279
	11.3.4	Phase 4: Presencing	281
	11.3.5	Phase 5: Crystalizing	283
	11.3.6	Phase 6: Rückblick auf den Entwicklungsweg von Narrativ	285
11.4		Auswertung der Aufstellung „Narrativ“	287
	11.4.1	Theorie-Memos	288
	11.4.1.1	Die transformative Aufgabe	288
	11.4.1.2	Bedeutung von Narrativen	290
	11.4.1.3	Die Gestalt eines neuen Konsumnarrativs	291
	11.4.1.4	Marketing: Beitrag zum Konsumwandel	294
	11.4.1.5	Kundenrollen	296
11.5		Zusammenfassung der Aufstellung „Narrativ“	298
	11.5.1	Diagramm „Narrativ“	300
	11.5.2	Weiterführende Überlegungen und Fragen	301
12		Zusammenfassung: Orientierungswissen	307
12.1		Der Zweck eines anderen, zukunftsorientierten Marketing (II)	308

12.2	Ein anderes, komplexeres Bild von Kund:innen respektive Konsumierenden	309
12.3	Zukunftsorientierte Konsumnarrative	312
Teil V Transformationswissen (Denksystem: Umsetzung)		
13	Modellskizze eines anderen, zukunftsorientierten Marketing	319
13.1	Heuristik zur Modellierung	319
13.2	Herausforderungen eines transformativen Konsumwandels	322
13.3	Eine neue, ökonomisch zweisprachige Struktur (Syntax)	323
13.4	Das spezifische, erweiterte Aufgabenfeld von Marketing	331
13.5	Marketingpolitische Möglichkeitsräume (Strategie)	334
13.5.1	Zukunftsorientiert: Die 4 Z des Marketingmix	339
13.5.1.1	Zielgruppengerechte, zukunftsfähige Handlungsoptionen für Kund:innen	341
13.5.1.2	Zusammenarbeit mit transformativen Kundengruppen: Skalieren von in der Nische erprobten, sozialen Konsuminnovationen	343
13.5.1.3	Zuhören: Sensible Legitimation der Trade-offs im Zuge von Konsumsuffizienz	347
13.5.1.4	Zuversicht und Zusammenhalt: Fördern eines neuen Konsumnarrativs, das (nicht zuletzt der Politik) Mut macht zur Neuorientierung (QUL)	351
13.5.2	Der Rahmen: Leitprinzip Ressourcenorientierung	356
13.6	Nützlichkeit des entwickelten Modells	358
14	Zusammenfassung: Transformationswissen	361
Teil VI Resümee		
15	Methodenreflexion	367
15.1	Methodenreflexion der Aufstellung „Konsumsystem“	368
15.2	Methodenreflexion der Aufstellung „Das innere Wesen des Marketing“	370

15.3	Methodenreflexion der Aufstellung „Kommunikationsstrategien“	373
15.4	Methodenreflexion der Aufstellung „Attitude-Behaviour Gap“	374
15.5	Methodenreflexion der Aufstellung „Narrativ“	375
16	Zusammenfassung und Ausblick	377
	Literaturverzeichnis	383

Abkürzungsverzeichnis

AMA	American Marketing Association
BNE	Bildung für nachhaltige Entwicklung
CnSR	Consumer Social Responsibility
CSR	Corporate Social Responsibility
EEG	Erneuerbare-Energien-Gesetz
FFF	Fridays for Future
GG	Grundgesetz
GTM	Grounded-Theory-Methodologie
GWÖ	Gemeinwohlökonomie
IPCC	Intergovernmental Panel on Climate Change (Zwischenstaatlicher Ausschuss für Klimaänderungen)
LOHAS	Lifestyle of Health and Sustainability
LOVOS	Lifestyle of Voluntary Simplicity
M4F	Marketing for Future
NGOs	Non Governmental Organizations bzw. Nichtregierungsorganisationen
SCP	Sustainable Consumption and Production
SDG	Sustainable Development Goals
SoLaWi	Solidarische Landwirtschaft
TBL	Triple Bottom Line
THG	Treibhausgase
WBGU	Wissenschaftlicher Beirat Globale Umweltveränderungen der Bundesregierung
WCD	World Commission on Dams (Weltkommission für Staudämme)
^W Meme	Wertememe
UNEP	Umweltprogramm der Vereinten Nationen

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1.1	Umweltschutz, Klimaschutz, Nachhaltigkeit – Wortgebrauch im Bundestag seit 1949	11
Abbildung 1.2	Im Widerspruch zum herrschenden Win-Win-Postulat: der ressourcenorientierte Nachhaltigkeitsansatz (mittig)	13
Abbildung 1.3	Bisherige Entwicklungsstufen des Marketing	20
Abbildung 1.4	Regelkreis einer rekursiv-erkundenen, transformativen Forschung	35
Abbildung 1.5	Kapitelstruktur: Wegweiser im nicht-linearen Forschungsprozess	40
Abbildung 2.1	Unterschiedliche Arten von „Wirklichkeit“, die sich in Aufstellungen zeigen können	69
Abbildung 3.1	Struktur einer Aufstellungspartitur	76
Abbildung 3.2	Auswertungsverfahren für Aufstellungsdaten gemäß der GTM	79
Abbildung 3.3	3D-Raubilder – ein nützliches Instrument zum Kodieren von Aufstellungsdaten gemäß GTM	81
Abbildung 3.4	Zwei Zeichnungen eines Phoenix: Woher stammen intuitive Bilder?	94
Abbildung 4.1	Operationsweisen unterschiedlicher Systemtypen	99
Abbildung 4.2	Das Eisbergmodell (Müller-Christ, 2016c)	104
Abbildung 4.3	Entwicklungsebenen nach Spiral Dynamics	106
Abbildung 4.4	Das Vier-Quadranten-Modell nach Ken Wilber	114
Abbildung 4.5	Der U-Prozess des Wandels nach Claus Otto Scharmer	116

Abbildung 6.1	Wissenschaftliches Modell des Konsumsystems	126
Abbildung 6.2	Das Konsumsystem im Spannungsfeld von Einkommen und Nachhaltigkeit	131
Abbildung 6.3	Das Konsumsystem auf der blauen Entwicklungsstufe	133
Abbildung 6.4	Das Konsumsystem auf der orangen Entwicklungsstufe	134
Abbildung 6.5	Das Konsumsystem auf der grünen Entwicklungsstufe	136
Abbildung 6.6	Das Konsumsystem auf der gelben Entwicklungsstufe	138
Abbildung 6.7	Neue Perspektiven aus der repräsentierenden Wahrnehmung: Wechselbeziehungen innerhalb des Konsumsystems	155
Abbildung 7.1	A- und BO-Marketing begegnen ihrem Ethos	164
Abbildung 7.2	Glaubwürdigkeit im Marketingsystem	166
Abbildung 7.3	Der Kunde im Marketingsystem	168
Abbildung 7.4	Ein zukunftsorientiertes Marketing basiert – wie bereits das klassische Marketing – auf Glaubwürdigkeit. Neu ist das „Programm“	195
Abbildung 8.1	Zielkonflikt (rechts) statt Win-Win (links): Das Verhältnis zwischen Nachhaltigkeit und Einkommen entscheidet über Grenzen von Konsum	201
Abbildung 8.2	Notwendige Umkehr: Gesellschaftliche Einkommensziele liegen weit jenseits einer ressourcengerechten Konsumgrenze	203
Abbildung 9.1	Das Kundenfeld nach der Intervention von Nudging	215
Abbildung 9.2	Das Kundenfeld nach der Intervention von Suffizienz	217
Abbildung 9.3	Das Kundenfeld nach der Intervention von National	219
Abbildung 9.4	Wirkungen unterschiedlicher Kommunikationsstrategien auf Kunden unterschiedlicher Bewusstseinssebenen nach Spiral Dynamics	229
Abbildung 10.1	Der Weg vom Wissen zum Handeln durch die vier Quadranten des AQAL-Modells	238

Abbildung 10.2	Die Kunden-Marketing-Beziehung in der Ich-Position	240
Abbildung 10.3	Die Kunden-Marketing-Beziehung in der Wir-Position	242
Abbildung 10.4	Die Kunden-Marketing-Beziehung in der Sie-Position	244
Abbildung 10.5	Die Kunden-Marketing-Beziehung in der Es-Position	246
Abbildung 10.6	Ganzheitlicher Blick statt Fokus auf die Attitude-Behaviour Gap: Das ist die Strategie eines zukunftsorientierten Marketing	266
Abbildung 11.1	Das Narrativ im Konsumkontext während der Phase des Downloading	277
Abbildung 11.2	Das Narrativ im Konsumkontext während der Phase des Seeing	279
Abbildung 11.3	Das Narrativ im Konsumkontext während der Phase des Sensing	280
Abbildung 11.4	Das Narrativ im Konsumkontext während der Phase des Presencing	282
Abbildung 11.5	Das Narrativ im Konsumkontext während der Phase des Crystalizing	284
Abbildung 11.6	Rückblick auf den Entwicklungsweg des Narrativ	287
Abbildung 11.7	Ein zukunftsorientiertes Marketing unterstützt – zielgruppensensibel und mem-adäquat – ein radikales Konsumumdenken	301
Abbildung 13.1	Heuristik zur Modellierung eines zukunftsorientierten Marketing	321
Abbildung 13.2	Das herkömmliche Marketing (links) und ein zukunftsorientiertes Marketing haben Unterschiedliches im Angebot	327
Abbildung 13.3	Ein zukunftsorientiertes Marketing erkennt sich als Teil eines größeren Ganzen	330
Abbildung 13.4	(Wo)Anders als gedacht: Der strategische Fokus eines zukunftsorientierten Marketing	336
Abbildung 13.5	Die 4 Z – Die vier Zutaten eines „erfrischend anderen (Marketing-) Mix“	340
Abbildung 15.1	Der Unterschied zwischen DIN-A-Format (oben) und Goldenem Rechteck (unten) liegt im Seitenverhältnis: 1:1,4 versus 1:1,6	371

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2.1	Formanalytische Lesarten von Aufstellungsbildern	59
Tabelle 3.1	Auszug einer Paradigma-Darstellung als ein Instrument zum Kodieren von Aufstellungsdaten gemäß GTM	83
Tabelle 4.1	Entwicklung entlang der Spirale	110
Tabelle 13.1	Zielgruppensensible Frames für Konsumsuffizienz	350
Tabelle 14.1	Unterschiede zwischen herkömmlichem Nachhaltigkeitsmarketing und einem zukunftsorientierten Marketing	362

Teil I

Einleitung

Aber der Maulwurf der Vernunft ist nur in dem Sinne blind, dass er den Widerstand eines ungelösten Problems erkennen kann, ohne zu wissen, ob es eine Lösung geben wird. Dabei ist er hartnäckig genug, um sich trotzdem in seinen Gängen voranzubuddeln. (Jürgen Habermas)

Im Leben gibt es keine Lösungen. Es gibt nur Kräfte, die in Bewegung sind: Man muss sie erzeugen und die Lösungen werden folgen. (Antoine de Saint Exupéry)

Wie wollen wir weiterleben auf diesem Planeten?“ – Eine Frage, die das Potenzial hat, alles infrage zu stellen. Und dennoch – oder vielleicht gerade aus diesem Grund – sollte sich *jeder* Teil der Gesellschaft dieser existentiellen Herausforderung stellen. Die vorliegende Arbeit ist ein Versuch, einen konstruktiven Beitrag aus Sicht von Marketing zu leisten. Das Experiment wird von mir die besondere Hartnäckigkeit eines Maulwurfs erfordern – angesichts des Umstandes, dass die Profession als einer *der* Treiber für Überflusskonsum gilt und mir deshalb von vielen Seiten prophezeit worden ist, dass es dazu keine Lösung geben kann. Diese zu finden, will ich mir auch gar nicht anmaßen. Ich erkunde lediglich Möglichkeitsräume. Und vielleicht werden – im Sinne von Antoine de Saint Exupéry – aus dieser Suchbewegung Impulse entstehen, die in der (transformativen) Marketingpraxis nützlich sind.



Einführung in das Untersuchungsfeld

1

Im einleitenden Kapitel skizziere ich den Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit. Zunächst ermesse ich die gesellschaftspolitische und wissenschaftliche Relevanz meines Forschungsthemas. Es folgt eine Beschreibung meiner berufspraktischen Präkonzepte und erkenntnistheoretischen Grundhaltung. Auf dieser Folie entwickle ich initiale forschungsleitende Fragen und spezifiziere die Ziele, die ich mir im Rahmen meiner Dissertation gesetzt habe. Das Forschungsdesign ist der „rote Faden“ im Gesamtprozess: Darin beschreibe ich, wie ich die Untersuchung grundsätzlich angelegt habe und begründe mein Vorgehen methodologisch. Im letzten Abschnitt stelle ich den inhaltlichen Aufbau meiner Arbeit vor.

1.1 Forschungsgegenstand

Daten, die bekannt sind: Wir leben als hätten wir 1,7 Erden zur Verfügung (Global Footprint Network, 2019). Der weltweite Verbrauch natürlicher Ressourcen steigt mit jedem Jahr: Im Jahr 2021 fällt der „Earth Overshoot Day“ auf den 29. Juli; vor gut 50 Jahren, im Jahr 1969, war es noch der 29. Dezember (Global Footprint Network, 2018). Würden alle Menschen weltweit auf dem Niveau konsumieren wie in den Ländern der EU (Europäischen Union), so bräuchte es mehr als drei Erden. Denn in der EU sind bereits am 10. Mai alle Ressourcen verbraucht, die sich innerhalb eines Jahres regenerieren können. Wie ernst es um die Ressourcen der Erde steht, belegen seit der Veröffentlichung des Club of Rome (Meadows et al., 1972) vor nahezu 50 Jahren unzählige wissenschaftliche Studien. Die globalen Ressourcen sind am Limit; die planetaren Belastungsgrenzen („planetary boundaries“) bald erreicht (Rockström et al., 2009; Steffen et al., 2015), es steht schlecht um die Artenvielfalt (IPBES, 2019),

der Anstieg der Globaltemperatur infolge rapide steigender Konzentrationen von Treibhausgasen (THG) in der Atmosphäre ist wissenschaftlich unbestreitbar. „Jedes bisschen an Erwärmung zählt“, heißt es im Vorwort des IPCC-Sonderberichts (IPCC, 2018). Die Wissenschaftler:innen schreiben, dass noch maximal 420 Gigatonnen CO₂ in die Atmosphäre abgegeben werden könnten, um eine globale „Klimaerwärmung“ auf 1,5 Grad zu begrenzen und damit unaufhaltbare Kettenreaktionen – vielleicht – noch abfedern zu können. Dafür bleiben nach dem aktuellen Stand der CO₂-Uhr des Mercator Research Institute on Global Commons and Climate Change (MCC, 2021) knapp sechseinhalb Jahre. Es gibt Hinweise, dass auch dies nicht mehr reichen wird: Ein Drittel der globalen Klimamodelle zeigt einen schnelleren Temperaturanstieg als bisher prognostiziert (Voosen, 2019), und der Weltwetterorganisation (WMO, 2020) zufolge könnte die globale Durchschnittstemperatur bereits bis 2024 auf 1,5 Grad über das vorindustrielle Niveau steigen; die Wahrscheinlichkeit dafür liege bei 20 Prozent. Doch auch bei einer Erwärmung zwischen 1 und 1,5 Grad drohen Extremwetterlagen (Peukert, 2021). Während ich an dieser Arbeit schreibe, häufen sich die Berichte, dass weitere Kipppunkte (tipping points) der Klimakrise offenbar erreicht sind (Deutsches Klima-Konsortium et al., 2020). So wird nach einem Bericht eines Forscher:innen-Teams um Michalea King (2020) von der Ohio State University das Eisschild von Grönland unwiederbringlich abtauen. Und die bisher auf nationaler Ebene verabschiedeten Ziele bewirken – laut einem aktuellen UN-Bericht (UN, 2021) – nicht mehr als eine Reduzierung der Treibhausgase um einen (!) Prozentpunkt bis zum Jahr 2030 – anstatt der notwendigen 45 Prozent.

Die Produktions- und Konsummuster in den wohlhabenden Gesellschaften sind weder ökologisch noch sozial tragbar und tragen Merkmale einer „imperialen Lebensweise“ (Brand & Wissen, 2017; I.L.A. Kollektiv, 2017). Der Soziologe Stephan Lessenich (2016) beschreibt das westliche Lebens- und Wirtschaftsmodell als „Externalisierungsgesellschaft“:

„Wir leben gut, weil andere schlechter leben. Wir leben gut, weil wir von anderen leben – von dem, was andere leisten und erleiden, tun und erdulden, tragen und ertragen müssen. Das ist die internationale Arbeitsteilung, die der uruguayische Schriftsteller Eduardo Galeano schon vor nun mehr bald einem halben Jahrhundert kritisch im Blick hatte: Wir haben uns aufs Gewinnen spezialisiert – und die anderen aufs Verlieren festgelegt.“ (Lessenich, 2016: 24)

Laut aktueller Studien (ADB & PIK, 2017; Ricke et al., 2018) werden in den kommenden Jahrzehnten von den Klimafolgen vor allem die betroffen sein, die am wenigsten zum Anstieg der Treibhausgas-Emissionen beigetragen haben:

Menschen in Ländern mit geringem Wohlstand und großen klimatischen Extremen. Doch auch in den reichen Gesellschaften stiftet das aktuelle Modell schon seit längerem keinen zusätzlichen Nutzen für das Gemeinwohl. Wirtschaftswachstum verändere sich hier zunehmend „vom Heilsversprechen zur Zwangshandlung“, schreibt der Schweizer Ökonom Mathias Binswanger (2019:23 ff.). Menschen leiden unter Überarbeitung, gesellschaftlichem Druck und wirtschaftlicher Not. Die Kluft zwischen Arm und Reich ist in den wohlhabenden Ländern trotz anhaltendem Wirtschaftswachstum nicht geringer geworden, wie Studien einer internationalen Forschergruppe um den französischen Ökonomen Thomas Piketty (2018) zeigen (ähnlich Alvaredo et al., 2018). In Deutschland z. B. bekam die schlechter verdienende Hälfte der Bevölkerung im Jahr 2013 gerade einmal 17 Prozent des Volkseinkommens, die obere Hälfte dagegen 83 Prozent (Bartels, 2018; WID, 2021).

Die kurze Exploration kann das Ausmaß der „globalen Zivilisationskrise“ (Messner, 2010:66) nur grob umreißen. Doch bereits die wenigen Eckdaten zeigen sehr deutlich, dass unser Lebensstil in den wohlhabenden frühindustrialisierten Gesellschaften dringend einer Revision bedarf. Über den Konsum werden nahezu alle Prozesse in Wirtschaft und Gesellschaft beeinflusst. Die Bundesstatistik weist aus, dass der Konsum in Deutschland rund 80 Prozent der Wirtschaftsleistung ausmacht, wobei der Anteil des privaten Konsums bei rund 60 Prozent liegt (Statistisches Bundesamt, 2020). Von den in Deutschland verursachten Pro-Kopf-CO₂-Emissionen sind rund 40 Prozent auf den privaten Konsum zurückzuführen. Hinzu kommt der enorme Ressourcenverbrauch bei den Importen; so nutzt Europa für Konsumimporte zwei bis dreimal mehr Nutzflächen als innerhalb der EU-Grenzen zur Verfügung stehen (Harnisch, 2019:3). Konsum ist zweifellos ein maßgeblicher Treiber der globalen Krise. Dass Konsum ein zentrales Aufgabenfeld einer nachhaltigen Entwicklung ist, belegt nicht zuletzt die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen (UN, 2015:24), in der Konsum als eigener Zielbereich – als Sustainable Development Goal (SDG) 12 – definiert ist.

Deutlich wird mit der Aufzählung der wissenschaftlichen Studien außerdem, dass ein Mangel an Daten und Information nicht das Problem zu sein scheint. Im systemischen Ansatz vermute ich einen vielversprechenden Zugang zum Forschungsfeld, zumal die systemorientierte Perspektive im Forschungsfeld nachhaltiger Konsum- und Produktionsweisen (Sustainable Consumption and Production, SCP) lange Zeit vernachlässigt worden ist (Bengtsson et al., 2018). Einen ersten Erklärungsansatz dafür, warum kritisches Wissen allein nicht

ausreicht, um der gesellschaftlichen Krise beizukommen, liefert die Systemtheorie von Niklas Luhmann. In der Studie „Ökologische Kommunikation“ legt der Bielefelder Soziologe dar, dass empirisch messbare Phänomene wie soziale Ungleichheit, Armut, Migration und Klimawandel per se noch keine gesellschaftlichen Probleme sind, sondern erst dann, wenn die Gesellschaft – also ihre verschiedenen sozialen Funktionsbereiche – sie als krisenhaft wahrnimmt und kommuniziert:

„Es mögen Fische sterben oder Menschen, das Baden in Seen oder Flüssen mag Krankheiten erzeugen, es mag kein Öl mehr aus den Pumpen kommen und die Durchschnittstemperaturen mögen sinken oder steigen: solange darüber nicht kommuniziert wird, hat dies keine gesellschaftlichen Auswirkungen.“ (Luhmann, 1986/2008:62 f.)

Dieses bekannte Zitat von Niklas Luhmann, der etwa im Vergleich zu Jürgen Habermas (Habermas & Luhmann, 1990) oder Ulrich Beck (1986) den Ruf des politisch Konservativen hatte, ist oft missverstanden worden (Baecker, 2006). Luhmann leugnet keineswegs die ökologische Krise, er lenkt vielmehr die Aufmerksamkeit auf systemische Begrenzungen, die eine adäquate gesellschaftliche Resonanz erschweren:

„Die Gesellschaft kann nur unter den sehr beschränkten Bedingungen ihrer eigenen Kommunikationsmöglichkeiten auf Umweltprobleme reagieren. Das gilt auch für Umweltprobleme, die sie selbst ausgelöst hat. Ökologische Kommunikation kann sich daher nur *nach Maßgabe der wichtigsten Funktionssysteme* [Hervorhebung im Original] wie Politik, Recht, Wirtschaft, Wissenschaft, Erziehung, Religion entwickeln – oder im Protest gegen diese Systeme. In beiden Fällen besteht die doppelte Gefahr von zu wenig und zu viel Resonanz.“ (Luhmann, 1986/2008:U4)

Mit der „Gefahr von zu wenig und zu viel Resonanz“ benennt Luhmann meines Erachtens einen gesellschaftlichen „Kipppunkt“, der auch ganz aktuell zu beobachten ist: Die Klimakrise stößt heute, angesichts ihrer Dringlichkeit und ihres unübersehbaren Ausmaßes – infolge des Pariser Klimaabkommens in Kombination mit zerstörerischen Wetterereignissen sowie der medialen Wucht von „Fridays for Future“ (FFF) – auf eine gesellschaftliche Resonanz, die Umweltorganisationen in all den Jahrzehnten davor nicht erzielen konnten. Gleichzeitig steigen alte, nationalistische Kräfte auf und treffen dort auf Resonanz, wo Menschen im Zuge von Digitalisierung und Klimaschutzmaßnahmen persönliche Benachteiligungen befürchten müssen, z. B. durch drohenden Arbeitsplatzverlust und Erhöhen der Spritpreise.

Das Marketing hat sich auf das Erzeugen von Resonanz geradezu professionalisiert. Ist es da nicht naheliegend zu fragen, welchen Beitrag die Disziplin in der gegenwärtigen Vielfachkrise zum überfälligen Wandel leisten kann.

Marketing vermag ganz offensichtlich, Einfluss auf Menschen und ihr Handeln zu nehmen. So wird bspw. ein Verbot für Zigarettenwerbung damit begründet: Werbung wirkt. Zu einer nachhaltigen Entwicklung hat die Branche bislang freilich kaum beigetragen. Im Gegenteil: Ihr Auftrag ist die fortwährende Steigerung von Konsum. Die Degrowth-Forschung sieht in Unternehmen und deren Marketing einen der großen Wachstumstreiber (Petschow et al., 2018:53 ff.). Doch Marketer zeigen sich angesichts der globalen Vielfachkrise zunehmend sensibilisiert, was in Initiativen wie Marketing for Future (M4F) mit dem Marketing for Future Award und dem Bündnis für klimapositives Verhalten (2021) einen ersten Niederschlag findet. Die Branche stellt die Frage, warum ihre Kenntnisse, Erfahrungen und Instrumente, die zur Konsumsteigerung eingesetzt werden, sich nicht auch für nachhaltige Zwecke eignen sollten? Ed Mayo, ehemals Geschäftsführer des britischen National Consumer Council, heute Vorstandsvorsitzender von Co-operatives UK setzt vor allem auf die Kreativität und Methodenvielfalt des Marketing:

“(...) while marketing got us into this mess, it may be that marketing can get us out. We need to harness the creativity and the sophistication of marketing, and its methodologies, for human health and environmental sustainability.” (Mayo, 2005:2)

Aus materieller Sicht verfügt Marketing über enorme Ressourcen, um die gesellschaftliche Resonanz auf das Thema „Nachhaltigkeit“ zu verstärken: Es gibt das notwendige Know-how in Sachen Kommunikation, und zudem gibt es ein großes monetäres Budget. Vor diesem Hintergrund drängt sich die Frage auf, ob Marketing seine Wirkkraft nicht auch ganz anders, nämlich nützlich für transformativen Konsumwandel einsetzen kann.¹

1.2 Stand der Forschung

Mit meiner Forschung, die dem Lehrstuhl Nachhaltiges Management assoziiert ist, bewege ich mich im Schnittmengenbereich von Nachhaltigkeitswissenschaft und angewandter Betriebswirtschaftslehre. Damit ist meine Arbeit klar der

¹ Ein kurzer Blick ins Internet unterstreicht die Relevanz dieser Frage: Die Google-Suche nach *marketing* und *socio-ecological change* zeigt 53,1 Milliarden Ergebnisse; die Kombination *Marketing* und *sozialökologischer Wandel* ergeben 1 Millionen Treffer.

Anwendungswissenschaft zuzuordnen, und das Forschungsfeld ist entsprechend disziplin- und fachübergreifend abzustecken. Relevante Schwerpunkte erkenne ich zunächst in den Bereichen Nachhaltigkeit/CSR, Marketing sowie Konsum.

Das Literaturstudium zu Beginn meiner Forschungsarbeit habe ich eher breit als tief angelegt. Aufgrund meines berufspraktischen Hintergrundes bringe ich bereits eine Vielzahl an subjektiven Präkonzepten mit. Im Sinne der meiner Arbeit zugrunde gelegten Grounded-Theory-Methodologie (GTM), möchte ich meinen initialen Zugang zum Untersuchungsfeld – meine „theoretische Sensibilität“ (Glaser, 2011:147 ff.; Strauss, 1991:50; Strauss & Corbin, 1996:56) – nicht noch zusätzlich mit Konzepten aus dem akademischen Marketing verstellen.²

1.2.1 Nachhaltigkeit und CSR

Das rezente Verständnis von Nachhaltigkeit ist maßgeblich von der sogenannten „Brundtland-Kommission“ von 1987 geprägt. Die Vereinte Nationen Weltkommission für Umwelt und Entwicklung (WCED, 1987) unter Vorsitz der Norwegerin Gro Harlem Brundtland hat Nachhaltigkeit in engen Bezug zu Fragen intra- und intergenerativer Gerechtigkeit gesetzt:

“Humanity has the ability to make development sustainable to ensure that it meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.” (WCED, 1987:8)

Der Verweis auf „künftige Generationen“, also die Vorstellung, die Folgen der Klimakrise würden Menschen zu tragen haben, die noch nicht geboren sind, ist aus heutiger Perspektive überholt. Die Klimakrise liegt nicht in einer fernen Zukunft. Diese Erkenntnis ist – nicht zuletzt dank der lautstarken und selbstbewussten Proteste der FFF-Bewegung – heute weitgehend Konsens. Die vor dreißig Jahren noch abstrakte Forderung nach Generationengerechtigkeit, fand eine geläufige Übersetzung in einem Nachhaltigkeits-Modell, das auf drei Säulen steht: Ökologie, Soziales und Ökonomie. Gelegentlich werden noch weitere Zieldimensionen hinzugefügt, z. B. Politik oder Kultur, wie im Konzept für die Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE), das Ute Stoltenberg (2010) an der Leuphana Universität Lüneburg entwickelt hat. Vorschläge, wie die verschiedenen Sphären untereinander zu gewichten seien, gibt es mehrere.

² Zur Vorbereitung der Phase der Datenerhebung und -analyse habe ich stattdessen eine Reihe jüngerer Gesellschafts- und Systemtheorien studiert (vgl. Kapitel 4).

Durchgesetzt hat sich heute die Idee, dass alle Zieldimensionen von Nachhaltigkeit gleichberechtigt nebeneinander stehen (Michelsen & Adomssent, 2014:28). Als Voraussetzung einer nachhaltigen Entwicklung gilt die Bedingung, dass alle Aspekte gleichermaßen berücksichtigt werden:

„Zentrales Ziel des Nachhaltigkeitsanliegens ist die Sicherstellung und Verbesserung ökologischer, ökonomischer und sozialer Leistungsfähigkeiten. Diese bedingen einander und können nicht teiloptimiert werden, ohne Entwicklungsprozesse als ganze infrage zu stellen.“ (Deutscher Bundestag, 1998:33)

Der deutsche Begriff „Nachhaltigkeit“ stammt ursprünglich aus forstwirtschaftlichen Konzepten des 18. Jahrhunderts (von Carlowitz, 1732). Die Brundtland-Kommission bezieht sich mit „Sustainability“ nicht auf diese historische Bedeutung (Tremmel, 2004:27). Dennoch ist ein Blick auf die Kulturgeschichte des Begriffs aufschlussreich: Ulrich Grober (2010) hat die Definition im „Wörterbuch der deutschen Sprache“ von 1809 mit der Definition des Club of Rome von 1972 verglichen. Dabei identifiziert er als epochenübergreifendes Konzept von Nachhaltigkeit das menschliche Grundbedürfnis nach Sicherheit – als Gegenbegriff zu „Kollaps“:

„Das von Joachim Heinrich Campe, dem Lehrer Alexander von Humboldts, 1809 herausgegebene ‚Wörterbuch der deutschen Sprache‘ definiert Nachhaltigkeit als das, woran man sich hält, wenn alles andere nicht mehr hält. Das klingt tröstlich. Wie eine Flaschenpost aus einer fernen Vergangenheit für unsere prekären Zeiten. Wir suchen nach einem Modell, das ein Weltsystem abbildet, das 1) n a c h h a l t i g (sustainable) ist ohne plötzlichen und unkontrollierbaren Kollaps; und 2) fähig ist, die materiellen Grundansprüche aller seiner Menschen zu befriedigen. Noch eine Flaschenpost. Diese ist in dem berühmten Bericht an den Club of Rome von 1972 über die Grenzen des Wachstums enthalten.

In beiden Fällen ist Nachhaltigkeit der Gegenbegriff zu ‚Kollaps‘. Er bezeichnet, was standhält, was tragfähig ist, was auf Dauer angelegt ist, was resilient ist, und das heißt: gegen den ökologischen, ökonomischen und sozialen Zusammenbruch gefeit. Was frappt: Die beiden Bestimmungen aus so unterschiedlichen Epochen sind annähernd deckungsgleich. Sie verorten ‚Nachhaltigkeit‘ im menschlichen Grundbedürfnis nach Sicherheit.“ (Grober, 2010:14)

Die Terminologie Corporate Social Responsibility (CSR) hat ebenfalls historische Vorbilder. Ethische Maßstäbe für wirtschaftliches Handeln sind keine Erfindung der Gegenwart. Bereits im Mittelalter war in Deutschland der Begriff des „ehrbaren Kaufmanns“ bekannt (Klink, 2012). Im aktuellen Verständnis ist unternehmerische Gesellschaftsverantwortung angelehnt an das Säulen-Konzept von

Nachhaltigkeit. Das zeigt sich bereits in der frühen Version der vierstufigen CSR-Pyramide des US-Amerikaners Archie B. Carroll (1991:41; 1999) ebenso wie im Dreiklang „People – Planet – Profit“ des britischen CSR-Vordenkers John Elkington (1997/1999). Gemäß dem Triple-Bottom-Line-Ansatz (TBL) werden Umwelt- und Sozialbelange systematisch in unternehmerische Entscheidungen einbezogen. Maßgeblich für den rezenten CSR-Prozess ist auf europäischer Ebene die Definition der Europäischen Union aus dem Jahr 2011. In ihrer Mitteilung „EU Strategie 2011 – 2014 für die soziale Verantwortung von Unternehmen (CSR)“ ist CSR definiert als Integration von gesellschaftlichen, ökologischen und auch ethischen Fragen in das Handeln von Unternehmen, und zwar in enger Kooperation mit den Stakeholdern:

“The Commission puts forward a new definition of CSR as ‘the responsibility of enterprises for their impacts on society’. Respect for applicable legislation, and for collective agreements between social partners, is a prerequisite for meeting that responsibility. To fully meet their corporate social responsibility, enterprises should have in place a process to integrate social, environmental, ethical, human rights and consumer concerns into their business operations and core strategy in close collaboration with their stakeholders, with the aim of:

- maximising the creation of shared value for their owners/shareholders and for their other stakeholders and society at large;
- identifying, preventing and mitigating their possible adverse impacts.” (European Commission, 2011:6)

Häufig werden CSR und Nachhaltigkeit gleichgesetzt. In Anlehnung an das Schnittmengenmodell gilt als Ziel einer verantwortungsvollen Unternehmensführung, die unterschiedlichen Aspekte, also Ökologie, Wirtschaft und Soziales zum Ausgleich zu bringen. In Politik und Wissenschaft wird diese Herausforderung noch häufig mit einem Win-Win-Win-Postulat beantwortet, das behauptet, es gebe zwischen den Zieldimensionen keine Widersprüche oder negative Trade-offs. Wertorientiertes Unternehmensverhalten ergebe vielmehr einen Mehrwert für das Unternehmen *und* für die Gesellschaft. Für diese Annahme gibt es verschiedene wirtschaftstheoretische Erklärungsangebote. Ressourceneinsparungen bedeuten mehr Effizienz, argumentieren Vertreter:innen der It-Pays Theorie (Porter & van der Linde, 1995). Der Stakeholder-Ansatz (Freeman, 1984) legt nahe, dass Unternehmen, die den Dialog mit ihren Stakeholder pflegen, belohnt werden und bessere Ergebnisse, sprich höhere Gewinne erzielen. Im politischen

Raum findet das Win-Win-Narrativ Ausdruck in Begriffen wie „nachhaltiges grünes Wachstum“ oder „Green Growth, Green Profit“ (Roland Berger Strategy Consultants GmbH, 2011).

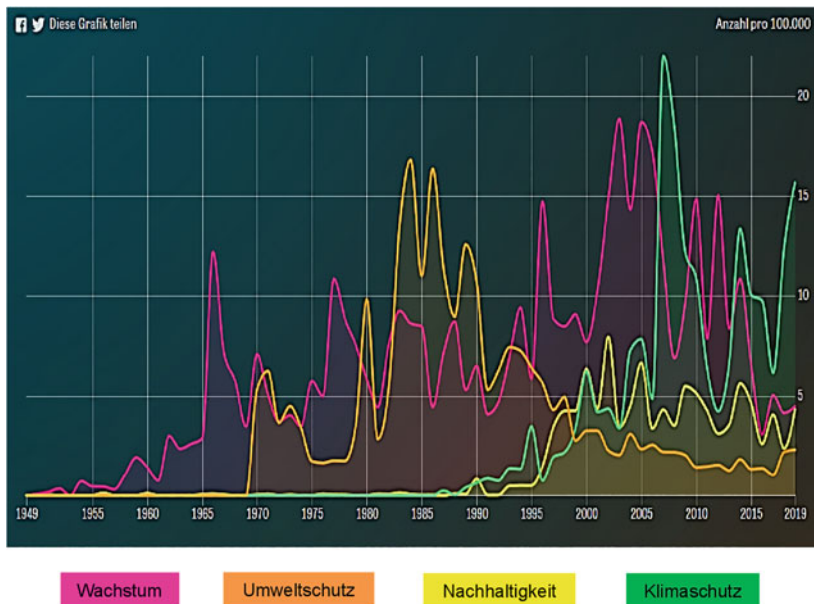


Abbildung 1.1 Umweltschutz, Klimaschutz, Nachhaltigkeit – Wortgebrauch im Bundestag seit 1949. (Eigene Abbildung, generiert mittels Zeit Online, 2019)

Im herrschenden Wortverständnis existiert kein Zielkonflikt zwischen Nachhaltigkeit und Wachstum. Dies illustriert beispielhaft der Wortgebrauch im Bundestag seit 1949. Wie in Abbildung 1.1 dargestellt, verlaufen die Kurven von „Nachhaltigkeit“ und „Wachstum“ ähnlich. Nachhaltigkeitsdebatten und Wachstumsdebatten werden im Parlament zeitgleich geführt. Anders stellt sich der Graph zum Begriff „Klimaschutz“ dar. In Zeiten, in denen Klimaschutz im Fokus der öffentlichen Debatte steht, wird seltener über Wachstum gesprochen. Eine ähnliche Korrelation zeigt sich auch im Kurvenverlauf zum „Umweltschutz“, dem Begriff, der spätestens mit dem UN-Millenniumsgipfel vom Nachhaltigkeitsbegriff abgelöst worden ist. (Vgl. auch die politische Diskursanalyse von Rivera, & Zucher, F., 2019.)

Dieses kurze Schlaglicht veranschaulicht aus meiner Sicht sehr gut, wie eng Nachhaltigkeit und Wachstum im gegenwärtigen Wortgebrauch miteinander verknüpft sind. Die Einführung des Nachhaltigkeitsbegriffes in den politischen und gesellschaftlichen Diskurs war zweifellos wichtig, nicht zuletzt weil es die „Entstehung eines neuen Bewusstseins“ markiert hat (Grober, 2010). Doch der Begriff hat „in den letzten Jahren eine Bedeutungsverschiebung erfahren hat, die ihn als umweltwissenschaftlichen Leitbegriff unbrauchbar machen könnte“, wie der Politikwissenschaftler Jörg Tremmel (2004:26) vor rund 15 Jahren resümierte.

Das „It pays to be green“-Narrativ steht in einem auffälligen Gegensatz zu den eingangs dargestellten empirischen Daten, die auf eine „globale Zivilisationskrise“ hindeuten, dennoch hält es sich „relativ hartnäckig in der Praxis“, konstatiert Georg Müller-Christ (2014:27). Der Wirtschaftswissenschaftler setzt dem vorherrschenden Nachhaltigkeitsverständnis sein Modell der ressourcenorientierten Nachhaltigkeit entgegen:

„Der ressourcenorientierte Nachhaltigkeitsansatz verweist darauf, dass die drei Ressourcenquellen Wirtschaft, Natur und Gesellschaft sehr unterschiedliche Eigengesetzlichkeiten haben, die eben nicht gleichwertig nebeneinander gestellt oder füreinander instrumentalisiert werden dürfen. Intensivere und größere ökonomische Erfolge (Gewinne, Marktanteile, Umsatz) benötigen einen effizienteren Mitteleinsatz, mehr Rücksicht auf die Natur erfordert eine drastische Reduzierung des Produktionsvolumens und der Schadstoffemissionen und mehr Rücksicht auf den Mensch verlangt weniger stressige Arbeitsverhältnisse und mehr Sinnkonstruktionen in der Wirtschaft. Die Eigengesetzlichkeiten aller drei Ressourcenquellen lassen sich nicht gleichzeitig verfolgen oder berücksichtigen.“ (Müller-Christ, 2014:133)

Ressourcen sind materiell und immateriell: Sie umfassen gleichermaßen die planetaren Grenzen, die Funktionalität der Wirtschaft sowie die Stabilität von Gesellschaft und Politik. Ressourcenorientierte Nachhaltigkeit bedeutet, nicht mehr Ressourcen zu nutzen als sich regenerieren können. So einfach dieser Gedanke klingt, trivial ist er nicht. Gemäß dem ressourcenorientierten Nachhaltigkeitsansatz existiert zwischen den Prinzipien des effizienten Erfolgsdenkens und des rücksichtsvollen Gemeinschaftsdenkens ein unauflösbarer Zielkonflikt. Dem herrschenden Win-Win-Postulat (Gewinn durch Nachhaltigkeit) wird klar widersprochen. Dieses andere Verständnis von Nachhaltigkeit führt zu völlig neuen betriebswirtschaftlichen Fragestellungen und Managementrationalitäten. Deshalb möchte ich dieser Spur auch bezogen auf mein Untersuchungsfeld nachgehen. Vielleicht ist der ressourcenorientierte Nachhaltigkeitsansatz geeignet, um im Marketing tatsächlich neue Möglichkeitsfenster aufzustoßen? (Abbildung 1.2)

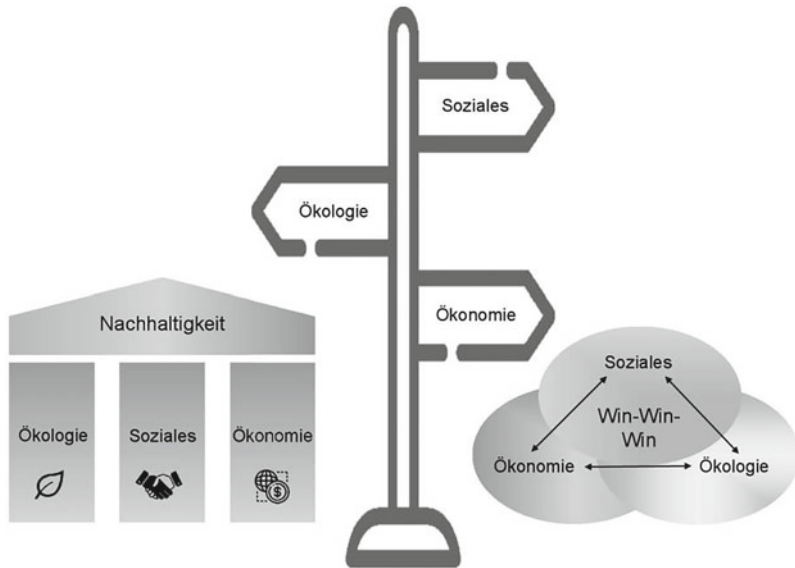


Abbildung 1.2 Im Widerspruch zum herrschenden Win-Win-Postulat: der ressourcenorientierte Nachhaltigkeitsansatz (mittig). (Eigene Darstellung; Symbolbilder: icon-icons.com; freepik)

1.2.2 Konsum

„Nachhaltiger Konsum“ wird häufig mit der sogenannten „Oslo-Definition“ beschrieben als:

“(…) the production and use of goods and services that respond to basic needs and bring a better quality of life, while minimising the use of natural resources, toxic materials and emissions of waste and pollutants over the life cycle, so as not to jeopardise the needs of future generations.” (Brundtland, 1994)

Einen wichtigen Rahmen des gegenwärtigen Diskurses zum Thema „nachhaltiger Konsum“ bilden Programme, die seit Anfang der 1990er Jahre von der UN-Konferenz für Umwelt und Entwicklung beschlossen worden sind. Den Beginn markiert die Agenda 21 (UNCED, 1992), verabschiedet im Jahr 1992 beim ersten Weltgipfel in Rio de Janeiro. Die zweite UNCED-Konferenz in Rio de Janeiro zwanzig Jahre später markiert einen wichtigen Meilenstein, auch weil hier das

10-Jahres-Programm für nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster (UNCED, 2012) beschlossen wurde. Die Umsetzung der „10 Year Framework of Programmes“ (10YFP) wurde im Zielkatalog der Sustainable Development Goals – im SDG 12.1 – aufgenommen. In der Agenda 2030 (UN, 2015), die beim United Nations Sustainable Development Summit verabschiedet worden ist, sind als SDG 12 „Nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster“ als ein eigenständiges Ziel aufgeführt.

“Achieving economic growth and sustainable development requires that we urgently reduce our ecological footprint by *changing the way we produce and consume* [Hervorhebung von mir] goods and resources. Agriculture is the biggest user of water worldwide, and irrigation now claims close to 70 percent of all freshwater for human use.

The efficient management of our shared natural resources, and the way we dispose of toxic waste and pollutants, are important targets to achieve this goal. Encouraging industries, businesses and consumers to recycle and reduce waste is equally important, as is supporting developing countries to move towards more sustainable patterns of consumption by 2030.

A large share of the world population is still consuming far too little to meet even their basic needs. Halving the per capita of global food waste at the retailer and consumer levels is also important for creating *more efficient production and supply chains* [Hervorhebung von mir]. This can help with food security, and shift us towards a more resource efficient economy.” (UNDP, 2015)

Die SDG 12 weisen in zwei Richtungen: Die systemische Perspektive zielt auf ein gesellschaftliches Umdenken und eine Transformation der Produktions- und Konsumstrukturen. Der „technische“ Blick konzentriert sich auf das Fördern von Effizienz, insbesondere durch technologische Verbesserungen in der Produktion und nachhaltige Verbraucherentscheidungen. Damit spiegeln die SDG 12 die zwei grundsätzlichen Ansätze der rezenten Forschungen zu nachhaltigem Konsum und nachhaltiger Produktion wider (Bengtsson et al., 2018:1533). Einen aktuellen Überblick über das weite Feld der Forschungen zu „Nachhaltigem Konsum“ bieten u. a. Reisch & Thøgersen (2015) und Caruana et al. (2016).

Heute herrscht in der Literatur weitestgehend Konsens, dass sich die Verantwortung für „nachhaltigen Konsum“ auf verschiedene Akteure – Unternehmen und Konsumierende sowie Staat, Verbraucher- und Umweltorganisationen, Wissenschaft und Medien – verteilt (Übersicht bei Belz et al., 2007; Schrader, 2013; Müller, 2019). In einer Stellungnahme des wissenschaftlichen Beirats Verbraucher- und Ernährungspolitik beim Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV) wird mit dem „Prinzip der

geteilten Verantwortung“ deutlich benannt, dass keinem Akteur eine Hauptverantwortung zugeschrieben werden kann:

„Nach dem Prinzip der geteilten Verantwortung für einen nachhaltigen Konsum gibt es keine Hauptverantwortlichen, sondern ein Wechselspiel gegenseitiger Verantwortlichkeiten zahlreicher Akteure. (...) Sie beeinflussen sich mit ihren Entscheidungen gegenseitig und hängen damit in hohem Maße voneinander ab. Konsumenten tragen dabei nicht die Hauptverantwortung.“ (Schrader et al., 2013:6)

Diese Analyse entlässt Konsumierende nicht aus der Verantwortung, sondern bezieht sich auf einen „Idealtypus des verantwortlichen Verbrauchers“, der durch Verbraucherpolitik zu fördern sei:

„Verbraucherpolitik, die nachhaltigen Konsum fördern will, kann dazu beitragen, dass Verbraucher mehr Verantwortung in diesem Bereich übernehmen und damit die Lücke zwischen Einstellung und Verhalten schließen. Die Orientierung am Idealtypus des verantwortlichen Verbrauchers ist dabei ein relativ neuer Ansatz für Verbraucherpolitik (...)“ (ebd.)

Forschung und Politik im Themenfeld des nachhaltigen Konsums sind stark auf das individuelle Verhalten von Verbraucher:innen ausgerichtet. So wird auch in der Forschungsagenda Green Economy (BMBF, 2014) ein besonderer Fokus auf die Rolle von Konsumierenden gelegt:

„Forschung zu nachhaltigem Konsum umfasst insbesondere ein besseres Verständnis des Verbraucherverhaltens und neue Wege der Verbraucherkommunikation.“ (BMBF, 2014:25)

Die Zitate illustrieren, dass die Vorstellung vom „schlafenden Riesen Konsument“³ bzw. das Leitbild der Konsumentensouveränität⁴, also die Annahme, dass

³ Der Soziologe Ulrich Beck (2002) hat den Begriff der „Konsumentendemokratie“, der auf den österreichisch-amerikanischen Kommunikationsexperten Edward Bernays (1928/2018) zurückgeht, in die wissenschaftliche Debatte in Deutschland eingeführt. Der Konsument sei „ein schlafender Riese“, der nur geweckt werden müsse: „Der schlafende Riese Konsument erwacht und verwandelt den Kaufakt in eine Abstimmung über die weltpolitische Rolle der Konzerne, die diese mit ihren eigenen Waffen – Geld und Nicht-Kauf – schlägt“ (Beck, 2002:131).

⁴ Der Begriff der Konsumentensouveränität stammt ursprünglich aus der politischen Theorie und wurde vom britischen Ökonomen William H. Hutt (1936/1990) in die Ökonomie und Konsumforschung eingebracht.

Konsumierende qua Einkaufszettel über die Produktion entscheiden, eine zentrale Kategorie darstellt (vgl. auch Literaturüberblick bei Fischer et al., 2021). Zum Untermauern wird wahlweise auf einer „moralphilosophischen Grundlage“ argumentiert (Schmidt, 2016:23), auf erweiterte Verbraucherrechte verwiesen, was „auch eine Zunahme der Verantwortung für nachhaltigen Konsum mit sich bringt“ (Schrader 2011:80), oder es werden kausallogische Gründe nach dem Verursacherprinzip genannt:

„Geht man davon aus, dass die Herstellung von Produkten und Dienstleistungen der Befriedigung der Endnachfrage dient, so lassen sich im Prinzip fast die gesamten Nachhaltigkeitsprobleme dem Konsum der privaten Haushalte zuordnen.“ (Belz & Bilharz, 2005a:8)

In dieser Konzentration auf das individuelle Verbraucherverhalten steht ein Phänomen im besonderen Fokus: die sogenannte „Attitude-Behaviour Gap“. (Vgl. Literaturübersicht bei Marcinkowski & Reid, 2019.) Dieser Terminus beschreibt die Lücke zwischen Einstellung (attitude) und Verhalten (behaviour) von Konsumierenden. Ein umfangreiches, interdisziplinär ausgerichtetes Forschungsprojekt im deutschsprachigen Raum hat sich dem Themenschwerpunkt „Vom Wissen zum Handeln – Neue Wege zum nachhaltigen Konsum“ gewidmet (Blätzel-Mink et al., 2013). Laut Umfragen (BMU & BFN, 2018) nimmt das Nachhaltigkeitsbewusstsein der Konsumierenden zu, doch diese Bereitschaft zum verantwortlichen Konsum spiegelt sich nicht im Handeln wider. Der Widerspruch zwischen dem Wollen und Handeln von Konsumierenden gilt in der Forschung zu nachhaltigem Konsumhandeln als „zentraler Befund“ (Heidbrink & Schmidt, 2011:36). Nur wenige Autoren stellen das Phänomen in Frage und ordnen es, wie z. B. Auger & Devinney (2007) als Artefakt der Datenerhebung ein.

Die Forschung zu den Ursachen der Attitude-Behaviour Gap lässt sich in zwei „Lager“ (Caruana et al., 2016:215 ff.) teilen: Ein Forschungszweig nimmt, ausgehend von Modellen des rationalen Verbraucherverhaltens, die individuelle Ebene in den Blick und untersucht individuelle Werte, Einstellungen sowie Normen von Konsumierenden. Diese Ansätze beruhen zumindest implizit auf der Theorie des geplanten Verhaltens (Ajzen, 1985; Armitage & Connor, 2001; Frey et al., 1993) und gehen davon aus, dass zwischen individuellem Wertesystem und individuellem Verhalten ein direkter Zusammenhang besteht. Der andere Forschungszweig betrachtet Konsum in einem breiteren sozio-kulturellen Kontext. Aus dieser Perspektive erscheint individuelles Konsumhandeln maßgeblich durch äußere Rahmenbedingungen und eingeübte Alltagsroutinen bestimmt und entsprechend schwer veränderbar (Jaeger-Erben et al., 2017:9). Im Untersuchungsfokus

stehen u. a. alternative Konsummuster und Lebensstile, zum Beispiel die sogenannten „LOVOS“ (lifestyle of voluntary simplicity) (Bekin et al., 2005) oder Anti-Konsum (Cherrier et al., 2011).

Konsumforschung ist auch häufig von der impliziten Annahme begleitet, dass technologische Veränderungen der wichtigste Beitrag zur Bewältigung gesellschaftlicher Probleme sind (Coenen & Díaz López, 2009:9). Effizienzoptimismus ist im Konsum jedoch nicht immer begründet. Denn neue und effizientere Technologien führen unter bestimmten Bedingungen keineswegs zu weniger Konsum, sondern häufig auch zu mehr Konsum. Dieses Phänomen – bekannt als Rebound-Effekt bzw. Jevons-Paradoxon – ist ein weiterer wichtiger Fokus der Konsumforschung (Herring & Sorrel, 2008; Madlener & Turner, 2016; Santarius, 2015).

Insgesamt sind Forschungen zu nachhaltigem Konsumhandeln überwiegend auf einzelne ausgewählte Aspekte bzw. Bereiche konzentriert. Sie liefern vielschichtige Erklärungsansätze für spezielle Fragestellungen. Im Vergleich dazu sind Arbeiten, die die komplexen Wechselbeziehungen innerhalb des Konsumsystems in den Blick nehmen, selten. Der Mangel an systemischen Analysen wird mit Verweis auf die „Falle des Reduktionismus“ (Reynolds & Holwell, 2010) angemahnt. Diesem Forschungsdesideratum nehme ich mich mittels des gewählten methodischen Zugangs unmittelbar an. Die Aufstellungsmethode ermöglicht einen tieferen Blick in systemische Dynamiken – vielleicht lassen sich mit ihr auch im Konsumsystem Zusammenhänge beobachten, die bisher übersehen oder vernachlässigt worden sind?

1.2.3 Marketing

Marketing ist eine recht junge Disziplin. Der Deutsche Marketing Verband (DMV) hat sich im Jahr 1956 gegründet. Der erste Marketing-Lehrstuhl in Deutschland wurde 1969 in Münster – unter der Leitung von Heribert Meffert – eingerichtet. Seine Wurzeln hat das Marketing in den USA. Die erste Definition aus dem Jahr 1935 lautete:

„(Marketing is) the performance of business activities that direct the flow of goods and services from producers to consumers.“ (zitiert nach Keefe, 2004:17)

Diese ursprüngliche Definition stammt von der National Association of Marketing Teachers, der Vorgängerorganisation der heutigen American Marketing Association (AMA) und hatte 50 Jahre lang Bestand, bis sie im Jahr 1985 erstmals

überarbeitet wurde. Heute existieren in Wissenschaft und Praxis zahlreiche Definitionen des Marketing-Begriffs (Übersicht bei Bruhn, 2016:13 ff.; Meffert et al., 2019:11 f.).

Die Grundidee von Marketing ist die Beobachtung des Marktes, um das unternehmerische Handeln konsequent an dessen Bedürfnissen ausrichten zu können. Die unterschiedlichen Interpretationen des Marketingbegriffs spiegeln den zeitgeschichtlichen Wandel im Marktgeschehen wider:

Das frühe Verständnis von Marketing reflektiert die Situation ungesättigter Märkte, wie sie z. B. in Deutschland nach dem Zweiten Weltkrieg existierten: Die einzige Aufgabe von Marketing bestand darin, hohe Stückzahlen zu minimalen Kosten zu produzieren. In den 1960er Jahren, als erste Überkapazitäten entstanden, änderte Marketing seine bisherige Innenorientierung und begann, die Kunden- und Wettbewerbsorientierung als seinen paradigmatischen Kern auszubilden. In dieser ersten Entwicklungsphase waren operative Verkaufsinstrumente systematisch weiterentwickelt worden, doch mit zunehmendem Wettbewerb ab den 1970er Jahren erfuhr die Disziplin dann auch instrumentell-strategisch einen gewaltigen Innovationsschub. Es entstand ein vielfältiger Methodenmix, der bis heute für die Disziplin kennzeichnend ist.

Marketing ist spätestens seit den 1970er Jahren weit mehr als nur „Werbung“ und „Absatzförderung“. Auch wenn sich in der Praxis beharrlich ein instrumentell verkürztes Marketingverständnis hält (und die Leitmedien der Branche Titel tragen wie „Werben & Verkaufen“ und „Absatzwirtschaft“⁵) hat sich heute – zumindest im Bereich der Forschung – ein erweitertes Marketingverständnis durchgesetzt: Als geeignete Grundlage für eine moderne Interpretation von Marketing zitieren Heribert Meffert et al. (2019:10) die Definition des American Marketing Association (AMA) aus dem Jahr 2007, die zuletzt im Jahr 2017 bestätigt worden ist:

„Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.“ (AMA, 2017)

⁵ Werben & Verkaufen ist eine im Jahr 1961 gegründete Fachzeitschrift für die Kommunikations- und Medienbranche. Sie erscheint monatlich mit einer verbreiteten Auflage von 20.000 Exemplaren. Im Internet ist das Branchenmagazin abrufbar auf www.wuv.de. Absatzwirtschaft ist eine 1958 gegründete Fachzeitschrift für Marketing und Vertrieb. Ihre verbreitete Auflage beträgt rund 19.000 Exemplare. Das Online-Angebot ist veröffentlicht auf www.absatzwirtschaft.de.

Nach dieser Definition ist der Aufgabenbereich von Marketing nicht auf die unternehmerische Wertschöpfung begrenzt, sondern kann sich auf die Gesellschaft als Ganzes erstrecken. Die Reduzierung von Marketing auf Absatzorientierung wird dem breiten Aufgabenspektrum, das sich im Zeitverlauf kontinuierlich erweitert hat, nicht gerecht. Mit der Globalisierung der Märkte, der Entwicklung neuer Medien sowie den Herausforderungen von Nachhaltigkeit hat Marketing regelmäßige „Updates“ erfahren. Der US-amerikanische Wirtschaftswissenschaftler Philip Kotler (Kotler et al., 2010; 2017) hat die Entwicklungsstufen des Marketing mit technischen Begriffen bezeichnet: Beim Marketing 3.0 (ab ca. den 1980er Jahren) steht die gesellschaftliche Verantwortung im Fokus und nicht mehr einzig die Verbraucher:innen (Marketing 2.0) oder wie direkt nach dem Zweiten Weltkrieg nur das Produkt (Marketing 1.0). Ab den 2010er Jahren hat sich im Zuge der Digitalisierung und den damit verbundenen Veränderungen von Kommunikations- und Vertriebsprozessen eine weitere Stufe herausgebildet: Ein Marketing 4.0., das stark über die sozialen Netzwerke funktioniert.

Die Abbildung 1.3 zeigt die Entwicklungsstufen des Marketing in der Übersicht.

Die 1980er Jahre markierten eine Zäsur in der Entwicklung des Marketing. In den Ländern des Globalen Nordens herrscht spätestens ab diesem Zeitpunkt eine absolute Übersättigung der Märkte. Zum ersten Mal in der Geschichte der Menschheit sind mehr Güter verfügbar, als zur Deckung der Grundbedürfnisse notwendig sind. Damit ist der Wechsel vom Verkäufermarkt zum Kundenmarkt endgültig vollzogen. Doch vor allem hatte sich die grundsätzliche Funktion von Wirtschaft und somit auch von Marketing geändert. War es bis dahin die Aufgabe gewesen, Mangel zu beseitigen, ist die Herausforderung von da an gewesen, Mangel künstlich zu erzeugen! Der Harvard-Ökonom John Kenneth Galbraith prägte dafür Ende der 1950er Jahre – mit Blick auf die US-amerikanische Nachkriegswirtschaft – den Begriff des Konsumismus, der eine „Atmosphäre privaten Reichtums und öffentlicher Misere“ (Galbraith, 1959:274) schaffe. Marketing hat eine lange Reihe effektiver Instrumente der Nachfrageförderung entwickelt, durch die es zunehmend in Kritik geraten ist. Besonders umstritten ist die Praxis der sogenannten „geplanten Obsoleszenz“, bei der die Lebensdauer von Produkten durch den Einbau von minderwertigen Verschleißteilen und fehlenden Ersatzteilen verkürzt wird. Marketing hat sich heute teils sehr weit von seiner ursprünglichen, positiven Versorgungs- und Wohlfunktionsfunktion entfernt und hat aktiv Anteil an Überkonsum und damit verbundenen schädlichen Wirkungen auf Mensch und Umwelt. Der deutsche Wirtschaftswissenschaftler und Marketingexperte Hans Raffée (1979:13 ff.) hat die ambivalente Rolle von Marketing treffend als „Janusköpfigkeit“ bezeichnet. Eine dysfunktionale Rolle von Marketing beschreibt

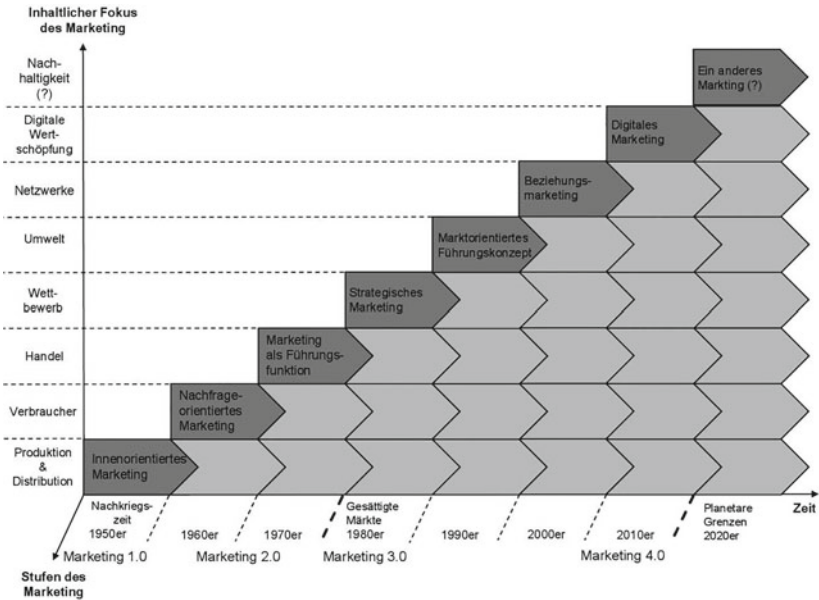


Abbildung 1.3 Bisherige Entwicklungsstufen des Marketing. (Eigene Abbildung in Anlehnung an Meffert, 2019; Kotler et al., 2010; 2017)

auch Noam Chomsky. In einem Interview für das österreichische Fernsehen nennt der US-amerikanische Linguist, der u. a. das medienwissenschaftliche Propagandamodell (Herman & Chomsky, 1995) entwickelt hat, Märkte zu untergraben, „eine der wichtigsten Funktionen von Marketing“. Er verweist auf die zentrale Prämisse vieler Wirtschaftstheorien, dass Märkte darauf gründen, dass rationale Käufer rationale Entscheidungen treffen. Marketing jedoch konterkariere diese ökonomische Funktionsbedingung:

„Schaltet man aber den Fernseher ein, dann sieht man, es ist Ziel der Werbung, uninformierte Konsumenten zu schaffen, die irrationale Entscheidungen treffen. So wird das Funktionieren der Märkte untergraben. [...] Werbung verleitet Konsumenten durch Täuschung zum Kauf von Produkten.“ (Chomsky; 2014:‘3:17)

Noch grundsätzlicher ist die Kritik von Erich Fromm. Der deutsch-US-amerikanische Philosoph und Sozialpsychologe verknüpft den Marketing-Begriff

mit der „Identitätskrise der modernen Gesellschaften (die) ... darauf zurückzuführen (ist), daß ihre Mitglieder zu selbst-losen Werkzeugen geworden sind, deren Identität auf ihrer Zugehörigkeit zu Großkonzernen (oder anderen aufgeblähten Bürokratien) beruht“. Den Menschentypus, der sich selbst als Ware erlebt, bezeichnet Fromm (1976/2011:179 ff.) als „Marketing Charakter“.

Als Reaktion auf die Kritik an Marketing sowie der allgemeinen umweltpolitischen Sensibilisierung hat die Disziplin – bereits seit den 1980er Jahren – damit begonnen, sich mit ökologischen Fragestellungen auseinanderzusetzen. Aus den frühen Ansätzen des Öko-Marketing (Balderjahn, 1996; Belz, 2001; Lichtl, 1999; Meffert 1993; Meffert & Kirchgeorg, 1998) haben sich bis heute unterschiedliche Modelle des Sustainable Marketing bzw. Nachhaltigkeitsmarketing sowie der CSR-Kommunikation herausgebildet (vgl. Übersicht bei Griese, 2015; Kenning, 2014:17; ferner Stehr & Struve, 2017; Taubken et al., 2017).

Nachhaltigkeit wird von manchen Autor:innen heute zu den „10 wichtigsten Zukunftsthemen im Marketing“ gezählt (Stumpf, 2016; vgl. auch Kirchgeorg & Bruhn, 2018:443 f.). Dennoch wird der Branche im Umgang mit den drängenden Herausforderungen der globalen Klima- und Vielfachkrise eine gewisse „Halbherzigkeit“ (Zentes, 2018:394) attestiert. Ähnliches beobachten Frank Belz und Ken Peattie (2012) aus angloamerikanischer Perspektive:

“All this time, and through all the momentous change, the way in which we teach marketing, and the books from which we teach marketing have barely changed. They may have evolved to reflect the use of new technologies in marketing or to register that environmental and ethical concerns are one type of issue that may influence consumers’ behavior but they have never sought to rethink marketing in light of the new realities that exist in the world.” (Belz & Peattie, 2012:xi)

In der praktischen Umsetzung bewegt sich Nachhaltigkeitsmarketing, das auch Green Marketing genannt wird, meist noch im Rahmen der klassischen ökonomischen Funktionslogik. Es hat zum Ziel, „nachhaltige Produkte“ zu vermarkten. Die Schlüsselfrage des Nachhaltigkeitsmarketing lautet: „Wie können sozialökologische Produkte und Leistungen, die einen Beitrag zur Lösung der Nachhaltigkeitsprobleme leisten, erfolgreich vermarktet werden“ (Belz & Bilharz, 2005b:8)? Zielgruppe sind dabei eine (stark wachsende) kaufkräftige Konsumentengruppe, die nachhaltige Werte über den Preis stellt und zu der rund ein Drittel aller Konsumierenden gezählt werden kann: die sogenannten „LOHAS“, abgeleitet vom englischen „Lifestyle of Health and Sustainability“. (Vgl. auch Glöckner et al., 2010; Weykopf, 2019.) Eine Gefahr bei diesem Ansatz ist, dass sich Unternehmen dem Vorwurf des Greenwashing aussetzen. Unternehmen verkaufen „ihren Kunden den Mehrwert des guten Gewissens, damit diese weiter sorglos konsumieren

können. Greenwashing nennt sich diese Strategie“, schreibt z. B. die Journalistin Kathrin Hartmann (2018:17). Wohl jede:r kennt Beispiele von sogenanntem „Greenwashing“ oder „Social Washing“, bei denen nur die Verpackung oder die Kampagne „green“ ist (ein Überblick bei Lyon & Montgomery, 2015).

Einen bewussten Kontrapunkt zum klassischen (Green-)Marketing setzt das Suffizienzmarketing. Dieser junge, in der Wissenschaft noch selten beschriebene Ansatz zielt auf Verhaltensveränderungen der Kund:innen und wirbt für einen genügsamen und umweltverträglichen Konsum. Suffizienz-Strategien werden in der Literatur auch als „Consumer Social Responsibility (CnSR)-Kommunikation“ (Fricke, 2015; Schrader & Fricke, 2015), „Demarketing“ (Reduktionsmarketing) und „Countermarketing“ diskutiert (Literaturübersicht bei Frick & Gossen, 2019; Gossen et al., 2019).

Des Weiteren hat sich eine Ausrichtung im Marketing entwickelt, die für die Akzeptanz von ökologischen und sozial verträglichen Ideen wirbt. Ziele eines Marketing für Nachhaltigkeit sind es u. a. Sensibilisieren für Nachhaltigkeit, Information und Aufklärung sowie Aufzeigen von nachhaltigeren Konsum- und Lebensweisen auf individueller und kollektiver Ebene. Marketing wird als Sozialtechnologie verstanden (Belz & Bilharz, 2005b:6). Ein prominenter Vorreiter dieses Ansatzes ist Philip Kotler. Der US-amerikanische Marketingwissenschaftler ist überzeugt, dass Marketing zu einer generellen Verbesserung der Lebensqualität beitragen kann:

“Marketing is a societal process by which individuals and groups obtain what they need and want through creating, offering, and freely exchanging products and services of value with others.” (Kotler et al., 2009/2016:13)

Ein frühes Praxisbeispiel für ein solches Marketingverständnis erkenne ich beim Mailänder Fotograf Oliviero Toscani (1997; 2018), der bereits in den 1970er Jahren forderte, dass sich Marketing auch gesellschaftlich nützlich machen sollte. Pier Paolo Pasolini, der sozialkritische Publizist, Regisseur und Mystiker, schreibt anlässlich Toscanis berühmter Kampagne zur Jeansmarke „Jesus“⁶:

„Diejenigen, die diese Jeans hergestellt und sie auf den Markt gebracht haben, indem sie eines der Zehn Gebote als pragmatischen Slogan benutzten, beweisen mit ihrem sicheren Mangel an Schuldbewußtsein, daß sie sich längst außerhalb jenes Kreises befinden, der unsere Art zu leben und unseren geistigen Horizont umschließt. Dem

⁶ Toscani konzipierte für einen italienischen Textilhersteller die Marketingkampagne für eine neue Jeans: Er nannte die Marke „Jesus“ und textete den Slogan in Anlehnung an die Zehn Gebote: „Du sollst keine andere Jeans haben nehmen mir.“

Zynismus dieses Slogans liegt eine Intensität und eine kindliche Unschuld von einer absolut neuen Qualität zugrunde. [...] In seiner lakonischen Art erklärt er [der Slogan] uns hinreichend und definitiv, daß diese neuen Industriellen mitsamt ihrer neuen Fachleute vollkommen von dieser Welt sind, von einer solchen Weltlichkeit, die sich nicht einmal mehr mit der Religion messen will. [...] Er zeigt die eigentlich nicht vorhergesehene Möglichkeit auf, die Sprache der Slogans, und damit die der Industrielwelt, mit einem ideologischen Sinn zu versehen und dadurch erst expressiv zu machen.“ (Pasolini, zitiert nach Toscani, 1997:138)

Den Raum dieser von Pasolini beobachteten, „eigentlich nicht vorhergesehenen Möglichkeit“ von Marketing, gesellschaftliche Themen in Ausdruck und Stärke zu unterstützen, möchte ich im Rahmen meiner Arbeit genauer erkunden.

1.3 Mein subjektiver Kontext

Forschende nähern sich ihrem Gegenstand niemals frei von Vorannahmen und persönlichen Eindrücken. Wissenschaft kann somit kein absolutes Wissen hervorbringen. Diese Beobachtung, die Michael Gibbons, Helga Nowotny und Peter Scott (Gibbons et al., 1994) u. a. unter der Überschrift der Mode 2-Forschung beschrieben haben, wird von manchen Wissenschaftler:innen – selbst in der qualitativen Sozialforschung – auch heute noch „tabuisiert“. Dabei gibt es für die Subjektivität von Forschenden hinreichend wissenschaftstheoretisch nachvollziehbare Gründe bzw. – so formuliert der deutsche Sozialwissenschaftler Jo Reichertz (2015a:1), ein Hauptvertreter des kommunikativen Konstruktivismus – „das gilt als ausgemacht“.

Eine erste Erkenntnisgebundenheit von Forschenden ergibt sich aus den individuellen Präkonzepten, die auf der persönlich-institutionellen Einbindung oder ethischen Bezügen gründen (Bergman & Eberle, 2010:19). Bei mir sind dies zweifellos die Vorannahmen, die ich aus meiner berufspraktischen Erfahrung im (Sozial-)Marketing mitbringe.

Ein weiterer Bereich, der in einem (qualitativen) Forschungsprozess unbedingt reflektiert sein muss, ist die eigene erkenntnistheoretische Grundhaltung bzw. das epistemologische Verständnis als Wissenschaftler:in. Dieses lenkt nicht allein die grundsätzliche Ausrichtung des Forschungsprozesses, sondern bestimmt überhaupt dessen Ausgangspunkt, weil initiale Fragestellung sowie Explikation des methodischen Vorgehens darauf gründen.

1.3.1 Meine wissenschaftstheoretische Positionierung

Ich habe den Forschungsprozess nicht als Wissenschaftlerin begonnen, sondern ich bin direkt aus der Praxis heraus gestartet: als fragende Marketerin; als Suchende und Entdeckerin innerhalb meines beruflichen Tätigkeitsbereiches. Auf diesem Hintergrund ist mein Forschungsverständnis zunächst einmal zutiefst pragmatisch; die Aufgabe von Forschung besteht für mich persönlich darin, nützlich zu sein.

So habe ich auch meine epistemologische Grundhaltung in einer „Logik der Transzendenz“ (Müller-Christ & Pijetlovic, 2018:15) entwickelt. Sie basiert auf erkenntnistheoretischen Ansätzen, die in der Vergangenheit teilweise als konträr galten. Für mich sind systemisch-konstruktivistisches und phänomenologisches Denken sowie Epistemologie und Ontologie keine dichotomen Gegensätze, sondern für meinen Erkenntnisprozess ganz schlicht: hilfreich und nützlich.

1.3.1.1 Phänomenologisches Denken

Phänomenologie⁷ untersucht, wie Menschen Wirklichkeit konstruieren. Ausgangspunkt ist die sinnliche Erfahrung des Menschen, also alles, was sich dem Menschen unmittelbar zeigt – eben die Phänomene. Gedanken und Fantasien sind demnach nicht weniger veritabel als physische Gegenstände (eine Einführung geben z. B. Depraz, 2012; Fellmann, 2016; Raab, 2008).

Für den Begründer der Phänomenologie Edmund Husserl (1859–1938) liegt der wahre Wesensgehalt einer Sache auf einer Ebene, die von Umwelteinflüssen, Vorurteilen subjektiven Erfahrungen, gelerntem Wissen etc. verdeckt ist. Die deutsche Psychologin Insa Sparrer (2001) – sie hat gemeinsam mit dem Logiker Matthias Varga von Kibéd die Arbeit mit Systemischen Strukturaufstellungen begründet – beschreibt Phänomenologie als einen Weg, der eine weitreichende Vorstellung von Wirklichkeit, dem „Wesen der Welt“ (Ludwig Wittgenstein im *Tractatus*) ermöglicht:

⁷ Die Phänomenologie wurde Anfang des 20. Jahrhunderts maßgeblich von dem Philosophen und Mathematiker Edmund Husserl (1901; 1913) begründet. Sein Assistent und Schüler Martin Heidegger sowie die französischen Philosoph:innen Jean-Paul Sartre (1905–1980), Simone de Beauvoir (1908–1986), Maurice Merleau-Ponty (1908–1961) und Paul Ricoeur (1913–2005) sind berühmte Vertreter:innen phänomenologischen Denkens. Auch Hans-Georg Gadamer (Hermeneutik), Jacques Derrida (Dekonstruktion), Paul-Michel Foucault (Diskursanalyse) und Jürgen Habermas (Diskursethik) sind von der Phänomenologie beeinflusst. Der Wirtschaftswissenschaftler Christian Julmi (2017) verknüpft Erkenntnisse der Neuen Phänomenologie, die der Philosoph Hermann Schmitz (2009) entwickelt hat, mit wirtschaftswissenschaftlichen und organisationssoziologischen Überlegungen.

„Die Phänomenologie versucht, durch unterschiedliche Formen der Reduktion das Wahrgenommene von Vorurteilen, subjektiven Erfahrungen, Kulturellem, Geschichtlichen, gelerntem Wissen und Nicht-Denknotwendigen zu reinigen und dabei sogar von der Existenz des Wahrgenommenen abzusehen, um zum reinen, intentional auf den Gegenstand gerichteten Bewusstseinsakt zu gelangen.“ (Sparrer, 2001:72)

Die phänomenologische Grundhaltung der Offenheit drängt dazu, die eigene Perspektive zu verlassen und weitere Blickwinkel auszuprobieren. So hilft die phänomenologische Reduktion mittels Epoché – Insa Sparrer (2001:90 f.) spricht von „Urteilsenthaltbarkeit“ –, zunächst auf eine Interpretation des Wahrgenommenen zu verzichten: Aus phänomenologischer Sicht erlaubt erst das Abrücken vom Gegenstand der Untersuchung ... „eine wissenschaftliche Betrachtung, denn nur so kann uns der Gegenstand als reines Phänomen entgegentreten“ (ebd.). Die Phänomenologie fördert mittels eidetische Reduktion ein aufmerksames Wahrnehmen. Sie lenkt den Blick darauf, welche subjektiven Begriffsbildungen, Urteile und Färbungen, die durch Erfahrungen und Vorstellungen geprägt wurden, in die eigene Wahrnehmung einfließen. Im phänomenologischen Denken lässt sich Wesentliches nur im subjektiven, *wertempfindenden* Erleben erfassen. Die Psychotherapeutin und Systemaufstellerin Diana Drexler (2015:23) zeichnet die Phänomenologie deshalb als „die Grundlagenwissenschaft der subjektiven Erfahrung“.

Der phänomenologische Ansatz sensibilisiert mich für die Möglichkeiten, sinnliche Erfahrung im Forschungsprozess zu nutzen und hat damit meine AnalyseEinstellung maßgeblich beeinflusst. Nicht nur Verstandesdenken sowie visuelle und auditorische Sinne sind im Erkenntnisprozess nützlich. Auch körperliche Empfindungen, Gefühle und Intuition übermitteln mir als Forschende wichtige Informationen. Methodisch ist es anspruchsvoll, geistige und emotionale Erfahrung in Daten umzuwandeln. Auch persönlich fordert mich eine solche sensorische wie emotionale Offenheit im Forschungsprozess in besonderer Weise, schult meinen Umgang mit meiner Sensibilität und übt, das Erleben in Sprache auszudrücken. Die phänomenologische Perspektive hat mich während des Forschungsprozesses immer wieder daran erinnert, innezuhalten und einen Schritt zurück zu gehen, um mit etwas Abstand auf mein Untersuchungsfeld, meine Forschung und auch auf mich selbst zu schauen.

Konstruktivismus und Phänomenologie stimmen darin überein, dass die ontische Wirklichkeit nicht direkt erkennbar ist. Differenzen bestehen jedoch in den spezifischen Antworten auf die Frage, wie noch ein Erkenntnisfortschritt bzw. objektive Erkenntnis möglich sind, wenn die Welt an sich doch unfassbar ist.

1.3.1.2 Systemisch-konstruktivistische Perspektive

Grundlage der Systemtheorie sind konstruktivistische Annahmen⁸ (eine Einführung geben z. B. Baecker, 2005; Gumin & Meier, 2005; Simon, 2015). Der Konstruktivismus besagt, dass es keine vom Beobachtenden unabhängige Wirklichkeit gebe. Eine zentrale Behauptung des Konstruktivismus formuliert der österreichische Physiker, Philosoph und Kybernetiker Heinz von Foerster:

„Die Umwelt, so wie wir sie wahrnehmen, ist unsere Erfindung.“ (zitiert nach Watzlawick, 2001:40)

Der Anspruch auf Objektivität erscheint aus der systemisch-konstruktivistischen Perspektive als unsinnig. Denn nicht der beobachtete Gegenstand bzw. Prozess bestimmen die Erkenntnis, sondern die Art und Weise der Beobachtung. Die „Wirklichkeit“ ist immer durch die Brille des jeweils Beobachtenden rekonstruiert.

Beobachten können immer nur Systeme. An dieser Stelle kommt das von Humberto R. Maturana und Francisco J. Varela (1982) im Bereich der Neurobiologie entwickelte Konzept der Autopoiese ins Spiel. Die beiden Biologen bezeichnen damit ein kybernetisches Organisationsprinzip, das für alle Lebewesen gilt und auch auf soziale Systeme – u. a. von Niklas Luhmann – übertragen worden ist. Wichtiges Merkmal autopoietischer Systeme ist ihre operative Geschlossenheit gegenüber ihrer Umwelt. Das bedeutet jedoch nicht, dass die Systeme nicht sensibel für Umweltreize sind. Es bedeutet vielmehr, dass autopoietische Systeme ihre Zustände selbstreferentiell, nach Maßgabe interner Strukturen steuern können. Zur Umwelt besteht eine strukturelle Kopplung, d. h. das System wählt seine Außenkontakte selbst aus.

Ein System kann ein System immer nur im Unterschied zur Umwelt sein, die wiederum durch das System selbst definiert wird. Konstruktion von Wirklichkeit basiert somit letztlich immer auf dem Treffen einer Unterscheidung.

⁸ Grundlegend sind insbesondere Arbeiten aus den 1950er Jahren; so die Beobachtungen des Biologen Ludwig von Bertalanffy (1949), der angeregt vom Entropiegesetz eine „allgemeine Systemtheorie“ entwickelte, sowie die Begründung der Kybernetik durch den Mathematiker Norbert Wiener (1948/1962; 1950/1988), der „die Kunst des Steuerns“ von Maschinen und lebenden Organismen erforschte (Einführung bei Stichweh, 2005). Prominente Vertreter (des radikalen Konstruktivismus) sind Ernst von Glasersfeld (1997; 2005) und Heinz von Foerster (1992/2005; Foerster & Bröker, 2007) sowie Paul Watzlawick (1995). Niklas Luhmann erweitert den radikalen Konstruktivismus, indem er nicht ein Subjekt beobachten lässt, sondern ein System. Die Luhmannsche Systemtheorie wird deshalb auch als „operativer Konstruktivismus“ – bzw. von ihm selbst als „erkenntnistheoretischer Konstruktivismus“ (Luhmann, 1990:58) – bezeichnet.

Als Ausgangspunkt des Erkennens steht somit die Differenz. Erst mit diesem „Unterschied, der einen Unterschied macht“ erhalte Beobachtetes einen Informationswert, erklärt Niklas Luhmann und bezieht sich dabei explizit auf den angloamerikanischen Philosophen Gregory Bateson:

„Am Anfang steht also nicht Identität, sondern Differenz. Nur das macht es möglich, Zufällen Informationswert zu geben und damit Ordnung aufzubauen; denn Information ist nichts anderes als ein Ereignis, das eine Verknüpfung von Differenzen bewirkt – a difference that makes a difference.“ (Luhmann, 1984/1991:112)

Jedes System weist beim Beobachten Blindstellen auf, da es den eigenen Prozess des Beobachtens – die dabei getroffene Unterscheidung – nicht beobachten kann. Zum Erkennen von „blinden Flecken“ (von Foerster) braucht es weitere Beobachtende. (Diese Beobachtung der Beobachtung kann zeitversetzt auch die erste Person übernehmen, als sich selbst beobachtende Beobachtende z. B. als Forschende.) Beobachtung lässt sich demnach unterteilen in „Beobachtung 1. und 2. Ordnung“ (Luhmann, 1990). Heinz von Foerster prägte in diesem Zusammenhang den Begriff der „Kybernetik der Kybernetik“. Bei der Beschreibung dieses rekursiven Prinzips bezieht sich von Foerster auf den englischen Logiker, Philosophen und Computerspezialisten George Spencer-Brown (1969/1997:1), der die Beobachtung der anderen Seite als „crossing“, als Seitenwechsel, beschrieben hat. (Wird ein crossing auf sich selbst angewandt, z. B. bei der Beobachtung der eigenen Beobachtungen als Forschende – handelt es sich um ein sogenanntes „re-entry“.)

Das systemisch-konstruktivistische Denken kann auch als „eine Anleitung zum Beobachten“ bezeichnet werden: „Sie trainiert das Wahrnehmen von Differenzen und Relativität.“ (Schuldt, 2005:52) Forschung ist nach systemisch-konstruktivistischer Lesart immer eine Entscheidung für eine bestimmte Sicht (oder dagegen). Die jeweils zugrunde gelegte Beobachtungsunterscheidung ist kein Prinzip, sondern hat den Charakter einer kontingenten Entscheidung, die immer auch anders ausfallen könnte.

Aus dem systemisch-konstruktivistischen Ansatz folgere ich für mich als Forschende den Auftrag, immer die eigene epistemologische Positionierung sowie subjektive Präkonzepte und Werthaltungen selbst-reflexiv als Teil des untersuchten Feldes im Blick zu behalten und auch für Dritte transparent zu machen – kurzum, daran zu erinnern, dass ich immer nur das sehe, was mein jeweils gewähltes Sichtfenster zulässt. Im Bewusstsein, dass jede Beobachtung

blinde Flecken aufweist, erscheint es mir zudem essenziell, den Forschungsprozess iterativ bzw. zirkulär anzulegen sowie (inner- und außerwissenschaftliche) Perspektiven von Dritten in den Forschungsprozess einzubeziehen.

Das systemisch-konstruktivistische Denken ist in vielerlei Hinsicht ein nützliches epistemologisches Konstrukt. Es sensibilisiert auch dafür, dass jedes Thema auch immer in einem größeren Zusammenhang steht und lenkt den Blick von einfachen Ursache-Wirkung-Relationen auf komplexe Zusammenhänge und Wechselwirkungen in Systemen. Doch die konstruktivistische Annahme, objektive Erkenntnis sei unmöglich, bietet auch die Gefahr der Beliebigkeit. So basiert die Position, dass Wissenschaft keine normative Perspektive einnehmen dürfe, auf der (konstruktivistischen) Annahme, dass wertende Urteile „nicht objektiv respektive wissenschaftlich und rational“ seien, beanstandet der Nachhaltigkeitsforscher Felix Ekardt (2018:277).

In der Frage der Normativität von Forschung entferne ich mich von der dezidiert nicht-normativen Haltung im systemisch-konstruktivistischen Denken, wie es z. B. Niklas Luhmann in der Kontroverse mit Jürgen Habermas vertrat (Habermas & Luhmann, 1990). Nach meinem epistemologischen Verständnis, dass Forschung zunächst einmal zutiefst pragmatisch ist, muss es Normen mit objektiver Geltung geben: Forschung impliziert für mich einen sozialkritischen Anspruch. Die Systemforscherin Norma Romm (2015:420) argumentiert mit einem Zitat des norwegischen Psychologen Steinar Kvale (2002):

„A pragmatic approach implies that truth (ways of bringing forth worlds) ‘is whatever assists us to take actions that produce the desired results. Deciding what are the desired results involves value and ethics’ (2002, p. 302).“

Vor diesem Hintergrund – der Möglichkeit und der Unmöglichkeit objektiver Erkenntnis – erscheint es mir notwendig, einen *weiteren* Zugang zum Ganzen zu finden.

1.3.1.3 Erkenntnistheorie und Ontologie

Gregory Bateson analysiert bereits in den 1970er Jahren die ökologische Krise als epistemologische Krise, in der sich vor allen Dingen die Krise im Verhältnis von Mensch und Natur reflektiere. In „Steps to an Ecology of Mind“ fordert er einen ontologischen Zugang zur Welt, bei dem sich die Menschheit als Bestandteil einer größeren ökologischen Einheit begreift:

„In der Naturgeschichte des lebenden Menschen können Erkenntnistheorie und Ontologie nicht voneinander getrennt werden. Seine (gewöhnlich unbewussten) Überzeugungen, in was für einer Art Welt er lebt, bestimmen, wie er sie sieht und sich in ihr verhält, und seine Formen von der Wahrnehmung und des Verhaltens bestimmen seine Überzeugungen von ihrer Natur.“ (Bateson, 1972/2014:406)

Bateson holt die Ontologie, die seit Kant durch Erkenntnistheorie ersetzt worden ist, zurück in die Wissenschaft. Die Annahme, dass das Ganze immer auch Teil eines „größeren Geistes“ sei, begründet Bateson mit dem kybernetischen Begriff „Selbstorganisation“ von Norbert Wiener:

„Die kybernetische Erkenntnistheorie, die ich ihnen vorgelegt habe, würde einen neuen Zugang nahelegen. Der individuelle Geist ist immanent, aber nicht nur dem Körper. Er ist auch den Bahnen und Mitteilungen außerhalb des Körpers immanent; und es gibt einen größeren Geist, von dem der individuelle Geist nur ein Subsystem ist. Der größere Geist läßt sich mit Gott vergleichen, und er ist vielleicht das, was einige Menschen mit Gott meinen, aber er ist doch dem gesamten in Wechselbeziehung stehenden sozialen System und der planetaren Ökologie immanent.“ (Bateson, 1972/2014:592 f.)

Im integralen Denken wird auf „diesen größeren Geist“ verwiesen, jedoch ohne dessen „gegenwärtig diskreditiertes ontologisches Gepäck“ (Wilber, o. J.). Dazu dient der Begriff „Holon“ („das Teil eines Ganzen Seiende“; griech. *hólos*, „das Ganze“ und *on*, „das Einzelne“), der auf den ungarisch-britischen Schriftsteller Arthur Koestler (1967/1982) zurückgeht. Unabhängig davon, wie die „Struktur“ nun wahrgenommen wird – ob nun als „Selbstorganisation“, „größerer Geist“, „Gott“ oder „Holon“ – sie führt letztlich zu einer Kritik am anthropozentrischen Zugang, die so auch von Wissenschaftler:innen ganz unterschiedlicher Provenance geäußert wird. Zum Beispiel vom Geologen Paul Crutzen, der zusammen mit dem Diatomeenforscher Eugene F. Stoermer die Bezeichnung der Gegenwart als „Anthropzän“ geprägt hat (Crutzen & Stoermer, 2000). Der Begriff steht heute als Synonym für die Krise im Verhältnis von Mensch und Natur (Crutzen, 2019).

Ein anderes Beispiel für ontologisches Denken sind die Vertreter:innen der sehr jungen wissenschaftstheoretischen Strömungen des Neuen Realismus und Spekulativen Realismus⁹. So unterscheidet der Spekulative Realist Graham Harman, der sich u. a. auf die Phänomenologie von Husserl sowie von Heidegger

⁹ Hauptvertreter dieser philosophischen Bewegung, die ihre Anfänge im Jahr 2007 auf einer Konferenz im Goldsmiths College in London hat, sind – neben Graham Harman (2015; 2018a; 2018b) – Armen Avanessian (2018), Markus Gabriel (2013), Tristan Garcia (2018) sowie Quentin Meillassoux (2006).

bezieht, nicht zwischen Menschen, Gegenständen, Irrealem oder Fiktivem – für ihn sind alles reale Objekte. Auch das Subjekt, der Mensch, hat für den Philosophen, der an der Amerikanischen Universität in Kairo lehrt, keinen Sonderstatus. Nicht Kants „Ding an sich“ nehme der Mensch wahr, sondern dessen Verzerrung. Das bedeute jedoch nicht, dass der Zugang zum realen Objekt unmöglich sei, sondern nur, dass dieser *indirekt* passiere. Deshalb, sei das Reale „etwas, das man nicht verstehen, sondern nur lieben kann“ (Harman, 2012:26).

Angesichts der Vielfachkrise aus Klimakrise, Artensterben, Verlust von Seen, Flüssen und Boden, Armut, Flucht und Migration, Genozide wird ein Bewusstsein für das Ganze essenziell. Denn Natur, Gesellschaft und jeder einzelne Mensch bilden einen untrennbaren Wirkungszusammenhang. Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, die epistemologische Perspektive auch spirituell offen zu halten, um – wie ein Maulwurf – immer weiter, vielleicht auch jenseits der instrumentellen Vernunft (Horkheimer, 1967/2007) „voranbuddeln“ zu können.

Die Reflexion meiner erkenntnistheoretischen Grundhaltung hat sich als ein wichtiger Abschnitt meines Forschungsvorhabens erwiesen. Ich habe dadurch an innerer Klarheit gewonnen, dass ich mit meiner Forschung nicht das Ziel verfolgen muss, Realität abzubilden, sondern sie als Möglichkeit begreifen darf, in meinem Untersuchungsfeld nach Perspektiven zu suchen, die nicht unmittelbar in Wert zu setzen sind und im Heute vielleicht utopisch erscheinen. Ich erfahre hier das besondere Privileg von Wissenschaft gegenüber der Praxis: In der Rolle der Wissenschaftlerin habe ich eine erheblich größere Freiheit, mich vom Untersuchungsgegenstand zu distanzieren. Diese „Differenz von lebensweltlicher und wissenschaftlicher Erfahrung“ (Westphal, 2014) ermöglicht mir, neue, vielleicht auch radikale Fragen zu stellen – Voraussetzung, um tatsächlich *andere* Möglichkeiten zu entdecken.

1.4 Erkenntnisleitende Fragen und Forschungsziele

Karl R. Popper (1902–1994) unterscheidet in seinem einflussreichen wissenschaftstheoretischen Buch „Logik der Forschung“ (Popper, 1934/2002) zwei grundlegende Ansätze: Forschung im „Entdeckungszusammenhang“ und Forschung im „Begründungszusammenhang“. Diese beiden Kategorien – die auch als „context of discovery“ und „context of justification“ von Hans Reichenbach (1938/2006) bekannt sind – sind später von anderen Autoren durch die Ebene des „Verwertungszusammenhangs“ ergänzt worden (Friedrichs, 2006:54).

Wichtig ist diese Unterteilung, weil sich daraus spezifische Qualitäten in der Fragestellung und den Zielen einer Forschungsarbeit ergeben. Wissenschaft heute ist zum überwiegenden Teil Forschung im Begründungszusammenhang: Tonangebend sind hypothesenüberprüfende Untersuchungsdesigns, die zudem häufig einem quantitativen Paradigma folgen (Astleitner, 2011:15; Hagen et al., 2015:129).

Die hier vorliegende Arbeit, die „das Alte anders zu betrachten und vielleicht auch tatsächlich Neues zu entdecken“ sucht, ist zuvörderst als Forschung im Entdeckungszusammenhang zu kategorisieren. Der Anlass meiner Untersuchung ist eine Problemstellung aus der Marketingpraxis, die aus meiner Sicht einer ausführlichen, wissenschaftlichen Analyse bedarf: Mich treibt die Frage nach dem Verhältnis von Marketing zu aktuellen sozialökologischen Herausforderungen um. Mich irritiert, dass Marketing sein Potenzial nicht zu nutzen vermag, um hier einen konstruktiven Beitrag zu leisten. Bisherige Herangehensweisen, wie z. B. das sogenannte „Green Marketing“ leisten – so mein subjektiver Eindruck aus der Praxis – keinen Beitrag zu einer notwendigen Neuorientierung im Konsumsystem, sondern unterstützen eher noch den schädlichen Status quo.

Die Branche – ich schließe mich hier ausdrücklich mit ein – hat auf die drängenden Fragen der Gegenwart keine adäquaten Antworten. Daher möchte ich zu Beginn meiner Untersuchung einen möglichst unvoreingenommenen Blick auf das Untersuchungsfeld (wieder)gewinnen und mich von individuellen, nicht zuletzt beruflich bedingten Präkonzepten freimachen. So kann ich mit frischem Blick das Feld neu erkunden und für mich strukturieren. Vielleicht gelingt es mir auf diesem Weg, neue Ideen und Hypothesen zu entdecken, die *tatsächlich* anders sind. Kurzum: Ich setze in der vorliegenden Forschungsarbeit auf das hohe Innovationspotenzial eines explorativen Vorgehens.

Ich untersuche das Feld hinsichtlich möglicher Antworten für die Praxis. Meine Arbeit ist somit, um die obigen Kategorien aufzunehmen, auch eine Forschung im Verwertungszusammenhang und auch mein Versuch, einen Beitrag zu leisten zu einer „Transformativen Wirtschaftswissenschaft“¹⁰, wie sie Uwe Schneidwind (2016) fordert:

„Von Beginn an haben die modernen Wirtschaftswissenschaften gesellschaftliche Prozesse nicht nur beobachtet und beschrieben, sondern diese auch selbst katalysiert und beeinflusst. Damit haben sie einer Entwicklung den Weg gebahnt, die neben

¹⁰ Transformationsforschung ist ein recht junger Forschungszweig, der sich sowohl beschreibend-analytisch als auch transformativ mit anstehenden Wandlungsprozessen befasst und laufend weiterentwickelt wird (einen Überblick geben Bergmann et al., 2010; Di Giulio & Defila, 2018; Pohl & Hirsch Hadorn, 2016; Wittmayer & Hölscher, 2017).

unbestrittenen Erfolgen zu ökologischen Zerstörungen, sozialen Verwerfungen und immer wiederkehrenden ökonomischen Krisen geführt hat. Mehr denn je braucht es eine transformative Wirtschaftswissenschaft, die insbesondere auch die Bedingungen und Möglichkeiten einer nachhaltigen Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft analysiert und verbessern hilft.“ (Schneidwind, 2016:30)

Als Ergebnis meiner Dissertation sehe ich Hypothesen – vielleicht auch ein hypothetisches Modell – das der Praxis nützlich „Transformationswissen“ bietet; und sei es allein in dem Sinne, dass es zusätzliche, tatsächlich neue Sichtfenster eröffnet. Mich motiviert die Vorstellung, dass durch meine Forschung aktivierende Impulse auf die Praxis übergehen.

Aus diesem Ziel folgt die Frage nach dem „Was & Wie“ der Veröffentlichung: Zielgruppe der vorliegenden Arbeit ist demnach nicht allein die *scientific community*, sondern auch Marketer in Unternehmen und Agenturen. Mit der Anschlussfähigkeit an die Praxis sind implizit auch methodische Ziele meiner Forschung angesprochen, namentlich, ob Aufstellungen eine nützliche Methode im Marketing sein können.

Auf der Basis dieses konkreten Zielrahmens, nähere ich mich dem Untersuchungsfeld mit folgenden *initialen* Fragestellungen:

- (1) **Das „Potenzial von Marketing für Nachhaltigkeit“:** Verfügt Marketing grundsätzlich über die Möglichkeit, einen Beitrag zur notwendigen Entwicklung des Konsumsystems hin zu Nachhaltigkeit zu leisten?
- (2) **Gestaltungsräume:** Über welche Wege ließe sich ein solches Potenzial von Marketing für Nachhaltigkeit materialisieren?
- (3) **Veröffentlichung der Ergebnisse:** Wie kommt das – vielleicht – entdeckte Neue, die Ideen zu einem „anderen Marketing“ in die Welt; welche konkreten Anschlussmöglichkeiten an die Praxis gibt es?
- (4) **Methodische Ziele der Arbeit:** Inwiefern ist die Aufstellungsmethode nützlich, um Möglichkeitsräume von Marketing zu erkunden?

Ziel meiner Arbeit ist das Finden tatsächlich neuer Hypothesen zum Verhältnis zwischen Marketing und Nachhaltigkeit. Ich erhoffe mir Ideen für eine andere, zukunftsfähige Marketingpraxis. Vor dem Hintergrund meiner beruflichen Tätigkeit als Konzeptionerin liegt mein Forschungsinteresse zuvörderst auf der konzeptionellen Ebene.

Den vorangegangenen Ausführungen ist zu entnehmen, dass ich in dieser Arbeit von der impliziten Vorannahme ausgehe, dass Marketing für sozialökologische Transformationsprozesse nützlich sein kann.

1.5 Forschungsdesign

Wissenschaft – der qualitative noch mehr als der quantitative Ansatz – kennt unterschiedliche Wege, regelgeleitet zu Erkenntnissen zu gelangen. Um das Vorgehen nachvollziehbar sowie die Forschungsergebnisse methodisch fundiert und intersubjektiv überprüfbar zu machen, ist ein Forschungsdesign nötig, das die logische Struktur der Untersuchung sowie die angewandten methodischen Instrumente beschreibt. Auch die Gütekriterien werden im Rahmen des Forschungsdesigns reflektiert (Bergman & Eberle, 2010:18 ff.). Kurzum: Das Forschungsdesign ist so etwas wie mein „roter Faden“ im Forschungsprozess.

1.5.1 Logische Struktur der Untersuchung

Die vorliegende Arbeit ist qualitativ ausgerichtet, da sich für mein Forschungsvorhaben ein exploratives Vorgehen empfiehlt. Qualitative Forschung verträgt sich nur begrenzt mit der herkömmlichen linearen Logik der Forschung. Ihr Design ist im Vergleich zu quantitativer Forschung weniger verbindlich und „lässt der Phantasie und dem Einfallsreichtum des Untersuchenden viel Spielraum“ (Bortz & Döring, 2006:50). Es erlaubt eine „disziplinierte Undiszipliniertheit“, die sich „methodisch und praktisch an etablierten Wissenschaftsstandards anlehnt, aber über einzeldisziplinäre Perspektiven hinausgeht“ (Rogga, 2016:6). Vor dem Hintergrund dieser *presque carte blanche* habe ich das explorative, qualitative Forschungsdesign der vorliegenden Arbeit entwickelt.

Bei explorativer Forschung gibt es viele Parallelen zu dem methodologischen Vorgehen, wie ich es aus meiner beruflichen Praxis im Marketing kenne. Auch hier geht es – so formuliert Lars Wöbcke (2017), Marketingchef bei Nestlé – um „disziplinierte Kreativität“. In meiner beruflichen Praxis organisiere ich Konzeptionsarbeit deshalb gern als rückgekoppelten kreisläufigen Prozess. Ein Kommunikationskonzept fungiert dabei – ganz ähnlich wie das Forschungsdesign im Forschungsprozess – als Feedback-System. Es dient als zentrales Steuerungsinstrument, um den Einsatz der kommunikativen Aktivitäten zu bestimmen und anschließend auszuwerten, um sie gegebenenfalls neu auszurichten.

Das Modell des Kommunikationsberaters Jürgen W. Leipziger (2009), das am kybernetischen Regelkreis angelehnt ist, habe ich als besonders wertvoll

erfahren¹¹. So lag es für mich nahe, das Forschungsdesign meiner Dissertation in Anlehnung an Leipzigers „Regelkreis der Strategischen Kommunikation“ zu entwickeln.

Mein Forschungsdesign ist in drei Phasen – „Denksystemen“ – organisiert: „entlang der Kreisbahn Analyse – Strategie – Umsetzung“ (Leipziger, 2009:13).

1. Analyse: Identifizieren und Strukturieren des Untersuchungsfeldes
2. Exploration: Erkunden neuer Denk- und Handlungsmöglichkeiten
3. Umsetzung: Übersetzen der Ergebnisse für die Praxis

Ein weiteres strukturgebendes Element für meinen Forschungsprozess bietet der „pragmatistische Forschungsstil“ (Strübing, 2014) der Grounded-Theory-Methodologie (GTM), die in den 1960er Jahren von den beiden US-amerikanischen Soziologen Barney Glaser und Anselm Strauss (1967/1999) entwickelt worden ist (ausführlich Kapitel 3). Die GTM zielt darauf, tatsächlich Neues zu entdecken, indem in der Empirie beobachtete Daten möglichst unvoreingenommen in den Blick genommen werden. Mit ihrem explorativen Fokus und ihrer starken Reflexivität passt die GTM ideal zu meinem Forschungsvorhaben.¹²

Im Zentrum der GTM stehen hermeneutisch-zirkuläre „Mikrozyklen“ (Strübing, 2014:83 f.) bestehend aus

- Datenerhebung,
- Dateninterpretation und
- erneuter empirischer Überprüfung

Wie weiter oben ausgeführt, verstehe ich meine Arbeit als Transformationsforschung. Das Forschungsdesign ist deshalb auch strukturiert durch einen prozessbegleitenden Blick auf die Ziele transdisziplinär-transformativer Forschung.

In der äußeren Kreisbahn unterscheide ich – in Anlehnung an Thomas Jahn (2008:26) – drei Wissenstypen:

- Systemwissen: Wissen zum Verstehen des Sachverhalts,

¹¹ In der Kommunikationswissenschaft und -praxis sind eine ganze Reihe unterschiedlicher Konzeptionsmodelle bekannt (einen Überblick geben Dörrbecker & Fissenewert-Gossmann, 2003:183 ff.).

¹² Der hermeneutische Ansatz ist mir zudem aus dem Marketing vertraut. Insbesondere im Methodenköffer der Marktforschung sind hermeneutische Ansätze zu finden. (Arnold & Fischer, 1994; Knassmüller & Vettori, 2009; Thompson, 1997)

- Orientierungswissen: Wissen zur Bestimmung von Gestaltungs- und Entscheidungsspielräumen
- Transformationswissen: Wissen um Mittel und Wege, um diese praktisch zu nutzen

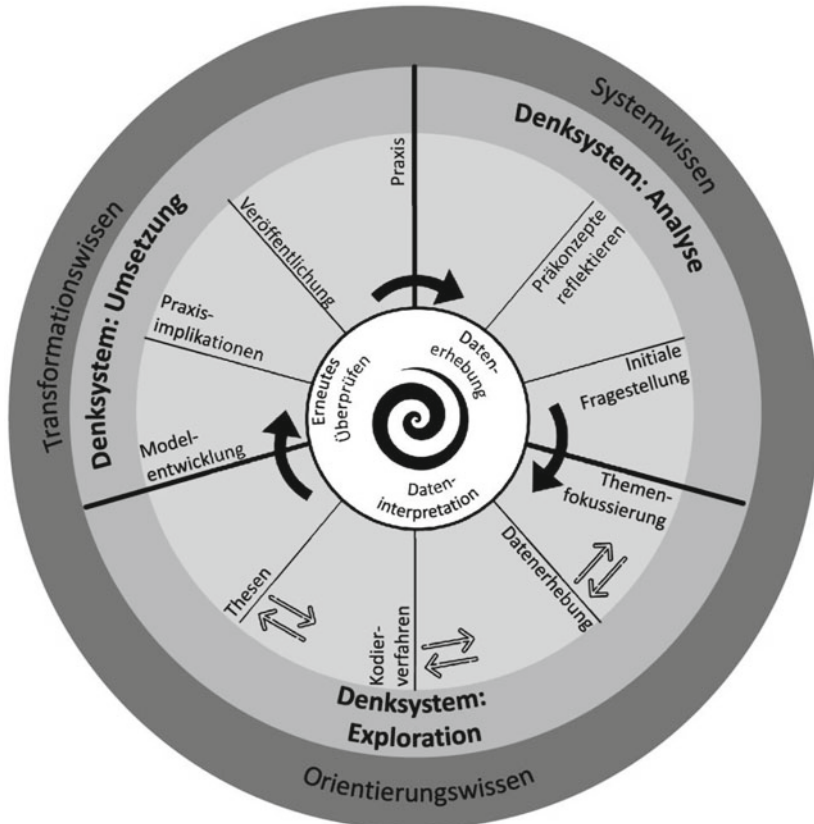


Abbildung 1.4 Regelkreis einer rekursiv-erkundenden, transformativen Forschung. (Eigene Darstellung in Anlehnung an Leipziger, 2009)

Die Abbildung 1.4 stellt das Forschungsdesign dar, das ich für diese Arbeit auf der theoretischen Grundlage von Leipzigers „Regelkreis der Strategischen

Kommunikation“, dem Forschungsstil der GTM sowie den Zielen transformativer Forschung entwickelt habe. Es lässt sich beschreiben als ein offener, rekursiv-iterativer dreiphasiger Regelkreis mit transdisziplinär-transformativer Zielorientierung. Unter Transdisziplinarität verstehe ich die Fähigkeit, jenseits fachlicher Unterschiede in Unterschieden zu denken. Voraussetzung dafür ist nicht zuletzt ein fortwährendes aktives Bemühen, für andere, widersprechende Wirklichkeiten offen zu sein. Entsprechend ist der Forschungsprozess durch ein vielfaches gedankliches Hin und Her zwischen den einzelnen Phasen gekennzeichnet. Um auf neue, unerwartete Erkenntnisse zu reagieren, können einzelne Phasen und Abschnitte mehrfach durchlaufen werden. Das prozessbegleitende Überprüfen und Überarbeiten des Forschungsplans ist bei einer explorativen, qualitativen Untersuchung essenziell, da nicht alle Erkenntnisschritte von vorne herein festzulegen sind. Die drei grundsätzlichen Phasen des Regelkreises unterscheiden sich durch ihre jeweils spezifischen Denksysteme und Wissensbedarfe.¹³

1. Analyse

Ausgangspunkt des Forschungsprozesses ist die Praxis: „Das erste Denksystem bezieht sich auf die Sammlung und Bewertung von Daten und Fakten. (...) In diesem System gilt es, das Wesentliche vom Unwesentlichen zu trennen. Die Analyse steckt damit das [Untersuchungs]feld ab, eröffnet den Blick für die relevanten Problemstellungen und bereitet die Basis für das Treffen der strategischen Entscheidungen vor“ (Leipziger, 2009:13). Wichtig in dieser Phase sind eine offene Haltung und die Bereitschaft, Präkonzepte zu reflektieren und das eigene Systemverständnis mit neuen, nicht-kongruenten Informationen irritieren zu lassen. So wird die initiale Fragestellung zwar unter theoretischen Aspekten umrissen, doch auf die Formulierung einer Vorabvermutung als Hypothese verzichte ich, um mich nicht (vor-)schnell zu fokussieren, weil „erst eine intensive Beschäftigung mit dem einzelnen Fall ... darüber Auskunft geben [kann], ob die eine oder die andere oder vielleicht gar eine dritte Erklärung zutrifft“ (Lamnek, 2016:18). Eine geeignete Methode zum Erweitern der Systemperspektive sind Erkundungsaufstellungen. Diese innovative Forschungsmethode, die ich ausführlich in Kapitel 2 erläutere, ermöglicht einen ungewöhnlich direkten Einblick in die Tiefe von Systemen.

¹³ Bei der Beschreibung der drei Phasen habe ich in weiten Teilen – siehe signum citatio- nis – den Text, den Leipziger (2009) für die Konzeptionsarbeit im Marketing verfasst hat, übernehmen können.

2. Exploration

Das zweite Denksystem nenne ich „Exploration“. Dies ist ein entscheidender Unterschied zur Konzeptionslehre nach Leipzigers Regelkreis, wo unter der Überschrift „Strategie“ nach Problemlösungen gesucht wird: „Das zweite Denksystem betrifft die Problemlösung. Aus der Vielzahl möglicher Alternativen wird eine Option ausgesucht und beschrieben: das strategische Entscheidungssystem. (...)“ (Leipziger, 2009:13) Gemäß meinem Forschungsverständnis strebe ich keine zielorientierte „Problemlösung“ an; ich *erkunde* vielmehr – in einem Wechsel zwischen systematischen und intuitiven Vorgehen – Möglichkeitsräume. Abgesehen von diesem Unterschied ist die thematische Fokussierung in der strategischen Konzeptionsarbeit wie auch im qualitativen Forschungsprozess (Breuer et al., 2018:135) gleichermaßen eine zentrale Stellgröße, die ich in der zweiten Phase meines Forschungsprozesses immer weiter verfeinere und theoretisch-inhaltlich zu schärfen versuche. Um dabei den explorativen Fokus zu wahren und mich weniger von theoretischen Präkonzepten als von konkret-inhaltlichen Kriterien leiten zu lassen, wende ich die auf der GTM basierenden Prinzipien des „Theoretischen Sampling“ an. Einen weiteren Schwerpunkt setze ich darauf, unterschiedliche interdisziplinäre Sichtweisen in den Forschungsprozess einzubeziehen (ausführlich Kapitel 3). Die Zyklen in dieser Phase werden mehrfach wiederholt durchlaufen, um die neu entstehenden Sichtweisen bzw. erkenntnisleitenden Thesen kontinuierlich zu differenzieren, zu korrigieren und vor allem weiter auszuformulieren. Der Prozess endet idealerweise, sobald ein vorläufig „ausreichendes“ Maß an epistemologischer Sicherheit bzw. Theoretischer Sättigung erreicht worden ist. Entsprechend ist das Denksystem der Exploration als intensiver hermeneutisch-zirkulärer Prozess gekennzeichnet. Auch im Analyseteil wähle ich die innovative Methode der Erkundungsaufstellung, denn sie hat ein großes Potenzial, „das Neue anders in die Welt“ zu bringen (Müller-Christ, 2016b).

3. Umsetzung

Das dritte Denksystem beinhaltet die „operative Umsetzung“ (Leipziger, 2009:13) bzw. Inwertsetzung der erarbeiteten Forschungsergebnisse: Der Prozess mündet in neuen Thesen oder einem Entwurf eines hypothetischen Modells zu (einer Transformation des) Untersuchungsfeldes. Die entsprechenden Erkenntnismethoden, die ich ausführlich in Kapitel 3 erläutere, sind Intuition und Abduktion. Der Forschungsprozess schließt mit einem Praxisabgleich und der Publikation – um den Regelkreis zugleich erneut zu öffnen für den transdisziplinären Diskurs: „Die Umsetzung enthält auch evaluative Maßnahmen. Diese bilden wiederum die Schnittstelle zum analytischen Ordnungsdenken“ (Leipziger, 2009:13).

1.5.2 Gütekriterien

Bei explorativ ausgerichteten Forschungsarbeiten ist es nicht sinnvoll, die klassischen Gütekriterien zur Qualitätssicherung anzulegen. Ein Anspruch auf Objektivität kann nicht bestehen, da der nicht formalisierte, offene Forschungsprozess wesentlich von der Person des:der Forschenden beeinflusst ist. Qualitative Forschung erfordert somit zuvörderst eine (selbst)reflexive Haltung. (Flick, 2014; 2017) In der Methodenliteratur gilt als gesetzt, dass sich die Güte qualitativer Forschung nicht entlang der klassischen Trias von Objektivität, Validität und Reliabilität entscheidet, sondern vielmehr „projektbezogen zu bestimmen und herzustellen“ (Flick, 2017:525) ist. Antonietta Di Giulio und Rico Defila (2018) sehen in der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit die wichtigste Voraussetzung für die Anschlussfähigkeit qualitativer Forschung im wissenschaftlichen Diskurs:

„Für die Güte sozialwissenschaftlich ausgerichteter und qualitativ vorgehender Forschung ist die intersubjektive Nachvollziehbarkeit entscheidend (und nicht die Reproduzierbarkeit). Das Sicherstellen der Nachvollziehbarkeit dient der Herstellung der Glaubwürdigkeit und prinzipieller Kritisierbarkeit und schafft überhaupt erst die Voraussetzung dafür, dass das produzierte Wissen Eingang finden kann in den wissenschaftlichen Diskurs und dazu beitragen kann, den Erkenntnisstand zu erneuern.“ (Defila & Di Giulio, 2018:45)

Die Anforderung der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit bewerte ich auch für die vorliegende Arbeit als besonders wichtig, weil ich mit Systemaufstellungen eine Methode anwende, für die noch keine etablierten Regeln zum wissenschaftlichen Arbeiten existieren. Das angewandte iterative Forschungsdesign gewährleistet umfängliche Transparenz sowie eine ständig mitlaufende kommunikative Validierung der Zwischenergebnisse. Der Forschungsstil der GTM impliziert zudem eine detaillierte Begründung und Dokumentation der im Forschungsprozess vollzogenen Schritte, u. a. mittels theoretisch analytischer Memos. Wichtige Strategien, um die Breite, Tiefe und Konsequenz im methodischen Vorgehen zu erhöhen, bieten die GTM, insbesondere über das Theoretical Sampling sowie weitere triangulierende Verfahren. Norman Kent Denzin (1979/2009:236) nennt Triangulation auch die „vernünftigste Strategie der Theoriekonstruktion“.

Im Mittelpunkt des explorativen Forschungsprozesses steht die Entwicklung tatsächlich neuer Ideen. Nicht zuletzt vor diesem Hintergrund bietet die klassische Trias keine Zielvorgabe: dass unterschiedliche Forscher:innen zu den gleichen kreativen Schlüssen kommen, ist weder absehbar noch wünschenswert. Das zentrale Gütekriterium meiner Arbeit ist für mich vielmehr Nützlichkeit. Im pragmatistischen Sinne geht es mir nicht um ein Richtig oder Falsch der entwickelten

Thesen, sondern vorrangig um deren Nützlichkeit in der (transformativen) Praxis. Das Ziel ist – gemäß Helga Nowotnys (1999) prägnanter Kurzformel – „socially robust knowledge“. Zur Frage der Überprüfbarkeit dieses Gütekriteriums werde ich im Laufe der Arbeit immer wieder zurückkommen.

1.5.3 Aufbau der Arbeit

Die lineare Darstellung in Abbildung 1.5 repräsentiert nicht den faktischen Ablauf des Forschungsprozesses, sondern leitet und strukturiert vielmehr die Ergebnisdarstellung des Berichtes. Dadurch wird der iterative Untersuchungsverlauf für Lesende besser nachvollziehbar. Es wäre ganz wunderbar, wenn Sie sich, liebe Lesende, während der Lektüre als Mitforschende fühlen und den Forschungsprozess als eine spannende Reise voller (vielleicht) überraschender Wendungen erleben und Sie dabei eine ähnliche Neugier von Kapitel zu Kapitel trägt, wie ich sie bezogen auf das Forschungsfeld verspürt habe und noch immer verspüre.

I. Einleitung

Im einleitenden Kapitel skizziere ich den Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit. Zunächst ermesse ich die gesellschaftspolitische und wissenschaftliche Relevanz meines Forschungsthemas. Es folgt eine Beschreibung meiner berufspraktischen Präkonzepte und erkenntnistheoretischen Grundhaltung. Auf dieser Folie entwickle ich initiale forschungsleitende Fragen und spezifiziere die Ziele, die ich mir im Rahmen meiner Dissertation gesetzt habe. Das Forschungsdesign ist der „rote Faden“ im Gesamtprozess: Darin beschreibe ich, wie ich die Untersuchung grundsätzlich angelegt habe und begründe mein Vorgehen methodologisch. Im letzten Abschnitt stelle ich den inhaltlichen Aufbau meiner Arbeit vor.

II. Methodologische Grundlagen

Systemische Aufstellungen sind eine innovative, noch junge Forschungsmethode. Nicht zuletzt deshalb erfordert die Qualität im Forschungsprozess – neben dem Kriterium der Nützlichkeit – insbesondere i. S. der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit eine genaue Methodendiskussion. Ausführlich beschreibe ich auch mein Auswertungsdesign für systemische Aufstellungen, das ich zum Teil selbst entwickelt habe. Einen geeigneten, die nötige Orientierung gebenden methodologischen Rahmen finde ich dafür in der Grounded-Theory-Methodologie (GTM). Des Weiteren skizziere ich in diesem Abschnitt die theoretischen Konzepte, die ich als Bezugsrahmen meiner Untersuchung nutze: die Systemtheorie, die Theorie Spiral Dynamics, das

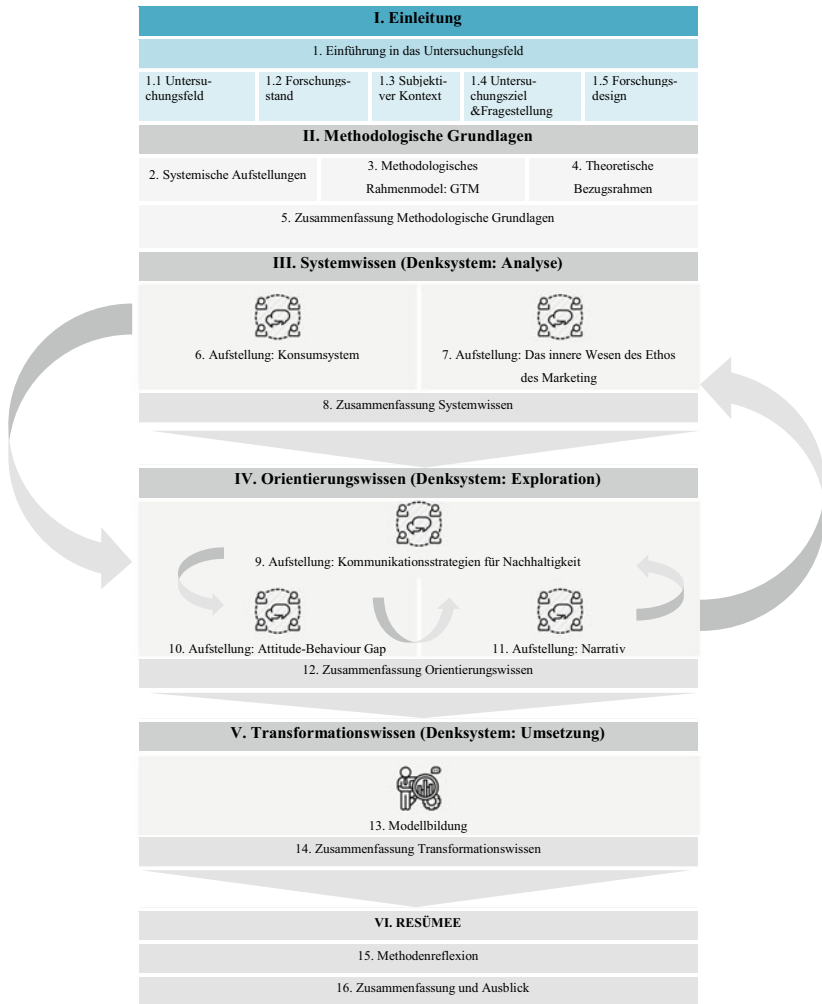


Abbildung 1.5 Kapitelstruktur: Wegweiser im nicht-linearen Forschungsprozess. (Eigene Darstellung; Symbolbilder: flaticon.com ©Eucalyp ©dDara)

Vier-Quadranten-Modell sowie die Theorie U. Im Sinne der GTM nutze ich diese Modelle weniger normativ, sondern vielmehr als heuristische Bezugsrahmen.

III. Systemwissen (Denksystem: Analyse)

„Wer out-of-the-box denken will, muss zuerst die Box kennen“, schreibt die US-amerikanische Choreographin Twyla Tharp (2003) in ihrem Buch „The Creative Habit“. Zum Vermessen der „Box“ meines Forschungsfeldes untersuche ich daher mittels der Aufstellungsmethode erstens den relevanten gesellschaftlichen Bereich, das Konsumsystem und zweitens den Untersuchungsgegenstand selbst, das Marketing. Ziel im analytischen Teil ist es, mein Systemwissen zu qualifizieren – also auch, die eigenen Erkenntnisstandpunkte hinsichtlich unreflektiert übernommener Präkonzepte zu überprüfen. Um meinen „blinden Flecken“ auf die Spur zu kommen, ergänze ich die Analyse mit zusätzlichen Perspektiven-Triangulationen im Rahmen von Fachtagungen und Publikationsprozessen sowie mittels Expertinnen-Interviews. Auf dieser Basis konkretisiere und – wo nötig – revidiere ich meine initialen forschungsleitenden Fragen.

IV. Orientierungswissen (Denksystem: Exploration)

Das Erkunden neuer Denk- und Handlungsmöglichkeiten von Marketing bildet den Hauptteil meines Forschungsprozesses. Dabei konzentriere ich mich auf das Konsolidieren und Verfeinern des Kategoriennetzes, das ich zuvor aus der Vielzahl im analytischen Teil entwickelten provisorisch-vorläufigen Thesen herausgearbeitet habe. Als neue, konkrete Leitfrage für transformativen Konsumwandel hat sich die Definition eines „ressourcengerechten Maßes“ von Konsum ergeben – und somit die Neubestimmung von (volkswirtschaftlichen und betrieblichen) Einkommenszielen. Kann Marketing hierbei unterstützen? Bei der Suche nach Möglichkeitsräumen setze ich den Fokus auf den paradigmatischen Kern der Branche: die Kundenorientierung. Im Verlauf von mehreren iterativen Auswertungszyklen zu insgesamt drei Aufstellungen werde ich meine Beobachtungen stetig überprüfen, re-formulieren und weiter ausformulieren. Der Prozess endet idealerweise, wenn ich – *vorläufig* – keine weiteren, tatsächlich neuen Einsichten erwarte.

V. Transformationswissen (Denksystem: Umsetzung)

Das treibende Motiv meiner Forschung ist die Vorstellung, dass von ihr aktivierende Impulse in eine transformative Praxis übergehen. Eine wichtige Voraussetzung dafür ist es, das entwickelte „Transformationswissen“ in ein handhabbares Model zu überführen und in die konkrete Erfahrungswelt von Marketern zu übersetzen. So entwickle ich im letzten Abschnitt auf dem Fundament der zuvor erarbeiteten

Thesen ein hypothetisches Modell eines zukunftsorientierten Marketing. Das Ergebnis ist eine Idee eines zukunftsorientierten Marketing, das tatsächlich neue Denk- und Möglichkeitsräume eröffnet. Ergänzend skizziere ich exemplarisch Praxisimplikationen, die aus dem Modell resultieren – als Ansatzpunkte für eine mögliche wissenschaftliche und vor allen Dingen praktische Weiterarbeit.

VI. Resümee

Im letzten Kapitel fasse ich die zentralen inhaltlichen und methodischen Ergebnisse meiner Arbeit zusammen. Zunächst nehme ich zu jeder der insgesamt fünf Aufstellungen meiner Arbeit eine methodische Reflexion vor, bei der ich meine Vorgehensweise und vor allem auch die verwendete Methode bezüglich ihres besonderen Erkenntnispotenzials Revue passieren lasse. Danach unterziehe ich die Hauptergebnisse meiner Dissertation einer kritischen Diskussion mit Blick auf meine initialen forschungsleitenden Fragen und Untersuchungsziele. Mit einer persönlichen Reflektion meiner Forschungsreise schließt die vorliegende Arbeit.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.



Teil II

Methodologische Grundlagen

Methoden ermöglichen es der wissenschaftlichen Forschung, sich selbst zu überraschen. (Niklas Luhmann)

Wir machen uns viel zu selten einen Begriff davon, wie viel Freiheit dazu gehört, den kleinsten eigenen Gedanken frei zum Besten zu geben. (Walter Benjamin)

Systemische Aufstellungen sind eine innovative, noch junge Forschungsmethode. Nicht zuletzt deshalb erfordert die Qualität im Forschungsprozess, – neben dem Kriterium der Nützlichkeit – insbesondere i. S. der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit eine genaue Methodendiskussion. Ausführlich beschreibe ich auch mein Auswertungsdesign für systemische Aufstellungen, das ich zum Teil selbst entwickelt habe. Einen geeigneten, die nötige Orientierung gebenden methodologischen Rahmen finde ich dafür in der Grounded-Theory-Methodologie (GTM). Des Weiteren skizziere ich in diesem Abschnitt die theoretischen Konzepte, die ich als Bezugsrahmen meiner Untersuchung nutze: die Systemtheorie, die Theorie Spiral Dynamics, das Vier-Quadranten-Modell sowie die Theorie U. Im Sinne der GTM nutze ich diese Modelle weniger normativ, sondern vielmehr als heuristische Bezugsrahmen. Die folgende Übersicht zeigt die Einbettung dieses Abschnitts in den gesamten Forschungsprozess sowie die jeweilige Kapitelstruktur.

I. EINLEITUNG**II. METHODOLOGISCHE GRUNDLAGEN**

2. Systemische Aufstellungen	3. Methodologisches Rahmenmodell: GTM	4. Theoretische Bezugsrahmen
2.1 Geschichte der Aufstellungsarbeit 2.2 Grundbegriffe der Aufstellungsarbeit 2.3 Aufstellungen als Forschungsmethode	3.1 Mikrozyklen 3.2 Qualität im Forschungsprozess 3.3 Schlussverfahren	4.1 Systemtheorie 4.2 Eisbergmodell 4.3 Spiral Dynamics 4.4 AQUAL-Modell 4.5 Theorie U
5. Zusammenfassung: Methodologische Grundlagen		

III. SYSTEMWISSEN (Denksystem: Analyse)**IV. ORIENTIERUNGSWISSEN (Denksystem: Exploration)****V. TRANSFORMATIONSWISSEN (Denksystem: Umsetzung)****VI. RESÜMEE**



Methodendiskussion Systemische Aufstellungen

2

Eine theoretische Erörterung kann das eigene Erleben einer Aufstellung nicht ersetzen. In Berichten findet sich „nichts von der Atmosphäre, nichts von der Magie des Augenblicks, nichts vom inneren Wachsen der Sätze, nichts von der emotionalen Berührung, wenn etwas Stimmiges geschieht“, beschreibt die Organisationsaufstellerin Diana Drexler (2015:10). Nichtsdestotrotz versuche ich in diesem Kapitel, die Wirkungsweise von Aufstellungsarbeit kognitiv nachvollziehbar darzustellen. Dies ist notwendig, um Aufstellungen als Forschungsmethode einzuordnen und meine methodische Wahl, die ich für den empirischen Teil meiner Arbeit getroffen habe, zu begründen.

2.1 Geschichte der Aufstellungsarbeit

Die methodischen Wurzeln der Aufstellungsarbeit reichen weit bis in die 1920er Jahre zurück (eine Übersicht geben Daimler, 2008:25 ff.; Klein & Limberg-Strohmeier, 2012:68 ff.). Damals entwickelte der österreichische Arzt und Psychotherapeut Jacob Levy Moreno (1889–1974) die Methode des Psychodramas. Moreno war einer der Pioniere, die psychologische Fragen mittels Rollenspiel inszenierten. Impulsgebend für die Aufstellungsarbeit waren weiterhin Methoden, die ab den 1950er Jahren die US-amerikanische Psychotherapeutin und Familientherapeutin Virginia Satir (1916–1988) entwickelte. Auch die Hypnotherapie nach dem US-amerikanischen Psychiaters Milton H. Erickson (1901–1980), die kontextuelle Therapie des ungarischen Arztes und Psychotherapeuten Iván Böszörményi-Nagy (1920–2007) sowie die Lösungsfokussierte Kurztherapie nach dem US-amerikanischen Psychotherapeuten Steve de Shazer (1940–2005) zählen zu Methoden, die Einfluss auf die (Weiter-)Entwicklung der Aufstellungsarbeit genommen haben.

An diese historischen Vorläufer der Aufstellungsarbeit zu erinnern, ist wichtig, weil die Methode in Deutschland lange Zeit sehr eng mit der Person Bert Hellingers (1925–2019) assoziiert wurde – mit negativen Folgen für die Anschlussfähigkeit der Methode. Im Verlauf der 1970er und -80er Jahre entwickelte Hellinger (2018) das Familienaufstellen als gruppensystemisches Verfahren. Die öffentlichen Aufstellungen und Vorträge des ehemaligen Missionars machten „Aufstellungsarbeit nach Hellinger“ in weiten Teilen der Bevölkerung populär. In therapeutischen Fachkreisen hingegen stießen sein „pastorales Auftreten“ und die „zum Teil apodiktisch und normativ anmutenden Aussagen über Ordnungen in Familien“ auf – teils sehr heftige, auch unsachliche – Ablehnung, beschreibt Diana Drexler (2015:15 ff.) die frühen Jahre. Im Jahr 1993 erschien das erste Buch über die Aufstellungsarbeit mit dem Titel „Zweierlei Glück“ (Weber, 1993). An dem – damaligen, inzwischen veränderten¹ – Untertitel „Die systemische Psychotherapie Bert Hellingers“ entzündete sich ein Streit zwischen systemisch-konstruktivistischen Positionen und der phänomenologischen Ausrichtung der Aufstellungsarbeit à la Hellinger, der mit der Potsdamer Erklärung zur systemischen Aufstellungsarbeit (Systemische Gesellschaft, 2004) ihren Höhepunkt erreichte.

Mittlerweile haben sich die Diskussionen versachlicht und viele Aufsteller:innen erkennen heute im phänomenologischen und konstruktivistischen Denken einander ergänzende Ansätze (Weber, 2016:25). Die Professionalisierung der Aufstellungsarbeit zog die Gründung berufsübergreifender Fachverbände auf nationaler und internationaler Ebene nach sich. Im Jahr 2003 schlossen sich vor allem Coaches und Organisations- bzw. Unternehmensberater:innen im Internationalen Forum für Systemaufstellungen in Organisationen und Arbeitskontexten (Infosyon) zusammen. Im Jahr 2005 wurde die International Systemic Constellation Association (ISCA) gegründet und zwei Jahre später die Deutsche Gesellschaft für Systemaufstellungen (DGfS).

Ursprünglich im Bereich der Familientherapie von Virginia Satir als Familienstellen entwickelt, zeigt sich die Aufstellungsarbeit heute sehr differenziert mit einer Reihe weiterer spezifischer Aufstellungsformate und Settings (vgl. Übersicht bei Lockert, 2018:162 ff.; Drexler, 2015:97 ff.; Klein & Limberg-Strohmeier, 2012:269 ff.) Die Themenfelder, in denen mit Aufstellungen gearbeitet wird, reichen von Bildung (Franke-Gricksch, 2016) über Politik bzw. Friedens- und Versöhnungsarbeit (Mahr, 2003; 2016; Sander, 2007) bis hin zu Kunst, z. B. bei Drehbuchaufstellung (Varga von Kibéd, 2012; Varga von Kibéd & Sparrer 2016:149 ff.).

¹ Der neue Untertitel lautet passender: „Das klassische Familienstellen Bert Hellingers“.

Bereits früh hat die Methode den Weg in die Wirtschaft gefunden. Der Beginn kann auf das Jahr 1998 datiert werden, als der Psychiater und Systemische Familientherapeut Gunthard Weber eine erste Aufstellungs-Tagung in Wiesloch organisierte. Parallel erschien der Grundsatzartikel, in dem er zusammen mit der Psychotherapeutin und NLP-Trainerin Brigitte Gross die Grundzüge des Aufstellens von Organisationen erstmalig zusammenfasste (Weber & Gross, 1998). Heute sind Aufstellungen eine anerkannte Managementmethode (Gminder, 2006; Kohlhauser & Aszländer, 2009). Die Anwendungsgebiete im unternehmerischen Kontext sind vielfältig und reichen von Coaching und Einzelberatung, Führungskräfte-Training (Aszländer, 2016) bis hin zum Marketing (Cremer, 2013). Eine Übersicht zu Organisationsaufstellungen bieten Gunthard Weber & Claude Rosselet (2016).

Ein vergleichsweise junges Feld, das an der Universität Bremen im Fachgebiet Nachhaltiges Management untersucht wird, ist der Einsatz von Aufstellungen in Forschung und Lehre (Hussmann & Müller-Christ, 2015; Müller-Christ, 2016a; 2016b; Müller-Christ & Pijetlovic, 2018). Die Forschungsarbeiten unter der Leitung von Professor Dr. Georg Müller-Christ (www.uni-bremen.de/nm/forschung/publikationen; siehe auch Dissertationen von Ahel, 2020; Borchardt-Ramonat, 2019; Buhr, 2017; Bulling, 2019; Deimling, 2016; Heine, 2020; Mussack, 2019; Pijetlovic, 2019; Scholtz, 2015; Tegeler, 2020; Windels, 2019; Woithe, 2018) zeigen das Potenzial von Aufstellungen als Instrument der qualitativen Sozialforschung.

2.2 Grundbegriffe der Aufstellungsarbeit

Repräsentanten oder Stellvertretende

Stellvertreter:innen sind Personen, die in einer Aufstellung die Elemente eines Systems (konkrete, abstrakte, menschliche, nicht-menschliche) repräsentieren. Bei klassischen Gruppenaufstellungen wird mit „Stranger Groups“ gearbeitet, d. h. als Stellvertretende fungieren Personen, die nicht am Anliegen selbst beteiligt sind. Für die Phase der Aufstellung erfahren Repräsentanten spontan Informationen und Wahrnehmungen, die ihnen selbst fremd erscheinen, aber auf das System – häufig frappierend genau – zutreffen. Für dieses Phänomen, das alle Aufstellungsformen verbindet, hat sich der Begriff der „repräsentierenden Wahrnehmung“ etabliert.

Auswahlmethode der Repräsentanten

Bei der Auswahl der Repräsentanten gibt es verschiedene methodische Möglichkeiten. Im klassischen Verfahren wählt der:die Anliegender:die bzw. Forschende gezielt oder intuitiv die Repräsentanten. Möglich ist auch, dass sich die Stellvertreter:innen ihre jeweilige Rolle selbst aussuchen. Bei einer weiteren Variante, die häufig im Forschungskontext zum Einsatz kommt, wählen die Repräsentanten ihre Rolle „blind“ mittels verdeckt-liegenden Karten.

Repräsentierende Wahrnehmung

Die „repräsentierende Wahrnehmung“ ist ein zentraler Aspekt von Aufstellungsarbeit und bezeichnet das Phänomen, dass Repräsentanten während der Dauer einer Aufstellung spontan Veränderungen der körperlichen Selbst- und Fremdwahrnehmung erleben. Die Wahrnehmungen der Stellvertreter:innen spiegeln die Zustands- und Beziehungsqualitäten des von ihnen jeweils repräsentierten Systemelementes. Der Begriff „repräsentierende Wahrnehmung“ wurde von Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer in die Aufstellungsarbeit eingeführt und hat vorherige, im Familienstellen geprägte Bezeichnungen wie „fremde Gefühle“ und „fremdes Wissen“ weitestgehend ersetzt (Varga von Kibéd & Sparrer 2016:207 f.).

Fokus

In der Regel gibt es eine:n Anliegender:in, der:die eine bestimmte Frage oder Thema aufstellen lassen möchte. Im klassischen Setting des Familienstellens oder bei Organisationsaufstellungen wird in der Regel für diese Person ein eigenes Element – der sogenannte „Fokus“ – aufgestellt. In Forschungsaufstellungen ist die Person, die das Anliegen einbringt, identisch mit dem:der Forschenden. Das Aufstellen eines Fokus ist auch hier möglich und z. B. in der Themenfindungsphase einer Dissertation sinnvoll, es ist jedoch nicht die Regel.

Die Aufstellungsleitung

Die Aufstellungsleitung ist die Person, die bei einer systemischen Aufstellung den Prozess leitet bzw. begleitet. Sie klärt den Auftrag, leitet die Repräsentanten an und moderiert durch die einzelnen Phasen. Im traditionellen Familienstellen ist die Rolle der Aufstellungsleitung sehr direktiv. In Forschungsaufstellungen nimmt die Aufstellungsleitung eine weitaus weniger steuernde Rolle ein als z. B. im traditionellen Familienstellen. Die Bezeichnung „Facilitator“ beschreibt diese Rolle der Prozessbegleitung m. E. sehr treffend. In dieser Arbeit verwende ich dennoch die üblichere Bezeichnung „Aufstellungsleitung“.

Setting

Das klassische Aufstellungssetting sind Gruppenaufstellungen. Bekannt ist die Familienaufstellung, bei der Beziehungskonstellationen der Familienmitglieder nachgestellt werden. Ähnlich funktioniert es in der Aufstellungsarbeit in anderen Kontexten, wenngleich mit spezifischen Fokussierungen und Vorgehensweisen. Das klassische Setting für Organisationsaufstellungen sind „Stranger Groups“ im Rahmen von offenen Gruppenseminaren (Drexler, 2015; Klein & Limberg-Strohmaier, 2012; Weber, 2016). Mittlerweile werden Organisationsaufstellungen auch organisations- bzw. teamintern durchgeführt (Riepl, 2016; Rosselet, 2012; Rosselet et al., 2007). Geschlossene Workshops sind häufig in systemische Coaching-Prozesse eingebettet (Senoner, 2016; Whittington, 2016). Heute wird mit Aufstellungen auch gern bei Einzel- und Gruppensupervisionen und z. T. bei teaminternen Fallberatungen gearbeitet (Koch, 2016). In der Einzelberatung werden Systeme häufig mithilfe von Bodenankern (Daimler, 2008) oder dem Systembrett (Ludewig & Wilken, 2000; Polt & Rimser, 2006) aufgestellt. Forschung mittels Aufstellungen kann die gesamte Vielfalt der entwickelten Verfahren nutzen. Ein Beispiel für die Forschung mit Systembrett liefert z. B. die Dissertation von Elisa Marie Mussack (2019). Kai Bulling (2019) hat in seiner Dissertation mittels organisations- bzw. teaminternen Aufstellungen gearbeitet. In der Regel kommen bei Forschungsaufstellungen jedoch Gruppenaufstellungen zur Anwendung.

2.3 Aufstellung als Forschungsmethode

Forschung mit Aufstellungen eröffnet vollkommen neue Wege, ein System in seiner Tiefe zu beobachten und zu beschreiben. Die Vorstellung, dass die Erforschung eines Systems nicht nur von außen möglich ist, sondern sich auch nicht-menschliche Elemente eines Systems zu einem Selbstaussdruck bewegen lassen, wird erst dann umfassend verständlich, wenn Menschen einmal selbst Stellvertreter:innen waren und die Wirkungen von Aufstellungen unmittelbar erfahren haben. Repräsentierende Wahrnehmung wird oft als Trance-Phänomen beschrieben (Weber, 2016:39), doch vollumfänglich könne das Phänomen nicht simuliert werden, schreibt Matthias Varga von Kibéd (2005):

„Die repräsentierende Wahrnehmung kann zwar in reduzierter Form durch komplexere Formen der hypnotherapeutischen Trance partiell in Einzelsettings rekonstruiert werden; dennoch wissen alle mit Aufstellungsprozessen etwas Vertrauten, dass wir, im Bild stehend und in Abhängigkeit von den anderen RepräsentantInnen, in

ganz anderer und erheblich umfassenderer Weise über die aufstellungsspezifischen Empfindungen und Wahrnehmungen verfügen als außerhalb der Aufstellung, z. B. unmittelbar danach.“ (Varga von Kibéd, 2005:208)

Systemaufstellungen sind zudem eine stark intuitionsfördernde Methode mit dem Potenzial, Forschende zum Out-of-the-box-Denken zu inspirieren. Mittels Aufstellungen ist es möglich, neue Perspektiven zu entdecken, die sich von den bislang Bekannten tatsächlich unterscheiden:

„Abgesehen davon, dass die Bilder lange in Erinnerung bleiben, ermöglicht gerade die Raum-Zeit-Verdichtung in der Darstellung des Systems eine Erfahrung, die kaum eine andere Methode ermöglicht: mit einem Blick zu erfassen, wie viele Elemente zu einem System gehören, wie diese zueinander stehen und miteinander agieren. (...) Auch diejenigen, die diese Beschreibung der Aufstellung lesen, werden merken, dass in ihrem Kopf Bilder über das oben dargestellte System entstehen, die vorher nicht da waren: Assoziationen und andere Interpretationen entstehen sofort – vermutlich eher intuitiv.“ (Müller-Christ, 2016b:297)

Die mittels Aufstellung gewonnenen Informationen sind also in gleich mehrfacher Hinsicht keine durch rationales Denken vermittelte Fakten, sondern haben – weil sie sich nicht auf ein psychisches Urteilen stützen – eine nach C. G. Jung „irrationale Qualität“ (Rafalski, 2018). Somit ergibt sich mit der Entscheidung für Aufstellungen als Forschungsmethode eine Vielzahl an Fragen bezüglich der Qualität im Forschungsprozess. In der folgenden Methodendiskussion konzentriere ich mich auf die Fragen, die mir von wissenschaftlicher Seite auf Tagungen und während Publikationsverfahren im Rahmen meiner Dissertation begegnet sind.

2.3.1 Das Phänomen der repräsentierenden Wahrnehmung – Zur wissenschaftlichen Anschlussfähigkeit der Methode

Das, was in Aufstellungen passiert, ist für Menschen westlichen Denkens rätselhaft. Mit herkömmlichen Kausalitätsvorstellungen und Informationsübertragungskonzepten lässt sich das Phänomen der repräsentierenden Wahrnehmung nicht erklären. Der Umstand, dass es keine wissenschaftlich abgesicherten Erklärungen gibt, ist selbstredend kein Beleg dafür, dass repräsentierende Wahrnehmung

nicht existiert.² Der italienische Arzt Roberto Assagioli (1992/2008:21), einer der ersten Psychotherapeuten in Italien, warb für ein phänomenologisch unvoreingenommenes Vorgehen gegenüber Berichten über andere Bewusstseinsformen, die man „ebenso ernst nehmen [müsse]..., wie man bereit ist beispielsweise den Bericht einer Gruppe von Forschern ernst zu nehmen, die behaupten, ein unbekanntes, an Rohöl und Edelmetall reiches Gebiet entdeckt zu haben.“

Varga von Kibéd vermutet, dass sich in dem Fehlen einer wissenschaftlichen Plausibilität ein „blinder Fleck unserer Kultur“ zeigt:

„Zunächst ist es nämlich, hat man einmal gesehen, wie außerordentlich leicht sich das genannte Phänomen erzeugen lässt, fast unglaublich, wieso die Betrachtung und Nutzung des Phänomens – jedenfalls in unserer Kultur – so wenig selbstverständlich ist, dass z. B. sogar erst eine neue Terminologie geprägt werden muss, um überhaupt darauf Bezug zu nehmen. Aus der Sicht der Strukturaufstellungsarbeit vermuten wir, dass die Idee nichteinzelpersonenspezifischer Wahrnehmungs- und Empfindungsformen ein kultureller blinder Fleck ist, der seit einiger Zeit immer durchsichtiger wird.“
(Varga von Kibéd, 2005:207)

Der Vater der modernen Psychologie, der Religionspsychologe William James (1842–1910) beschrieb vor über einhundert Jahren die terminologischen Begrenzungen, die bezüglich anderer Bewusstseinsformen existieren. Im Widerspruch dazu stehe ihre Bedeutung für die menschliche Erkenntnis:

„Es ist der Sachverhalt, daß unser normales waches Bewußtsein, das rationale Bewußtsein, wie wir es nennen, nur ein besonderer Typ von Bewußtsein ist, während überall jenseits seiner, von ihm durch den dünnsten Schirm getrennt, mögliche Bewußtseinsformen liegen, die ganz andersartig sind. Wir können durchs Leben gehen, ohne ihre Existenz zu vermuten; aber man setze den erforderlichen Reiz ein, und bei der bloßen Berührung sind sie in ihrer ganzen Vollständigkeit da: wohlbestimmte Typen von Mentalität, für die wahrscheinlich irgendwo ein Bereich besteht,

² Einen empirischen Nachweis, dass die repräsentative Wahrnehmung existiert und kein Zufallsprodukt ist, hat Peter Schlötter (2005) in einer Studie zur Semantik in Systemaufstellungen erbracht. Schlötter hat in einem Forschungsprojekt mit 250 Versuchspersonen und über 4000 Einzelversuchen gezeigt, dass die Wahrnehmung der Position im Raum tatsächlich einer Semantik folgt, vergleichbar einer Sprache, die offenbar unabhängig von der individuellen Sozialisation gleichsinnig verstanden wird. In den Versuchen hat der Forscher mit lebensgroßen Figuren gearbeitet, so dass jede Wechselwirkung ausgeschaltet und objektive Wiederholbarkeit gewährleistet war: Person A erlebte in einem Versuchsaufbau das Gleiche wie Person B, wenn sie zwischen den Figuren stand. Sein Forschungsprojekt hat Schlötter (2015) jüngst in China fortgesetzt und konnte nachweisen, dass die bildliche Sprache der Aufstellungen auch in anderen Kulturkreisen ähnlich verstanden wird.

in dem sie angewendet werden können und passen. Keine Betrachtung des Universums kann abschließend sein, die diese anderen Bewußtseinsformen ganz außer Betracht läßt.“ (James, 1902/1979:366)

Erklärungsansätze für das Phänomen der repräsentierenden Wahrnehmung, die in der Aufstellungsszene diskutiert werden, wie z. B. die „Wissenden Felder“ des deutschen Systemaufstellers Albrecht Mahr (2003), basieren auf der Theorie der morphogenetischen/morphischen Felder vom englischen Biologen Rupert Sheldrake.³ Vor über 30 Jahren provozierten Sheldrakes Thesen den Wissenschaftsbetrieb ganz außerordentlich. Als sein Buch „A New Science of Life“ (Sheldrake, 1981) erschien, nannte das Wissenschaftsmagazin Nature (1981) es „A Book for Burning“ – „ein Buch für den Scheiterhaufen“.

Die Erwartungen der Aufstellungsszene, über die Quantenphysik eine wissenschaftliche Erklärung für das Phänomen der repräsentierenden Wahrnehmung zu bekommen, haben sich zwar nicht erfüllt.⁴ Dennoch kann heute eine höhere Anschlussfähigkeit für eine holistische Sicht des Universums, nach der alle Dinge miteinander verbunden sind, vorausgesetzt werden können als noch vor vierzig Jahren, als Rupert Sheldrake als „Feind der Vernunft“ (zitiert nach dpa, 2012) diskreditiert wurde. Die Quantenphysik lässt die cartesische Spaltung der Wirklichkeit in Materie und Geist, in „res extensa“ und „res cogitans“ hinter sich. Damit haben sich nicht nur in der Naturwissenschaft Weltansichten verändert; auch in den Geisteswissenschaften, von der Theologie bis zur Philosophie beginnen Wissenschaftler:innen ein Verständnis für eine ganzheitliche Wirklichkeit (wieder-)zuentdecken (Mann & Mann, 2017). Auch der Wiener Quantenphysiker Anton Zeilinger (2012) ist der Auffassung, dass die spekulative Physik des

³ Hinter der Theorie der morphogenetischen/morphischen Felder steht die Idee, dass ähnliche Dinge sich gegenseitig, über Raum und Zeit hinweg, beeinflussen. Alle selbstorganisierenden Systeme – von Atomen und Moleküle über Kristalle, Zellen und Organe, bis hin zu Organismen, Gesellschaften und Ökosysteme – besitzen eine Art kollektives Gedächtnis, das durch morphische Resonanz hervorgerufen wird. Nach Sheldrake lässt sich das morphogenetische Organisationsprinzip gut z. B. bei einem Vogel- oder Fischschwarm oder einer Termitenkolonie beobachten. Auch soziale Gruppen haben morphische Felder, über die sie miteinander verbunden sind. (Sheldrake, 2001)

⁴ Die Quantenphysiker Thomas Görnitz und Brigitte Görnitz dämpfen Erwartungen, dass komplexe Einflussfaktoren, wie sie bei Aufstellungen wirken, in quantenphysikalischen Experimenten darstellbar seien. Quantenphysik sei nicht konzipiert, um komplexe Ebenen der Wirklichkeit zu beschreiben, sondern arbeite nur unter streng isolierten Experimentalbedingungen, weit weg von der Alltagserfahrung: „Aus meiner Sicht ist das wahrscheinlich das Schwierigste, sich damit zufrieden geben zu müssen, dass solche [quantenphysikalischen] Phänomene mit Menschen nicht beweisbar sind“ (Thomas Görnitz in Görnitz & Görnitz, 2007:18). (Vgl. auch Görnitz 2016.)

20. Jahrhunderts „eigentlich“ über herkömmliche Denkweisen in Naturwissenschaft und/oder Alltag hinausführen müsse – ähnlich wie das die mechanistische Physik zwei Jahrhunderte vorher gemacht habe – weil „das Paradigma zu jeder Zeit war, zu versuchen, Gehirn und Bewusstsein anhand der Leitwissenschaft in der Physik zu erklären“.

Nun sind Beschreibungen von Bewusstseinsformen, die sich von unserem alltäglichen, rationalen Bewusstsein unterscheiden, nicht nur aus allen Religionen bekannt, auch führende Naturwissenschaftler des 20. Jahrhunderts, wie Erwin Schrödinger, Max Planck, Wolfgang Pauli, Werner Heisenberg, Niels Bohr, Albert Einstein und Max Born berichten von „Begegnung mit dem Wunderbaren“ (Dürr, 2010).

Vor diesem Hintergrund ist für mich die vorläufige „Hypothese einer neuen Wahrnehmungsmöglichkeit“ (Sparrer, 2014:104) für die „Phänomene“, die sich in Aufstellungen zeigen, schlüssig und im Rahmen dieser Arbeit, in der ich *mit* (und nicht *über*) Aufstellungen forsche – völlig ausreichend.

2.3.2 Zur Datenqualität in der Forschung mit Aufstellungen

Die in Aufstellungen gewonnenen Informationen besitzen, wie ich bereits ausgeführt habe, eine gewisse „irrationale Qualität“. Vor diesem Hintergrund ist zu klären, ob in Aufstellungen überhaupt „Daten“ im wissenschaftlichen Sinn produziert werden? Ken Wilber (2001a/2010) verweist in seinen Ausführungen zu guter Wissenschaft auf eine Anmerkung von William James, dass die wirkliche Bedeutung von datum „unmittelbare Erfahrung“ ist:

„Man kann also physische Erfahrungen (oder physische Daten) haben, mentale Erfahrungen (oder mentale Daten) und spirituelle Erfahrungen (oder spirituelle Daten). Alle gute Wissenschaft, sei sie eng oder weit – ist bis zu einem gewissen Grad in Daten oder erfahrenen Beweisen verankert.“ (Wilber, 2001a/2010:90)

In diesem Sinn können Daten, die mittels repräsentierender Wahrnehmung in Aufstellungen gewonnen werden, als „repräsentierende Daten“ bezeichnet werden. Im Vergleich mit Daten, die mit anderen Methoden der empirischen Sozialforschung, bspw. mittels Expert:innen-Interview gewonnen werden, sind „repräsentierende Daten“ unmittelbarer in der Aussagekraft, weil das untersuchte System über die repräsentierende Wahrnehmung unvermittelt zum Ausdruck kommt. Im wissenschaftlichen Prozess wirkt dies vorteilhaft, da sich die sonst

übliche doppelte Hermeneutik (Interpretation der Interpretationen der Systembeteiligten) in einen Akt des einfachen Interpretierens wandelt (Müller-Christ, 2016a:75; Müller-Christ & Pijetlovic, 2018:78).

Jedes Forschungsinstrument kann immer auch Artefakte produzieren, also Daten, die dem Untersuchungsfeld nicht gerecht werden. Bei einem so innovativen Ansatz wie der Aufstellungsmethode ist eine Reflektion möglicher methodischer „Stolpersteine“ umso wichtiger.

Die Formate, die an der Universität Bremen im Fachgebiet Nachhaltiges Management für den Einsatz von Aufstellungen in Forschung und Lehre entwickelt worden sind, favorisieren ein hypothesenarmes Vorgehen in Aufstellungen (Müller-Christ & Pijetlovic, 2018). Dieser „phänomenorientierte“ Ansatz fördert das Entdecken tatsächlich neuer, überraschender Erkenntnisse. Die entwickelten Prinzipien (ebd:15 ff.) schützen gleichzeitig vor Artefakten durch beispielsweise falsche Annahmen der Aufstellungsleitung, Fehler in der Interpretation des Prozessgeschehens oder durch bewusste und unbewusste Erwartungshaltungen der Repräsentanten. Im Folgenden zeige ich auf, an welchen Stellen im Aufstellungsprozess eine Gefahr unerwünschter „Kunstprodukte“ besteht und skizziere, welche Konfigurationen, die in Forschungsaufstellungen (eine z. T. spezifische) Anwendung finden, dazu beitragen, die Datenqualität zu sichern.

2.3.2.1 Die Rolle der Aufstellungsleitung

Systemaufstellungen sind ein stark leitungszentriertes Verfahren. Auch wenn die Aufstellungsleitung im therapeutischen und im Organisationskontext eine direktere Rolle einnimmt als im Forschungskontext, so bleibt eine professionelle Leitung auch hier zentral für das Gelingen des Prozesses.⁵ Die Kompetenz von Aufstellungsleiter:innen geht weit über ein fundiertes methodisches Wissen hinaus, gleichermaßen entscheidend ist die innere Haltung⁶:

⁵ Qualitätsstandards für eine professionelle und seriöse Anwendung der Aufstellungsarbeit sowie für Qualifizierungen liegen von den deutschen und internationalen Dachverbänden DGFS (o. J.) und Infosyon (o. J.) vor. Es existiert ein reger fachlicher Austausch über Grundlagen zur Qualitätssicherung, ein theoretisch begründetes Curriculum sowie Standards einer professionellen Aufstellungsleitung (Drexler & Hilzinger, 2015; Nazarkiewicz & Kuschik, 2015).

⁶ Die Leitung von Systemaufstellungen ist eine verantwortungsvolle Aufgabe, die eine spezifische Ausbildung erfordert, um z. B. bei Kontextvermischungen und Interferenzen zwischen persönlichem und institutionellem System psychologisch und ethisch angemessen reagieren zu können. Das gilt im Grenzgebiet von Beratung und Therapie in einem ganz besonderen Maße, doch auch bei Organisationsaufstellungen sowie Forschungsaufstellungen ist auch aus diesem Grund eine professionelle Aufstellungsleitung unverzichtbar. Eine wichtige

„Das, was sich in der Aufstellung realisiert, ist vom Bewusstsein ... auch und vor allem des Aufstellers abhängig. Seine Art der Wahrnehmung, der eigenen und der Wahrnehmung der Aufstellung, der Stellvertreter, des Klienten, die Fähigkeit zur Reflexion dessen, was in der Aufstellung geschieht, die Qualität des Austauschs, des Dialogs hat Einfluss auf (...) die Art und Weise seiner Intervention und beeinflusst damit wesentlich den Verlauf der gesamten Aufstellung.“ (Klein & Limberg-Strohmeier, 2012:379)

Die Aufstellungsleitung muss sich souverän zwischen Abstinenz auf der inhaltlichen Ebene einerseits und Präsenz auf der Prozessebene andererseits bewegen können und flexibel hin- und her wechseln zwischen bewusstem Steuern des Prozesses und der Offenheit für alles, was sich in dem jeweiligen Moment zeigt. Die geforderte innere Haltung der Absichtslosigkeit entspricht dem konstruktivistisch-systemischen Prinzip der Neutralität sowie dem phänomenologischen Prinzip der Urteilsenthaltbarkeit bzw. Allparteilichkeit (Simon & Weber, 2004:23 f.; Sparrer, 2001:79). Neben intuitiven Eingebungen kann die Aufstellungsleitung auch bewusst phänomenologische Verfahren nutzen. Die Phänomenologische Wesensschau ist ein aktiver, kontinuierlicher Abstraktionsvorgang, der ein aufmerksames Wahrnehmen fördert und vor zu schnellen Interpretationen schützt (Drexler, 2015:27; Sparrer, 2001:89). Nicht zuletzt schult eine phänomenologische Haltung „nicht nur die Wahrnehmung mit allen Sinnen, sondern schützt auch vor unbewusstem Ausagieren eigener (Omnipotenz-)Fantasien und Gegenübertragungen“ (Drexler, 2015:112).

Die phänomenologische Wesensschau ist keine Eingebung, sondern eine „reflexive Untersuchung der Verstehensstrukturen“ (Zahavi, 2007:13). Der Erkenntnisweg führt über eine phänomenologische Reduktion mittels *Epoché* und *eidetischer Reduktion*. *Epoché* bezeichnet nach Husserl das Prinzip der Urteilsenthaltbarkeit bezüglich der ontologischen Wirklichkeit, d. h. absolute Urteile unter dem Aspekt Wahrheit oder Falschheit sind nicht möglich, sondern es kann jeweils nur noch geprüft werden, ob Aussagen miteinander verträglich oder widersprüchlich sind. Die eidetische (=anschauliche, bildhafte) Reduktion ist ein Analyseprozess, um Gegenstände auf ihre Konstituenten hin zu analysieren.

Kompetenz ist die Selbstreflexivität. Zu diesem Zweck empfiehlt Weber (2016:61) Aufstellungsleiter:innen, einmal ihr eigenes Familien- und Arbeitssystem aufgestellt zu haben. Darüber hinaus sollten auch Grundkenntnisse in Entwicklungspsychologie und Familiendynamik abrufbar sein, um angemessen auf mögliche Gefühlsreaktionen und Belastungen der Aufstellenden und Repräsentanten, wie z. B. drohende Ohnmacht, ein abruptes Verlassen der Gruppe, Panikattacken oder Weinanfälle reagieren zu können (Weber, 2016:64). Drexler (2015:95) plädiert für eine Aufnahme diesbezüglichen Wissens in die Ausbildungs-Curricula für Aufstellungsleiter:innen, die in nicht-therapeutischen Kontexten arbeiten.

Ein mögliches Verfahren dabei ist die „eidetische Variation“, bei der (real oder in der Vorstellung) Variationsmöglichkeiten einer Sache durchgespielt werden. Dabei werden Abhängigkeitsbeziehungen zwischen den Elementen untersucht und Grenzen ausgelotet. Die sich im Analyseprozess herausbildenden Invarianten bilden das Wesen des analysierten Gegenstandes. Wenn das Ergebnis identisch mit der Wahrnehmung ist, spricht Husserl von *Evidenz*. Mit dem Evidenzbegriff beantwortet Husserl die Frage, wie eine über Subjektivität hinausgehende Erkenntnis möglich ist, wenn doch die ontologische Wirklichkeit selbst nicht erkennbar ist. (Kühn & Staudigl, 2003) Im phänomenologischen Denken sind Evidenzen „gewissermaßen die Basis von Erkenntnis und nur korrigierbar durch tiefere Evidenzen“ (Sparrer, 2001:81).

Epoché und *eidetische Reduktion* können die Aufstellungsleitung in der aufmerksamen Wahrnehmung unterstützen und vor zu schnellen Interpretationen bewahren. Etwas, das die Aufstellungsleitung sieht, aber von den Repräsentanten negiert wird, hat keine *Evidenz* (Sparrer, 2001:89).

Im therapeutischen und auch im Organisationskontext ist die Aufgabe der Aufstellungsleitung, den Prozess mehr oder weniger direktiv in eine lösungsorientierte Richtung zu steuern. Im Unterschied dazu hält sich die Aufstellungsleitung bei Forschungsaufstellungen mit Interventionen viel stärker zurück und begleitet den Prozess in phänomenologischer Haltung. In Forschungsaufstellungen wird das System befragt, ohne es verändern zu wollen.

„In der Aufstellung selbst verwenden wir keine Hypothesen, sondern hören nur dem System zu. Erst wenn wir eine Veränderung simulieren oder eine Intervention durchführen wollen, brauchen wir wieder Hypothesen. Hier liegt ein maßgeblicher Unterschied zu den Familien- und Organisationsaufstellungen vor.“ (Müller-Christ & Pijetlovic, 2018:17)

Um die Gefahr manipulativer Eingriffe seitens der Aufstellungsleitung zu vermeiden, hat sich die Konzentration auf Unterschiede mittels Fragen nach „besser“ anstelle von „gut“ bewährt. (Sparrer, 2001:91). Diese Fragetechnik, die auch in Forschungsaufstellungen zum Einsatz kommt, ermöglicht den Repräsentanten, auf inhaltliche Bewertungen zu verzichten und trotzdem Veränderungen zu benennen. Zur Veranschaulichung dienen Skalen von eins bis zehn, mit deren Hilfe ein „besser“ qualifiziert werden kann, auch ohne zu benennen, was „gut“ bedeutet. Zur Beobachtung von Unterschieden sind zudem Interventionen seitens der Aufstellungsleitung möglich, wie z. B. ein Umstellen von Repräsentanten. Weiterhin haben sich in der Aufstellungsarbeit Techniken aus der Systemischen

Therapie bewährt, wie z. B. das zirkuläre („um die Ecke“) Fragen, das auf die italienische Psychoanalytikerin und systemische Familientherapeutin Mara Selvini Palazzoli zurückgeht (Selvini Palazzoli et al., 1981; Simon & Rech-Simon, 2015) sowie lösungsorientierte Fragetechniken („Wunderfrage“) nach dem amerikanischen Psychotherapeuten Steve de Shazer (De Shazer & Dolan, 2016; Sparrer, 2014).

2.3.2.2 Die Auswahl der Repräsentanten

„Es hat sich herausgestellt, dass es nicht wichtig ist, wen man als Stellvertreter auswählt!“ Diese Erfahrung von Gunthard Weber (2016:36) gilt als Konsens unter Aufsteller:innen. Auch empirische Studien haben gezeigt, dass die Wahrnehmung der Position im Raum einer Semantik folgt, die vergleichbar einer Sprache, unabhängig von der individuellen und kulturellen Sozialisation gleichsinnig verstanden wird (Schlötter, 2005; 2015). Die repräsentierende Wahrnehmung funktioniert bei jeder Person unabhängig ihrer individuellen, sozialen oder kulturellen Disposition.⁷ Die Repräsentanten einer Aufstellung sind somit „im Prinzip“ austauschbar (Varga von Kibéd, 2005:209).

Im Widerspruch dazu steht die Beobachtung, die regelmäßig in Aufstellungen gemacht wird, dass es plausibel erscheint, warum eine Person in einer bestimmten Repräsentantenrolle steht. Mit anderen Worten: Die Repräsentanten-Auswahl erscheint sehr oft als *nicht-zufällig*. In der Literatur finden sich dazu viele Erfahrungsbeispiele (Drexler, 2015; Weber, 2005).

Bei der Repräsentanten-Auswahl deutet sich also ein Paradox an bzw. ein zunächst unauflösbar erscheinender Widerspruch: Die Auswahl der *im Prinzip austauschbaren* Stellvertreter:innen erscheint als *nicht-zufällig*. Diana Drexler (2015:88) vermutet, dass bei der Stellvertreter:innen-Auswahl unbewusst Kriterien, wie z. B. äußerliche Ähnlichkeiten, Sympathie/Antipathie und komplexere Übertragungen, eine Rolle spielen. Allerdings beobachten wir bei Forschungsaufstellungen an der Universität Bremen, dass auch bei Aufstellungen, bei denen die Stellvertreter:innen-Zuordnung verdeckt anonymisiert erfolgt, das Ergebnis sehr oft als nicht-zufällig erscheint. Eine mögliche Erklärung wäre, dass Menschen „nicht so unterschiedlich (sind), so dass häufig fremde Empfindungen mit eigenen in Resonanz treten“ (Varga von Kibéd & Sparrer, 2016:106).

⁷ Einzige Kontraindikation für die Übernahme einer Repräsentantenrolle ist ein Zustand, bei dem die Person zu sehr in eigenen Themen verstrickt ist und/oder keinen Zugang zu ihrem (Körper-)Empfinden hat, wie es z. B. bei posttraumatischen Belastungsstörungen der Fall sein kann.

Diese konstruktivistische These möchte ich an dieser Stelle stehen lassen.⁸ Es gibt jedoch einen anderen Aspekt der Repräsentanten-Auswahl, der auf die Ergebnisqualität einwirkt: Einen wichtigen Unterschied machen die spezifischen Eigenschaften der Personen, die als Stellvertreter:innen stehen. So mögen die wahrgenommenen Körperempfindungen noch überindividuell sein, doch die Auswahl, welche der Wahrnehmungen mitgeteilt werden, ist subjektiv (Sparrer, 2001:89). Mit zunehmender Erfahrung als Stellvertreter:in wächst zudem das Vertrauen in das Erleben und Wahrnehmen von Körpersignalen und Emotionen sowie das Unterscheidungsvermögen zwischen fremden und eigenen Empfindungen (Weber, 2016:30). Des Weiteren sind geübte Stellvertreter:innen oft besser darin, über das bloße Beschreiben des Körpergefühls hinauszugehen und die empfangenden Informationen in eine anschauliche, häufig metaphorische Sprache zu übersetzen (Müller-Christ & Pijetlovic, 2018:164). Bei Forschungsaufstellungen ist deshalb darauf zu achten, dass die Stellvertreter:innen in der Aufstellungsarbeit erfahrene Personen sind, da dies die Informationstiefe ihrer Aussagen erhöht.

2.3.3 Transverbale Raumsprache: Formenanalytische Auswertung

Bei der Auswertung von in Forschungsaufstellungen erzeugten Raumbildern sind die Aussagen der Stellvertretenden zentral. Doch nicht alle Informationen über das Beziehungsgefüge des aufgestellten Systems, die mittels Raumsprache zum Ausdruck kommen, werden von den Stellvertreter:innen auch verbal formuliert. Deshalb kann die Analyse der Positionen, die Stellvertretende zueinander einnehmen, wichtige zusätzliche Erkenntnisse hervorbringen (Rosselet, 2012:56). Georg Müller-Christ und Denis Pijetlovic (2018:375) vermuten, „dass erst die formenanalytische Auswertung das volle Erkenntnispotenzial der Raumsprache erschließt“. Besonders wertvoll habe ich die Formenanalyse bei der Auswertung von Aufstellungen im freien Format erfahren, wie z. B. in dieser Arbeit bei der




⁸ Erfolgt die Zuordnung von Repräsentanten nicht-zufällig oder vielleicht doch nicht, weil sie es nämlich gar nicht sein muss, und es nur aus unserer Sicht als nicht-zufällig erscheint? Fragen wie diese zur Repräsentanten-Auswahl sind für die Aufstellungsforschung hochspannend, für die Forschung mit Aufstellungen sind sie nicht entscheidend. Wichtig ist hier vielmehr die Feststellung, dass das methodische Verfahren der Repräsentanten-Auswahl – ob intuitiv, gezielt oder randomisiert – keinen Einfluss auf die mittels Aufstellung gewonnenen Daten hat.

Aufstellung „Das innere Wesen des Marketing“ (Kapitel 7). Auch bei Aufstellungen mit definiertem Kontext und theoretischen Bezugsrahmen gleiche ich meine Interpretationen regelmäßig mit der raumsprachlichen Analyse ab.

Die folgende Tabelle 2.1 zeigt eine Übersicht formanalytischer Lesarten von Aufstellungsbildern, wie sie in der jahrelangen Arbeit im Kontext von Familien- und Organisationsaufstellungen (Rosselet, 2012:56 f.) und im Rahmen von Forschungsaufstellungen (Müller-Christ & Pijetlovic, 2018:279; Woithe, 2018:72 f.) entwickelt worden sind. Die Vorschläge zur raumsprachlichen Analyse von Rechteck-Formationen basieren auf eigenen Beobachtungen (vgl. Kapitel 7 sowie insbesondere die dazugehörige Methodenreflexion in Abschnitt 15.2).

Inhalt und Nutzen der nachfolgenden Übersicht erschließen sich spielerischer in der praktischen Anwendung. So können Sie, liebe Lesende, die verschiedenen formanalytischen Lesarten an dieser Stelle zunächst auch überspringen bzw. nur kurz überfliegen, um sie später – ab Kapitel 6 – bei der Interpretation von Aufstellungsbildern als Orientierung heranzuziehen sowie auch kritisch mit Ihren eigenen Analysen zu vergleichen.

Tabelle 2.1 Formanalytische Lesarten von Aufstellungsbildern. (Eigene Darstellung; auf Basis von Müller-Christ & Pijetlovic, 2018; Rosselet, 2012; Woithe, 2018 sowie eigener Beobachtungen)

Raumsprache	Perspektive/Positionierung	Qualität der Beziehung
	Ein Element steht auf der rechten Seite eines anderen Elementes.	Das Element ist eine übergeordnete Funktion oder ein Orientierung stiftender Wert bzw. eine noch zu erschließende Ressource.
	Ein Element steht hinter einem anderen Element.	Das Element ist ein integrierender Wert oder eine innere Ressource.
	Ein Element steht auf der linken Seite eines anderen Elementes.	Das Element ist eine untergeordnete/intern regulierende Funktion oder eine Ressource, die tatsächlich in Anspruch genommen wird.



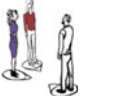



(Fortsetzung)

Tabelle 2.1 (Fortsetzung)

Raumsprache	Perspektive/Positionierung	Qualität der Beziehung
	Zwei Elemente blicken in dieselbe Richtung und sind kaum aufeinander bezogen.	Zwischen beiden Elementen besteht keine oder eine nur schwache Beziehung.
	Zwei Elemente blicken auf denselben Gegenstand, haben darüber hinaus ein breites Interessensfeld.	Zwischen beiden Elementen besteht eine Beziehung mit relativ großer Autonomie.
	Zwei Elemente blicken auf denselben Gegenstand, haben darüber hinaus nur ein eingeschränktes Interessensfeld.	Zwischen beiden Elementen besteht eine intensive Beziehung mit gleichzeitig geringem Bezug zur Außenwelt.
	Zwei Elemente sehen sich direkt an (und sind dabei stark aufeinander fokussiert).	Zwei Elemente haben miteinander ein bestimmtes Anliegen zu klären (und stehen darüber in Konflikt/Konfrontation miteinander).
	Ein Element blickt auf ein anderes Element, welches wiederum wegschaut.	Es besteht eine einseitige Beziehung; möglicherweise besteht auch eine kontrollierende Beziehung.
	Zwei Elemente schauen sich nicht an und haben keinen gemeinsamen Blickraum.	Die Elemente pflegen keine Beziehung zueinander, oder sie haben eine ambivalente bzw. kontroverse Beziehung.
	Die Elemente stehen im großen Abstand zueinander.	Je weiter der Abstand, desto weiter ist die Perspektive der Elemente. Ein großer Abstand ist möglicherweise ein Hinweis auf eine schwache Beziehung.
	Elemente bilden ein (Sub-) System in Form eines stabilen Dreiecks.	Die Elemente fühlen sich miteinander verbunden.



(Fortsetzung)

Tabelle 2.1 (Fortsetzung)

Raumsprache	Perspektive/Positionierung	Qualität der Beziehung
	Elemente bilden ein (Sub-) System in Form eines instabilen Dreiecks mit unterschiedlichen Koalitionen.	Die Verbundenheit der Elemente und die Bewertung der jeweiligen Qualitäten sind wechselhaft.
	Elemente bilden ein (Sub-) System in Form eines gleichschenkligen Dreiecks.	Die Elemente wollen unterschiedliche Interessen ausbalancieren.
	Elemente bilden ein (Sub-) System in Form eines Dreiecks, in dem ein Element die Beobachterposition einnimmt.	Die beiden anderen Elemente sind in der Lage, sich zu reflektieren (Reflexivität).
	Elemente bilden ein (Sub-) System in Form eines Dreiecks mit einer eindeutigen Spitze.	Das Element an der Spitze steht möglicherweise als Ziel/Zukünftiges einer Entwicklung.
	Elemente bilden ein (Sub-) System in Form eines Kreises.	Die Elemente verbindet eine starke innere Harmonie; von außen gesehen erscheinen sie als hermetisch geschlossenes System. (Die Kreisform zeigt sich allerdings auch oft im Anfangsbild in Aufstellungen mit ungeübten Stellvertretenden.)
	Elemente bilden ein (Sub-) System in Form eines Rechtecks bzw. der eines Quadrats.	Eine mögliche Interpretation ist, dass die Elemente ein Bedürfnis nach Schutz und Abgrenzung haben. Eine andere Interpretationsmöglichkeit findet sich bei Platon: Das Rechteck symbolisiert als variable, ungleichmäßige Figur die Irrationalität der (empirischen) Sinnenwelt. Das Quadrat als gleichmäßige Größe steht hingegen für die absolute Wahrheit der Ideenwelt: Das System erfährt sich hier in seiner ontologischen Grundkonstitution.

(Fortsetzung)

Tabelle 2.1 (Fortsetzung)

Raumsprache	Perspektive/Positionierung	Qualität der Beziehung
	<p>Elemente bilden ein (Sub-) System in Form eines „Goldenen Rechtecks“ (Seitenverhältnis 1:1,618).</p>	<p>Ein Goldenes Rechteck symbolisiert bei Platon den Idealzustand zwischen realer Welt und Ideenwelt. Aus einer systemtheoretischen Perspektive erkenne ich in dieser Form den raumsprachlichen Ausdruck von „Sinn“. Sinn ist nach Niklas Luhmann (1984/1991:100) ein „laufendes Aktualisieren von Möglichkeiten“ bzw. die Gesamtheit dessen, was in einem System möglich ist: die „Differenz von gerade Aktuellem und Möglichkeitshorizont“.</p>
	<p>Die Elemente stehen auf einer Diagonalen eines Rechtecks.</p>	<p>Ein Blick ins Mathelexikon: Die Diagonale versinnbildlicht das Ganze; aus ihr ist rechnerisch das komplette Rechteck rekonstruierbar. Daraus schließe ich, dass eine Position auf den Diagonalen eines Rechtecks einem Element tiefe (Selbst-)Erkenntnis ermöglicht: Es kann sich selbst als Ganzes im Ganzen erkennen.</p>

2.3.4 Konfigurationen des Aufstellungsprozesses

Intention

Das Erkenntnisinteresse, das am Anfang einer Aufstellung steht, bestimmt die Grundkonfiguration des Prozesses. Bei Forschungsaufstellungen geht es weniger um eine zielorientierte Intention, sondern eher um ein absichtsloses Erkunden bzw. um ein „emergentes Hören oder Sehen“ (Müller-Christ & Pijetlovic, 2018:24). Auch wenn während des Aufstellungsprozesses weitestgehend auf Hypothesen verzichtet wird, so kommt die initiale Entscheidung für ein bestimmtes Format doch nicht ganz ohne theoretische Vorannahmen aus. Die anspruchsvolle Aufgabe der Forschenden liegt darin – gemeinsam mit der Aufstellungsleitung – innerhalb eines bestimmten theoretischen Bezugsrahmens (vgl. Kapitel 4) einen Kontext der Aufstellung zu wählen, der ihm/ihr geeignet

erscheint, nützliche Daten hervorzubringen. Die Anzahl der in einer Aufstellung zugrunde gelegten Kontexte – dies sind die Elemente, das/die (Spannungs-)felder sowie ggf. Zeit- oder Entwicklungsphasen – ist jedoch überschaubar. Die Auswahl kann daher im Rahmen der Aufstellungsdokumentation übersichtlich und transparent dargestellt und begründet werden.

Anfangsbild

In Forschungsaufstellungen wird das Anfangsbild im Unterschied zu Familien- und Organisationsaufstellungen nicht nach dem inneren Bild des:der jeweiligen Anliegengebenden (bzw. der Vorannahmen des:der Forschenden) gestellt. Stattdessen zeigt sich das System selbst durch die Stellvertreter:innen, die ihren Platz im Aufstellungsfeld mithilfe repräsentierender Wahrnehmung finden. Die subjektiv bewertete Abbildungsgüte, also die Nähe an der mentalen Landkarte des:der Anliegengebenden, ist dabei regelmäßig sehr hoch: auf einer Skala von 1 bis 10 liegen die genannten Werte „so gut wie immer zwischen 7 und 10“ (Müller-Christ & Pijetlovic, 2018:159). Auch objektiv lässt sich eine hohe Abbildungsgüte belegen. So hat ein Experiment gezeigt, dass die Anfangsbilder in zwei voneinander unabhängig durchgeführten Aufstellungen zu ein und demselben System nahezu identisch sind (Müller-Christ, 2016a:78).

Verdeckte Aufstellungen

Ein weiteres Prinzip, das sich für hypothesenarme Erkundungsaufstellungen bewährt hat, ist das sogenannte „verdeckte“ Arbeiten. Bei einfach-verdeckten Aufstellungen wissen die Repräsentanten nicht, für welches Element sie stehen. Bei doppelt-verdeckten Settings sind überdies weder Kontext noch Thema der Aufstellung bekannt. Verdeckte Aufstellungen sind nach Matthias Varga von Kibéd der „Königsweg zur Vorurteilsfreiheit“ (zitiert nach Müller-Christ, 2016b:294): Das System kann sich ungestört zeigen, da die mentalen Muster der Stellvertreter:innen bzw. Aufstellungsleitung nicht aktiviert werden können. Aus eigener Beobachtung als Stellvertreterin kann ich bestätigen, dass es entlastend ist, sich in verdeckten Aufstellungen nur auf die eigene Wahrnehmung zu konzentrieren, ohne in der ständigen Versuchung zu sein, diese mit eigenen Vorannahmen abzugleichen. Die Gefahr des Confirmation Bias, von Bestätigungsfehlern, ist in verdeckten Aufstellungen minimal. Einen weiteren positiven Effekt berichtet Matthias Varga von Kibéd aus seiner jahrzehntelangen Erfahrung mit verdeckten Aufstellungssettings: Die Bilder werden nicht ungenauer, wie man vielleicht annehmen könnte, sondern präziser: Je weniger Informationen die Repräsentanten über das System haben, desto mehr gleicht das aufgestellte System dem Original. (Varga von Kibéd, 2014:10)

Arbeit mit Prototypen

Die Idee, mit Aufstellungen implizites Wissen – das „tacit knowledge“ (Polanyi, 1966/2009) – hörbar zu machen, beruht auf der phänomenologischen Prämisse, dass auch nicht-menschliche Elemente und abstrakte Kontexte autonom sind. Auf Grundlage seiner Beobachtungen in Aufstellungen hat Georg Müller-Christ das „Eisbergmodell“ entwickelt (vgl. Abschnitt 4.2). Demnach sind nicht nur konkrete Entitäten, sondern auch Gedanken und Konzepte über konkrete Entitäten – wie bspw. Prototypen, Prinzipien, Entscheidungsprämissen, Theorien und Fiktionen – gehören zur Wirklichkeit eines Systems:

„Ich gehe davon aus, dass auch nicht-humane Elemente oder Entitäten eine Tiefe haben. Prinzipien, Institutionen, Entscheidungsprämissen, Ereignisse, Objekte, Theorien und alle anderen Entitäten haben nicht bloß eine Oberfläche, sondern auch eine Tiefe, mithin ein Innen, welches eine Art Selbstzuschreibung an Bedeutung ist. Dieses Innen der nicht-humanen Entitäten wirkt in allen sozialen Handlungen von Menschen mit, kann sich aber nicht mitteilen.“ (Müller-Christ, 2016a:75)

In der gegenwärtigen Wissenschaftslandschaft mag sich die Annahme, dass Menschen über keinen ontologischen Sonderstatus verfügen, (noch) befremdlich ausnehmen. Für Menschen, die Aufstellungen bereits mehrmals miterlebt haben, besitzt diese Hypothese jedoch a posteriori Gültigkeit. Sehr oft hatte ich die Möglichkeit, in verdeckten Aufstellungen den eindrucklichen Selbstbeschreibungen nicht-humaner Elemente zuzuhören. So spricht z. B. eine Stellvertreterin mit im schwäbischen Dialektraum typischen Diminutiven. Im Nachgespräch wird aufgedeckt, dass sie als Repräsentantin für eine Innovations-Strategie eines *Stuttgarter* Technologieunternehmens gestanden hat. Die Repräsentantin merkt an, dass sie selbst aus dem Norddeutschen stamme und eine süddeutsche „Mundart“ persönlich nicht gebrauche.

2.3.5 Aufstellungsformate im Forschungskontext

Aufstellungen ermöglichen, Daten über komplexe Systemzusammenhänge und -merkmale zu generieren und diese gleichzeitig in den Blick zu nehmen. Das Überlagern von Kontexten in dreidimensionalen Raumbildern erlaubt Systemanalysen auf einer höheren Komplexitätsstufe:

„Durch Aufstellungen entsteht eine Partitur von Kontexten, deren von Aufstellungsleiter/innen arrangiertes szenisches Zusammentreffen für die Beteiligten neue Bilder

und neue Ideen für das Verständnis von sozialem Geschehen und/oder komplexen Systemen liefern.“ (Müller-Christ & Pijetlovic, 2018:16)

In dieser Arbeit wende ich drei unterschiedliche Aufstellungs-Formate an. Im Abschnitt der analytischen Untersuchung (III. Systemwissen) verwende ich zum einen das herkömmliche freie Format, in dem es zu keinem expliziten „szenischen Zusammentreffen“ von Kontexten kommt, zum anderen das Format der sogenannten „Dilemma-Aufstellung“. Im Abschnitt IV. Orientierungswissen nutze ich zum Erkunden möglicher zukunftsfähiger Innovationen das Dilemma2-Format mit überlappenden Spannungsfeldern.

Das Format der Dilemma-Aufstellung ist eine Weiterentwicklung, die an der Universität Bremen geleistet worden ist. Die Innovation liegt nicht darin, dass Spannungsfelder und Polaritäten in die Aufstellungsarbeit einbezogen werden, sondern dass Dilemmata und damit unvermeidliche Trade-offs in unserer hochkomplexen Gesellschaft thematisiert werden. „Dilemmata erkennt man logisch immer am Trade-off“, definieren Müller-Christ & Pijetlovic (2018:15). Im Unterschied zum Tetralemma, das sich auflösen lässt (Varga von Kibéd und Sparrer, 2016:75 ff.), kann ein Trade-off nur bewältigt werden und verlangt nach einem Ausgleich (vgl. ausführlich zu einem Widerspruchsmanagement Müller-Christ, 2014:280 ff.). In Aufstellungen sind für bestimmte Systeme wiederkehrende Spannungsräume erkennbar, z. B. eine Autonomie-Bindungs-Polarität oder das Dilemma von Nachhaltigkeit und Effizienz. Bei systemischen Spannungsfeldern handelt es sich sehr häufig um Variationen des Zweck-Mittel-Dilemmas. (Müller-Christ & Pijetlovic, 2018:96)

In Aufstellungen ist es möglich, das Überlagern von (Spannungs-)Feldern zu simulieren. So können zwei Polaritäten auch gekreuzt werden – das Format heißt dann entsprechend Dilemma² (ebd.:96). Kontextkonstellationen mit sich überschneidenden Feldern sind ein Beispiel für den besonderen Analyserahmen, den Aufstellungen für das Entdecken des tatsächlichen Neuen bieten können. Georg Müller-Christ und Denis Pijetlovic nennen diesen Aufstellungstypus deshalb auch mit Verweis auf die Feldtheorie „Feldaufstellungen“:

„Es geht uns in den nächsten Jahren darum, Muster von Kontextkonstellationen zu finden, die genau diese Überlagerung von Feldern simulieren und damit Aktivierungsräume schaffen, um das Neue zu locken. Wenn das gelingt, wären Feldaufstellungen ein wirkungsvolles Instrument des Innovationsmanagements, des kreativen Marketings oder des sozialen Erfindens, weil sie ein Setting bieten, den Geistesblitz zu locken und uns einen Blick in emergierende Zukünfte zu ermöglichen, ein Prozess, den Scharmer Presencing nennt (Scharmer 2011).“ (Müller-Christ & Pijetlovic, 2018:14 f.)

2.3.6 Einordnung der dinghaften „Wirklichkeit“ in Aufstellungen

Akzeptiert man die Idee, dass Menschen *keinen* ontologischen Sonderstatus besitzen und sich Systeme mittels Aufstellungen direkt zum Sprechen bringen lassen, dann stellt sich die Frage, welche Art von „Wirklichkeit“ sich dabei im Raum zeigt.

Eine Antwort fällt je nach wissenschaftstheoretischem Zugang unterschiedlich aus. So ist im konstruktivistischen wie im phänomenologischen Denken die ontische Wirklichkeit, das tatsächlich Seiende nicht direkt erkennbar, doch die Konzepte divergieren in der Frage, ob und in welcher Form eine ontologische Wirklichkeit, ein unverrückbares Sein existiert. Damit erscheinen Konstruktivismus und Phänomenologie zunächst einmal als konträre Denkrichtungen, ihre philosophischen Grundlagen weisen jedoch innere Zusammenhänge auf, die in der Aufstellungsarbeit mittlerweile als sich ergänzend angesehen werden (Drexler, 2015:26 ff.; Weber, 2016:25 ff.; Sparrer, 2001:71). Auch bei der Interpretation von Aufstellungsbildern vervollständigen sich die beiden Ansätze – aus meiner wissenschaftstheoretischen Perspektive (Abschnitt 1.3.1) – zu einer wengleich vorläufigen, so doch nützlichen Antwort.

Bert Hellinger, der Begründer des Familienstellens, interpretierte Aufstellungen als „phänomenologische Wahrheit“. Seine Lesart des phänomenologischen Erkenntnisweges ist in der Aufstellungsarbeit schon längst nicht mehr „state of the art“. Apodiktische Standpunkte („So ist es!“) werden heute vermieden (Klein & Limberg-Strohmeier, 2012:325). Ob nun in der systemisch-konstruktivistischen oder eher in der phänomenologischen Tradition stehend – unter Aufstellern herrscht weitgehend Einigkeit darin, dass Aufstellungsbilder keine Eins-zu-Eins-Abbildungen der Wirklichkeit darstellen (Drexler, 2015:27).

Denn aus spezifischen Fragestellungen ergeben sich jeweils verschiedene Blickwinkel und abhängig vom jeweils definierten Kontext werden somit unterschiedliche Ansichten und Verläufe im Aufstellungsprozess sichtbar. Aussagen von Stellvertreter:innen sind somit auch nicht wörtlich zu nehmen, sondern immer im Zusammenhang zu verstehen.

„Eine konkretistische Übernahme von Aussagen der Stellvertreter leistet meines Erachtens unseriösen und gefährlichen mystischen Tendenzen Vorschub ... So ist z. B. die Aussage ‚Ich bin nicht Dein Vater‘ nicht zwangsläufig ein Hinweis auf eine verschwiegene Adoption. Möglich ist auch, dass der Stellvertreter des Vaters mit dem Satz vielmehr das Gefühl zum Ausdruck bringt, bei seiner Frau nie an erster Stelle gestanden zu haben, weil diese ihre Jugendliebe niemals ganz vergessen hat.“ (Drexler, 2015:46)

Im Konstruktivismus wie in der Phänomenologie gleichermaßen (wenn auch unterschiedlich begründet) gilt, dass es keine vom Beobachtenden unabhängig zu *beobachtende* Wirklichkeit gibt. Aus konstruktivistischer Perspektive produzieren Aufstellungen einen „bunten Strauß aus verschiedenen perspektivischen Bildern von verschiedenen konstruierten Wirklichkeiten“ (Sparrer, 2001:88). In eher phänomenologisch-orientierter Lesart zeigen Aufstellungsbilder „keine Wirklichkeits-Standpunkte, sondern vielmehr Wirklichkeits-Fließpunkte“ (Klein & Limberg-Strohmeier, 2012:379).

In Aufstellungen wird also nicht „das reale System“ dargestellt; sondern es wird sichtbar, unter welchen Bedingungen Elemente in welcher Weise reagieren. Dieser Konsens von Konstruktivismus und Phänomenologie endet jedoch dort, wo Aufstellungen die herkömmlichen Grenzen des im Alltag empirisch Erfahrbaren verschieben. So gibt es viele glaubhafte Berichte, dass Stellvertreter etwas wahrnehmen, was sich – wie sich dann im Nachhinein erweist – tatsächlich in der Vergangenheit ereignet hat. Zur Illustration ein Beispiel von vielen, die ich selbst miterlebt habe: „Ich lebe auf dem Land zusammen mit Ziegen und Schafen. Meine Tiere sind mir näher als die Menschen.“ Diese Aussage eines Stellvertreters gibt detaillierte Beschreibungen über eine – ihm völlig unbekannte – Person in einer verdeckten Aufstellung wieder. Als die Anliegegeberin bestätigt: „Ja, das ist meine Ur-Großmutter. Sie hatte mit den Menschen gebrochen und lebte tatsächlich allein mit ihren Tieren“, dann fühlen sich alle Beteiligten berührt von etwas Unbekanntem. Annahmen, dass sich bei Familienaufstellungen etwa die Seelen der toten Ahnen melden, können nach Sparrer (2014:104) als widerlegt gelten. Zumindest erklärt die These nicht, warum solche Momente tief empfundener Wahrheit auch in Aufstellungen mit abstrakten und nicht-humanen Entitäten nicht ungewöhnlich sind. So beobachtete ich z. B. Selbstbeschreibungen des prototypischen Elementes „Ethos“ in voneinander unabhängigen Aufstellungen, bei denen verdeckt gearbeitet wurde und es auch keine personalen Überschneidungen bei den Stellvertreter:innen gab, mit frappierend ähnlichen Attributen („fruchtbar“, „Urkraft“, „reine Energie“). Solche Erfahrungen – weitere eindrucksvolle Beispiele werden Sie, liebe Lesende, in den prototypischen Aufstellungen dieser Arbeit entdecken – ist für mich ein genereller Verweis darauf, dass sich in Aufstellungen – neben subjekt- und kontextabhängigen Abbildungen der Realität – Wirklichkeitsebenen andeuten, die sich unserer gewöhnlichen Wahrnehmung entziehen. Die Methode bringt unverrückbare, beständige Grundstrukturen der Wirklichkeit zum Vorschein. Auch wenn die *eine ontologische Wirklichkeit* dabei unfassbar bleibt, so ermöglichen Aufstellungen doch, viel „tiefer zu graben“ als herkömmliche wissenschaftliche Methoden. Aus phänomenologischer

Sicht existiert eine solche ontologische, von uns unabhängige Wirklichkeit, der Konstruktivismus lehnt diese Möglichkeit ab.

Beim Familienstellen, aber auch im Organisationskontext zählt die „heilende“ Wirkung von Aufstellungen auf das Originalsystem zum methodischen Kern.⁹ Die Beobachtung, dass Aufstellungsprozesse dabei auch unmittelbar, gleichsam synchron mit dem Jetzt-Raum korrespondieren können, ist hierbei weniger zentral als sie zur Mystifizierung der Aufstellungsarbeit beigetragen hat.

Für die vorliegende Forschungsarbeit klammere ich die Perspektive etwaiger Wirkungen von (Forschungs-)Aufstellungen auf die (soziale) Realität aus. In meinem Forschungszusammenhang liegt der Fokus vielmehr auf einer anderen Frage, die sich an das Phänomen der Synchronizität anknüpft: Inwiefern korrespondieren Aufstellungen mit der Zukunft? Wie sind Zukunftsbilder zu lesen, die mittels Aufstellungen generiert werden? Ein nützliches Konzept, mit dem in der Aufstellungsszene wie auch im Bereich der Forschungsaufstellungen gearbeitet wird, ist das Bild aus der Theorie U einer „im-Entstehen-begriffenen“ Zukunft. Die emergente Zukunft ist das Gegenteil der geplanten Zukunft. Sie ist nicht von uns aus in die Zukunft gerichtet, sondern die entstehende Zukunft kommt auf uns zu. (Scharmer, 2009/2011; vgl. Abschnitt 4.5) In Aufstellungen generierte Zukunftsbilder zeigen nach dieser Lesart Möglichkeitsräume zukünftiger Entwicklungen.

Die folgende Abbildung 2.1 zeigt modellhaft unterschiedliche Arten von „Wirklichkeit“, die mittels prototypischen Forschungsaufstellungen beobachtbar sind. In einem (immer nur annähernd) *hypothesenfreien* Raum zeigt das System Schattenrisse seines ontischen Seins. Im *hypothesenarmen* Raum, in dem Kontexte, z. B. vermutete Spannungsfelder, Raum-Zeitkontexte bewusst definiert sind – wird die funktionelle Wirksamkeit des Systems in unterschiedlichen Wirklichkeits-Fließpunkten dinghaft. Auf der Zeitachse zeigen sich auf der einen Seite unterschiedliche kontextbezogene Abbilder sozialer Realität, auf der anderen Seite werden kontextbezogene Möglichkeitsräume einer emergenten Zukunft sichtbar.

Für Aufstellungsdaten gibt es die dargestellten eher phänomenologisch und eher konstruktivistisch orientierten Lesarten – und vielleicht ist alles noch ganz anders. Doch letztlich ist es m. E. unwichtig, anhand welcher Beobachtung sich eine nützliche wissenschaftliche Erkenntnis entzündet.¹⁰ Tatsächlich entscheidend für die wissenschaftliche Interpretation von Aufstellungen ist die (unabhängig jedweder epistemologischen Positionierung) geteilte Erfahrung, dass mittels

⁹ In einer randomisiert-kontrollierten Studie, der sogenannten „Heidelberger Studie“ (Weinhold et al., 2014) konnten die positiven Effekte empirisch belegt werden.

¹⁰ Ein bekanntes Beispiel liefert Hannah Arendts These von der „Banalität des Bösen“ (Arendt, 1963/2011). Als Berichterstatterin für den Eichman-Prozess 1961 in Jerusalem

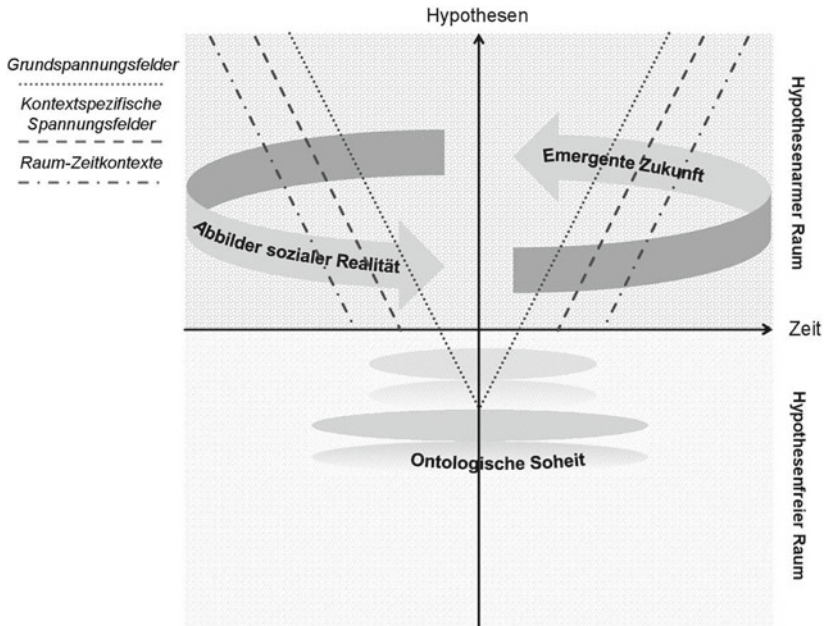


Abbildung 2.1 Unterschiedliche Arten von „Wirklichkeit“, die sich in Aufstellungen zeigen können. (Eigene Abbildung)

Aufstellungen vollkommen neue Perspektiven und überraschende Erkenntnisse gewonnen werden können:

„Die durch Systemaufstellungen gewonnenen Informationen haben nicht den Charakter von Fakten, Ratschlägen oder Vorgaben, sondern ermöglichen allen Beteiligten einen kreativen Prozess des Reflektierens und des Intuierens. Es sind genau die Spielräume der Deutungen, die diese kreativen Prozesse auslösen.“ (Müller-Christ & Pijetlovic, 2018:81 f.)

erlebte sie den Nazi-Verbrecher Adolf Eichmann wider Erwarten nicht als „Monster“, sondern als einen sehr gewöhnlichen Mann, der nur unfähig war, selbst zu denken. Nach heutigem wissenschaftlichem Stand (Cesarani, 2004) verkannte die politische Denkerin, in welchem Maße Eichmann tatsächlich von der Nazi-Ideologie überzeugt gewesen war und eben nicht nur als bürokratischer Befehlsempfänger gehandelt hatte. Die Erkenntnis, die Hannah Arendt durch ihre Analyse des Eichmann-Prozess gewonnen hatte – die Notwendigkeit, selbst zu denken und zu urteilen als Schutz gegen genozidale totalitäre Herrschaftssysteme – verliert dadurch in keiner Weise an Bedeutung.

Vor diesem Hintergrund geht es im Analyseverfahren, das ich in Kapitel 3 erläutere, auch nicht um die Destillation einer falschen oder richtigen Lesart, sondern im Gegenteil darum, kontrastive Perspektiven zu entdecken und spielerisch auf mögliche Interpretationen zu untersuchen. Ein nützlicher roter Faden für die Auswertung von Systemaufstellungen ist deshalb die Frage, welcher gehaltvolle Unterschied auf der eigenen inneren Landkarte entstanden ist, der vorher nicht da war? Denn eine *tatsächlich* neue Information ist nur im „Unterschied, der einen Unterschied macht“ (Bateson, 1972/2014:582) zu entdecken.

2.3.7 Die besondere Leistungsfähigkeit der Methode für die Forschung

Im Familienstellen und in Organisationsaufstellungen geht es meist um das Lösen eines spezifischen Problemzustands. Auch wenn „Problem“ dabei wertfrei zu verstehen ist, wie z. B. bei Teamaufstellungen oder Drehbuchaufstellungen, so verfolgen Aufstellungen in diesen Anwendungsfeldern gleichwohl einen lösungsfokussierten Ansatz. Im Unterschied dazu ist die Intention von Aufstellungen im Forschungskontext, so wie ich sie auch im Rahmen dieser Arbeit anwende, eher explorativ orientiert.

Zwar eignen sich Forschungsaufstellungen prinzipiell für die Forschung im „Entdeckungszusammenhang“ wie auch für die Forschung im „Begründungszusammenhang“ (Popper, 1934/2002; Reichenbach, 1938/2006), doch das einzigartige Potenzial der Aufstellungsmethode zeigt sich nicht beim Bestätigen bestehender Theorien, sondern vor allem beim Entdecken von tatsächlich Neuem und dem Intuieren anderer möglicher Potenziale eines Systems. Georg Müller-Christ & Denis Pijetlovic (2018) bezeichnen Aufstellungen in diesem explorativen Zusammenhang als „Erkundungsaufstellungen“:

„Der Begriff des Erkundens gefällt uns so gut, weil er auch im Alltag für eine ergebnisoffene und gleichwohl neugierige Tätigkeit steht. Erkunden beinhaltet zudem die Haltung eines unbewerteten Findenwollens von Unerwartetem. Am Ende eines Erkundungsprozesses steht häufig ein erstes Staunen über das Gefundene und ein gutes Gefühl, etwas Neues gefunden zu haben.“ (Müller-Christ & Pijetlovic, 2018:24)

Bislang ist die qualitative Sozialforschung darauf angewiesen, mit indirekt gewonnenen Daten zu arbeiten, indem Menschen über ihre Vermutungen und Beobachtungen befragt werden. Die prototypische Aufstellungsarbeit erlaubt, Sinnebenen eines Systems zur Sprache zu bringen, die bei herkömmlichen

sozialwissenschaftlichen Methoden verdeckt bleiben. In der sozialwissenschaftlichen Literatur finde ich keine Methode beschrieben, die ermöglicht, ein System zu einem Selbstaussdruck zu bewegen. Mittels Aufstellungen werden Wirklichkeitsebenen sichtbar, die sich gemeinhin unserer alltäglichen Wahrnehmung entziehen. Darin liegt gleichermaßen die Irritation als auch die besondere Leistungsfähigkeit der Methode. Denn das Entdecken neuer Zusammenhänge ist unabdingbar verbunden mit der Bereitschaft zu einem vorgängigen anderen Denken, wie der Quantenphysiker Werner Heisenberg (1901–1976) beispielhaft formulierte:

„Wenn man wirklich Neuland betreten will, kann es vorkommen, dass nicht nur neue Inhalte aufzustellen sind, sondern dass auch die Struktur des Denkens sich ändern muss, wenn man das Neue verstehen will.“ (zitiert nach Warnke, 2017:206)

Ein weiteres Potenzial für die Forschung besteht darin, mittels Raum-Zeit-Verdichtung Systemmerkmale gleichzeitig in den Blick zu nehmen und somit eine Gesamtschau vielschichtiger, dynamischer Systemzusammenhänge zu generieren, die neue, zuvor noch unbekannte Daten enthält. Damit sind Aufstellungen „systemischer“ (Sparrer, 2001:69) als viele andere Forschungsmethoden. Wenn komplexe Sachverhalte methodisch bedingt nur nacheinander darstellbar sind, kann das zu verkürzten, linearen Beschreibungen verführen. Denn kausales Denken geht dem „Gehirn wie Butter von den Synapsen“ (Wehling, 2018) und weil es so leicht ist, lassen wir uns gern dazu verlocken. Die in der Aufstellungsarbeit angelegte systemische Perspektive kann Forschende vor dieser Falle einfacher Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge schützen. In Aufstellungen werden Systeme in kraftvolle 3D-Raubildern übersetzt. In diesen wird deutlich, wie die Repräsentanten zueinander in Wechselbeziehung stehen und dass an mehreren Stellen gleichzeitig etwas passieren kann. So werden komplexe Dynamiken und vielfältige Perspektiven eines Systems, zum Teil sogar zeit- und raumübergreifend auf einen Blick sichtbar. Die Aufstellungsmethode schützt nicht nur vor vereinfachenden Schlüssen, sie wirkt auch in einem hohen Maße intuitionsfördernd. Aufstellungen bieten ein ideales Setting zur „Entzündung des Möglichkeitssinns“ (Simon & Weber, 2004:47 ff.). Bei einer durchschnittlich eine Dreiviertelstunde dauernden Aufstellung erhalten Forschende mehr Informationen zu einem System als manchmal in vielen Jahren empirischer Beobachtung. Diese Erfahrung machen auch Anliegensgeber:innen in anderen Aufstellungskontexten, wie z. B. der Drehbuchautor Florian Henckel von Donnersmark (2012):

„Wir sind viel klüger, als wir in unseren trüben Momenten denken, wenn wir allein in unserer Schreibstube sitzen. Die Art, wie jemand im Raum steht, enthält fast unbegrenzt viele Informationen. Bei der Drehbuchaufstellung zapfen wir diese Ressourcen an, aktivieren wir diese feinen Sensoren und kommen so in einer Dreiviertelstunde weiter als manchmal in einem Dreivierteljahr.“ (Henckel von Donnersmark, 2012:9)

Ihr kreatives Potenzial macht Aufstellungen nicht zuletzt auch zu einem geeigneten Instrument transformativer Forschung, die nach neuen Einsichten und Lösungsansätzen für gesellschaftliche Prozesse sucht. Zusätzlich befördern die in Aufstellungen produzierten 3D-Raumbilder den co-kreativen Austausch auf einem hohen Niveau. Denn die interdisziplinär les- und interpretierbare transverbale Raumsprache ermöglicht, die während des Forschungsprozesses beobachteten Aspekte für Dritte – jenseits fachlicher Grenzen – verständlicher darzustellen.

Die Anforderung der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit ist bei neuen Methoden, für die noch keine Regeln zu Dokumentation und Bericht existieren, ein wichtiges Argument der wissenschaftlichen Güte. Diesen Aspekt führe ich im folgenden Kapitel weiter aus und beschreibe mein methodologisches Vorgehen en détail.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Methodologisches Rahmenmodell: Grounded-Theory-Methodologie

3

Aufstellungen erzeugen unendlich viele Informationen. Aus dieser Fülle an Daten jene herauszufiltern, die tatsächlich Neues enthalten, stellt eine methodische Herausforderung dar. In der Grounded-Theory-Methodologie (GTM) habe ich ein geeignetes Verfahren gefunden, das diesem Prozess Präzision und Regelgeleitetheit verleiht.

Die Methode wird mir dabei helfen, in den Aufstellungsdaten Unterschiede und neue Ideen für ein zukunftsorientiertes Marketing zu erkennen. Denn die GTM zielt nicht darauf, bestehende Theorien zu bestätigen. Vielmehr bietet sie ein methodologisches Rahmenkonzept, um „in den Daten schlummernde Theorien zu entdecken“ (Strauss im Interview mit Legewie & Schervier-Legewie, 2004:13). Barney Glaser und Anselm Strauss (1967/1999) ging es bei der Entwicklung des neuen Forschungsstils darum, dass in der Empirie beobachtete Daten möglichst unvoreingenommen in den Blick genommen werden: In den 1960er Jahren war ein solcher Forschungsansatz nachgerade revolutionär. Die beiden US-amerikanischen Soziologen entwickelten die GTM als Kritik gegen das damalige akademische Denken, das „die soziologischen Institute in bloße Ruhestätten der Theorien der ‚Großen Männer‘“ (Glaser & Strauss 1967/1999:19) verwandelten. Die GTM fordert eine unverstellte Sicht auf das Untersuchungsfeld und ein möglichst theoriefreies Vorgehen, weil tradierte Wege zu keinen neuen Erkenntnissen führen:

Ergänzende Information Die elektronische Version dieses Kapitels enthält Zusatzmaterial, auf das über folgenden Link zugegriffen werden kann
https://doi.org/10.1007/978-3-658-40346-1_3.

„Ohne uns dessen überhaupt bewusst zu werden, sind wir durch diese Literatur in unserer Herangehensweise an die Datenanalyse voreingenommen. Oder: Wir sind so daran gewöhnt, Probleme auf bestimmte Art zu betrachten, dass wir uns unseren alten Denkpfeilen im Kreis drehen und diese Wege anscheinend nicht durchbrechen können, auch wenn sie uns nicht helfen, die Ursachen der Probleme aufzudecken.“ (Strauss & Corbin, 1996:67)

Vielleicht ist es ja ganz anders?! Mit dieser Haltung leistet die GTM nicht nur einen Beitrag, „Realismus und Relativismus“ (Rennie, 2005) zu verbinden, sondern öffnet vor allem auch (Denk-)Räume für Ideen, die tatsächlich neu sind. Kreativität wird bei diesem Forschungsstil ein hoher Stellenwert beigemessen:

„Sie [*die Kreativität*] ist es, die den Forscher angemessene Fragen an die Daten stellen und Vergleiche anstellen läßt, die den Daten neue Einblicke in das untersuchte Phänomen und neue theoretische Formulierungen entlocken.“ (Strauss & Corbin, 1996:18)

Mit ihrem explorativen Fokus passt die GTM ideal zu meinem Forschungsvorhaben. Anselm Strauss und Juliet Corbin (Strauss & Corbin, 1990; Corbin & Strauss, 2008/2015) haben die GTM zu einem „pragmatistischen Forschungsstil“ (Strübing, 2014) ausgearbeitet, der für die noch junge Forschung mit Aufstellungen sowohl den nötigen Orientierung gebenden methodologischen Rahmen als auch eine hinreichende Flexibilität bezüglich der Theoriebildungstechnik bzw. dem „kreativen Entdecken des Neuen“ (Breuer et al., 2018:139) bietet.

3.1 Mikrozyklen

Im Zentrum meines in der Einleitung vorgestellten Forschungsdesigns – dem Regelkreis einer transformativen „aufdeckenden“ Forschung (Abbildung 1.1) – stehen die hermeneutisch-zirkulären „Mikrozyklen“ der GTM (Strübing, 2014:83 f.) bestehend aus Datenerhebung, Dateninterpretation und erneuter empirischer Überprüfung. Eine festgeschriebene Reihenfolge existiert beim Analyseverfahren der GTM nicht; vielmehr ist der tatsächliche Ablauf durch vielerlei gedankliches Hin und Her zwischen den einzelnen Schritten gekennzeichnet. Dieser iterative Prozess ist in der Abbildung spiralförmig dargestellt, da die im Kodierverfahren entwickelten erkenntnisleitenden Thesen mit zunehmender theoretischer Sättigung (Glaser & Strauss, 1967:61 f.; Strauss, 1991:49 f.; Strauss & Corbin, 1996:159), die in einem Prozess des permanenten Vergleichs erreicht wird, zur Entwicklung von provisorisch-hypothetischen Modellstrukturen führt.

Die Kreisförmigkeit des Kodiervfahrens liegt in einer methodologischen Besonderheit bei der Fallauswahl begründet, dem sogenannten „Theoretical Sampling“ (Strauss & Corbin, 1996:148 ff.). Demnach wird bereits nach der ersten Erhebungseinheit mit dem Auswerten der Daten begonnen, um unnütze „Berge von ... Felddaten“ (Strauss im Interview mit Legewie & Schervier-Legewie, 2004:59) zu vermeiden. Das Theoretical Sampling ersetzt also die herkömmliche Zufallsstichprobe durch ein hypothesengeleitetes Vorgehen. Entscheidungen darüber, welche Daten insgesamt erhoben werden, ergeben sich erst begleitend zum Forschungsprozess:

„Diese Gesichtspunkte [des spezifischen Samplings] sollen sich aus der Datenanalyse und der Entwicklungsarbeit an der Theorie ergeben – sie müssen sich diesen Interessantheits-Status gewissermaßen verdienen. Sie sollen nicht apriorisch – ohne ‚emergierenden‘ theoretischen Anhaltspunkt – herangezogen werden.“ (Breuer et al., 2018:156)

Praktisch bedeutet das Prinzip des Theoretical Sampling, dass ich die verschiedenen Aufstellungen, die ich im Rahmen dieser Arbeit zur Datenerhebung genutzt habe, nicht im Vorhinein geplant habe, sondern forschungsprozessbegleitend, jeweils auf Basis der zuvor ausgewerteten Aufstellung überlegt habe, welches Aufstellungssetting im nächsten Schritt geeignet ist, um neues konzeptrelevantes Material hervorzubringen.

3.1.1 Datenerhebung

Jede Aufstellung wird in vollständiger Länge inklusive anschließender Nachbesprechung per Audio- und Videogerät aufgezeichnet. Die Stellvertretenden haben zuvor ihre Einwilligung gegeben, dass sie mit der Weiterverwendung der Bild- und Tonaufzeichnungen zu Forschungszwecken einverstanden sind. Auf Grundlage der Audio- und Videoaufzeichnungen wird das in der Aufstellung generierte Datenmaterial schriftlich protokolliert.

Die Datensicherung per Audio-/Videomitschnitt gewährleistet, dass der gesamte Aufstellungsverlauf lückenlos dokumentiert ist und auch kleinste Sequenzen, die sich vielleicht erst im weiteren Verlauf des iterativen Forschungsprozesses als relevant erweisen, noch für eine detaillierte Auswertung verfügbar sind. Denn bereits in winzigen Ausschnitten kann manchmal ein Schlüssel für den gesamten Forschungsprozess gefunden werden. Die Abbildung 3.1 zeigt eine

Aufstellungspartitur „Das innere Wesen des Marketing“		
Zeit	Tape II/00:00	
Phase	3.1	
Sequenz	E kommt ins Feld.	
Aufstellungsleitung (AL)	AL fordert die anderen Elemente auf, sich zum Erscheinen von E zu äußern.	
	Wortaussage	Positionierung
BO-Marketing (A)	Ich fand es zu viert auch besser. Das heißt nicht, dass Du nicht hierher gehörst. Aber hier zwischen mir und B stehst Du noch nicht richtig. (<i>Zustimmendes Gemurmel von B.</i>)	
A-Marketing (B)	(...) Du bist eine Unwucht in unserem Gleichgewicht.	
Ethos des Marketing (C)	Du bist ein lebendiges Element! (<i>lacht</i>)	
Glaubwürdigkeit (D)	Stärke und Gewicht. Gerade schlägt die Waage etwas aus.	
Kunde (E)		E positioniert sich rechts von B.
Irritation	Stärke, Gewicht, Unwucht, lebendig – Widerspruch zum Kundenbild in der vorherigen Aufstellung „Konsumsystem“ (E ist dort passiv und das schwächste Element von allen.)	
Intuition	Die Beschreibung als „lebendiges Element“ erscheint mir bedeutsam (Invivo-Code). Im Marketing geht es um den Kunden als ganzen Menschen (Kopf, Herz und Hand) und nicht allein um die funktionelle Rolle (Kaufen).	
Selbstbeobachtung	Ist das ein Hinweis auf eine – fürs Marketing ungewohnte, unbequeme, aber letztlich nützliche – aktivere, vitalere Rolle von Kund:innen?	

Abbildung 3.1 Struktur einer Aufstellungspartitur. (Eigene Darstellung in Anlehnung an Müller-Christ, 2016a:90)

solch bezeichnende Sequenzminiatur aus der Aufstellung „Das innere Wesen des Marketing“ (ausführlich analysiert in Kapitel 7).

Die digitale Datensicherung – in Kombination mit einer Transkription – macht den Aufstellungsverlauf auch für Dritte nachvollziehbar und bedient damit ein zentrales Gütekriterium qualitativer Forschung, überdies ist sie nützlich im transdisziplinären Austausch mit Expert:innen.

Ein geeignetes Instrument für die Transkription der Aufstellungsdaten sind sogenannte „Aufstellungspartituren“ (Müller-Christ, 2016a:88 f.; Müller-Christ & Pijetlovic, 2018:365 f.) nach Vorbild der Feldpartitur zur Transkription von Videodaten (Moritz, 2012; Moritz & Corsten, 2018).

In der Partitur können alle in der Aufstellung generierten Daten eingetragen werden. Dazu gehören u. a. die Aussagen und Bewegungen der einzelnen Stellvertreter:innen sowie systemische Zusammenhänge wie etwaige Anschlussreaktionen und Wechselwirkungen. Die Kalibrierung der (Sinn-)Einheiten passe ich dem jeweiligen Analysefokus an. Ist meine Fragestellung detaillierter, kann ich auch kleinste Kommunikations- und Interaktionseinheiten einbeziehen und z. B. auch Mimik, Gestik oder Tonalität der Stellvertreter:innen transkribieren. Das Zwei-Achsen-System der Aufstellungspartitur ermöglicht, die verschiedenen Entwicklungen im Aufstellungsfeld sowohl im jeweiligen Verlauf als auch in ihrer Gleichzeitigkeit zu erfassen.

In der Aufstellungspartitur habe ich nicht nur empirische Beobachtungen während der Aufstellung, wie Aussagen der Stellvertreter:innen und deren Bewegungen, protokolliert, sondern auch Ideen, die während der Nachbesprechung entstanden sind, sowie meine eigenen inneren Wahrnehmungen, die ich während der laufenden Aufstellung und bei der Transkription des Videos beobachten konnte: spontane Reaktionen, Momente der Überraschung und Irritation sowie erste Geistesblitze. Diese Randnotizen liefern für den anschließenden Interpretationsprozess richtungsweisende Anhaltspunkte.

Besonders spontane Irritationen können Hinweise auf neue, wertvolle Informationen sein, die abseits der herkömmlichen Denkwege liegen. Doch der menschliche Geist schätzt Verwirrung weniger. Zur emotionalen Entlastung neigt er vielmehr dazu, empfundene Ambivalenzen schnell zu neutralisieren, indem er ihnen eine Bedeutung zuweist: richtig – falsch, gut – schlecht, wahr – unwahr, logisch – nicht logisch. Es bedarf also einer größeren inneren Leistung, offen zu bleiben und den Moment zwischen Beobachten und Bewerten der Irritation zu verlängern (Müller-Christ & Pijetlovic, 2018:79). In der Aufstellungspartitur erhalten Irritationen einen eigenen, sichtbaren Platz. Die Ausweisung eines extra ausgewiesenen „Überraschungsfeldes“ ermutigt, die eigene Irritiertheit nicht abzuwehren, sondern in der Schwebe zu lassen und als Chance für neue Erkenntnisse willkommen zu heißen. Das Feld in der Aufstellungspartitur ist sozusagen das äußere Äquivalent für die „innere Leerstelle, ein Platz für Neues“ (Bickel-Renn, 2010:196), die Forschende im Entdeckungszusammenhang benötigen: die Fähigkeit und Bereitschaft, das epistemologische Fenster geöffnet zu halten und tradierte Sehgewohnheiten – eigene sowie fremde – in Frage zu stellen.

Die Einträge in der Aufstellungspartitur stellen in mehrfacher Hinsicht bereits wichtige Präliminarien zur Dateninterpretation im Sinne der GTM dar. Die Transkription mithilfe der Aufstellungspartitur unterstützt die intensive Auseinandersetzung mit dem Untersuchungsmaterial, genau wie er in der Methodenliteratur für den iterativen Forschungsprozess gemäß GTM beschrieben wird:

„Man hört die Aufzeichnung immer wieder an, man beschäftigt sich mit der Datenfülle und vielen Einzelheiten, fügt (interpretationshaltige) Interpunktionen hinzu, gewinnt ein Gespür für und (neue) Eindrücke von Stimmqualität, Gesprächsatmosphäre, Gesprächsdynamik und Charakteristika der Beteiligten, es entwickeln sich themenbezogene Assoziationen und Ideen.“ (Breuer et al., 2018:247)

3.1.2 Dateninterpretation

Unabhängig von den unterschiedlichen Ausrichtungen, die der Forschungsstil der Grounded-Theory-Methodologie hervorgebracht hat, ist und bleibt das methodisch-prozedurale Herzstück das „Kodieren“: das „systematisierte Nachdenken“ (Breuer et al., 2018:137) über die gesammelten Daten. Festgeschriebene Regeln für die Datenanalyse gibt es nicht, vielmehr dienen die vorgeschlagenen Techniken und Verfahren der GTM als „Werkzeuge, die von Forschenden verwendet werden sollen, wenn sie diese als tauglich erachten, um methodologische Probleme zu lösen“ (Corbin, 2011):

„Keine Forscherin und kein Forscher sollte Kodierverfahren in einer Weise zu befolgen versuchen, dass der fließende und dynamische Charakter qualitativer Analyse verloren geht. Der Analyseprozess ist vor allem ein Denkprozess.“ (Corbin, 2011:168)

Die GTM kennt bei der Datenanalyse verschiedene Spielarten.¹ Das Besondere am Kodierverfahren der GTM ist, dass es – anders als bspw. bei der klassischen Inhaltsanalyse – ohne vorgefertigtes, nach theoretischen Gesichtspunkten aufgebautes Kategoriensystem startet. Die Kategorien werden erst im Prozessverlauf gegenstandsbezogen ge-/erfunden – „wenn auch nicht ohne präkonzeptuell geprägte *theoretische Sensitivität* [Hervorhebung im Original], die im Idealfall selbstreflexiv durchgearbeitet wurde und fortlaufend mit begleitender Aufmerksamkeit bedacht wird“ (Breuer et al., 2018:248).

¹ Barney Glaser (1978) unterteilt in Substantive Coding (mit Open und Selective Coding) sowie Theoretical Coding; Anselm Strauss sowie Juliet Corbin (Strauss, 1987; Strauss & Corbin, 1996) beschreiben einen Dreischritt aus Open Coding, Axial Coding und Selective Coding. Ab der dritten Auflage der englischsprachigen Ausgabe verzichtet Juliet Corbin auf die zuvor gebräuchliche Terminologie der Kodierphasen. Der Begriff des Offenen Kodierens wird beibehalten, während die anderen (Strauss'schen) Begriffe des Axialen und Selektiven Kodierens aufgegeben werden (Corbin & Strauss, 2008/2015:220 ff.). (Vgl. Breuer, 2018:31 f.)

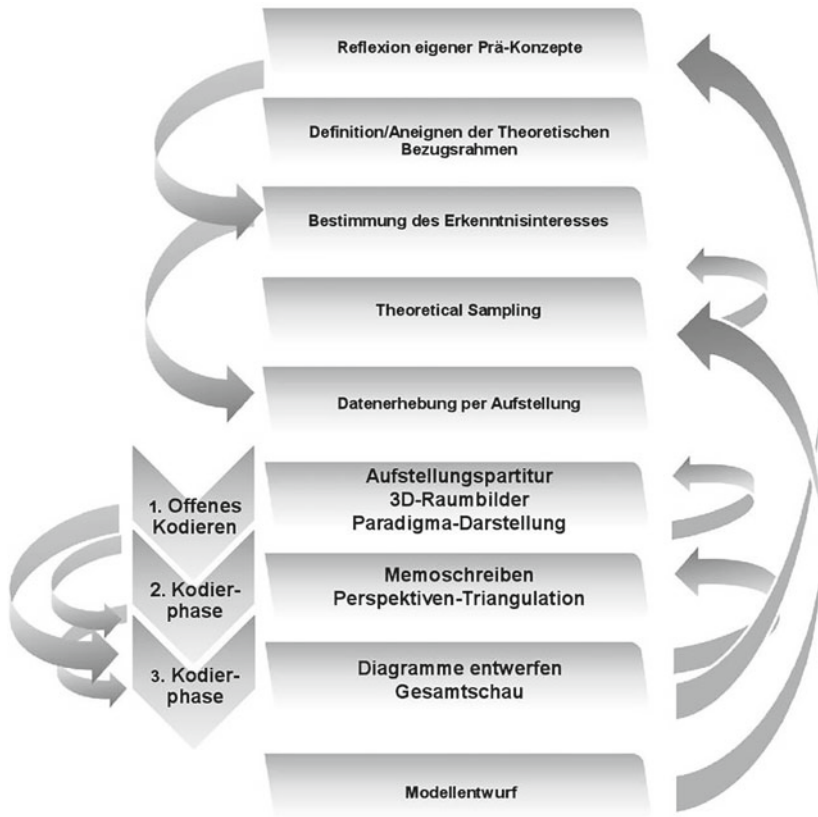


Abbildung 3.2 Auswertungsverfahren für Aufstellungsdaten gemäß der GTM. (Eigene Darstellung in Anlehnung an Breuer et al., 2018:139)

Abbildung 3.2 zeigt das Schema, das ich für die Auswertung für Aufstellungsdaten gemäß der GTM entwickelt habe. Der Prozess der Dateninterpretation ist geprägt von iterativen Hin- und Herbewegungen und Wiederholungen innerhalb des gesamten Forschungsprozesses.

3.1.2.1 Erste Phase im Kodierverfahren

Im ersten Arbeitsschritt werden die Phänomene zunächst möglichst offen und frei von theoretischen Konzepten betrachtet und beschrieben. Im spielerisch-kreativen, assoziativen Umgang mit den Daten entstehen allmählich erste mögliche Lesarten in Form von Kodes und Kategorien-Kandidaten auf einer „gegenstandssensiblen Abstraktionsstufe“ (Breuer et al., 2018:252). Ziel ist es, über die reine Deskription hinauszugehen und auf erste provisorisch-hypothetische Konzepte hinzuarbeiten.

Diesen ersten Schritt der iterativen Kodierarbeit beginne ich bereits, wenn ich mit der Aufstellungspartitur arbeite. Mit der iterativen Durchsicht der Aufstellungspartitur (und oft ergänzend dazu der Videoaufzeichnung) beginnt das Kodieren im engeren Sinne. In der Phase des Offenen Kodierens sind die „Kodes“ bzw. Konzepte (die Begriffsverwendung ist in der Literatur nicht immer einheitlich) möglichst stark in den Daten verankert. Ideal, weil durch keine Theorie verstellt, sind dafür „Invivo-Kodes“, die sich direkt aus den Formulierungen der Repräsentanten ergeben. Auch die Positionierungen der Stellvertreter:innen sind ergiebige Quellen, die ungefiltert und direkt aus der Tiefe des Systems kommen.

Bei der weiteren iterativen Transkript-Lektüre sortiere ich die ge/erfundenen Kodes und fasse sie zu stärker aggregierten Sinneinheiten, sogenannten „Kategorien“ zusammen. Insbesondere die in der Partitur protokollierten Randnotizen sind hierbei nützliche Stichwortgeber. Wichtig an diesem Schritt ist, „die Kategorie zu benennen, so daß Sie sich an sie erinnern, über sie nachdenken und vor allem beginnen können, sie analytisch zu entwickeln“ (Strauss & Corbin, 1996:49).

Neben der Aufstellungspartitur sind in dieser ersten Phase auch Abbildungen der 3D-Raumbilder, die in der Aufstellung sichtbar geworden sind, ein nützliches Instrument. Dazu erfasse ich in einem ersten Schritt zum einen die jeweiligen Positionen der Stellvertreter:innen; ihre Ausrichtung und den Abstand zueinander und zum anderen Wortaussagen der Stellvertreter:innen. Im weiteren Kodierprozess ergänze ich das Strukturbild mit aggregierten Sinneinheiten. Die 3D-Raumbilder ermöglichen es, bereits in einer sehr frühen Kodierphase komplexe systemische Beziehungsgefüge zu erfassen.

Abbildung 3.3 zeigt eine beispielhafte Illustration eines 3D-Raumbildes mit Wortaussagen, die vielleicht als Invivo-Codes in die weitere Auswertung einfließen sowie ersten hypothetischen Kategorien (Akteursgruppen im Machtzentrum sowie an der Peripherie).

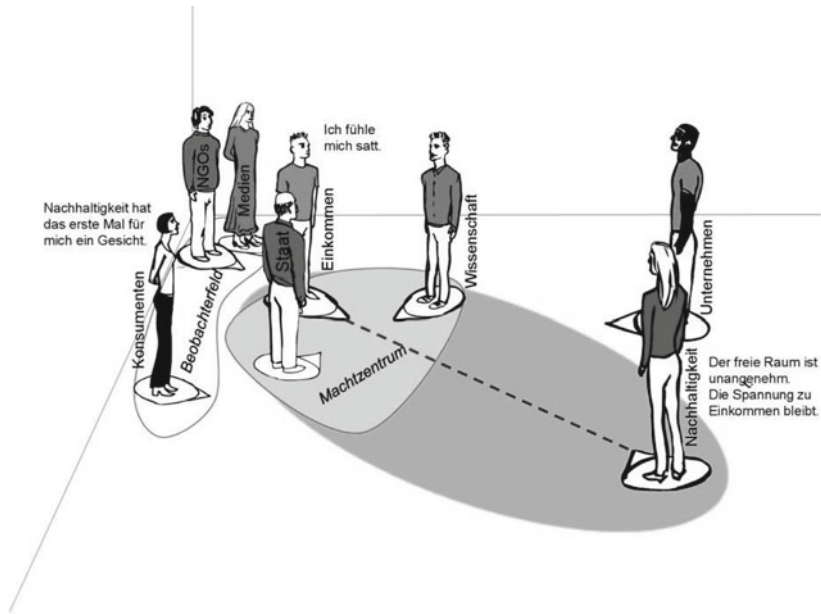


Abbildung 3.3 3D-Raubilder – ein nützliches Instrument zum Kodieren von Aufstellungsdaten gemäß GTM. (Eigene Darstellung; Figurenillustration: Antonia Wetzel)

3.1.2.2 Zweite Phase im Kodierverfahren

Im zweiten Schritt des Kodierverfahrens werden die entwickelten Kategorien präzisiert, verdichtet und in eine erste theoretische Form gebracht. Manche Gruppen werden auch fallengelassen bzw. zurückgestellt, weil sie – vielleicht auch nur vorübergehend – uninteressant erscheinen. In dieser Kodier-Etappe werden Kategorien zunehmend höherer Ordnung, erste erkenntnisleitende Thesen sowie vorläufig-hypothetische Modell-Miniaturen entwickelt.

Für die Zusammenfügung der entwickelten Codes/Kategorien zu modellhaften Verbindungen kennt die GTM verschiedene Orientierungshilfen², die auch für das Kodieren von Daten aus Aufstellungen nützlich sind – allerdings in einer modifizierten Form. Denn die mittels Aufstellungen produzierten Daten besitzen

² Ein prominentes Instrument für die zweite Kodierphase ist in der GTM – neben den Vorgaben der Kodierfamilien (Glaser, 1978:72 ff.) – das Paradigmatische Modell, auch „Kodierparadigma“ genannt (Strauss, 1991:56 f.; Strauss & Corbin, 1996:78 ff.) oder schlicht

bereits in einem hohen Maße die Qualität, die in dieser Kodierphase üblicherweise erst (mithilfe des Instruments der Bedingungsmatrix) hergestellt werden soll. Viele Informationen über systemische Zusammenhänge, die bei herkömmlichen Methoden nur mit einigem methodologischen Aufwand aus den Daten extrapoliert werden können, gelangen bei Aufstellungen bereits in der Phase der Datenerhebung an die Oberfläche. Erste modellhafte Verbindungen lassen sich somit bereits aus dem in der ersten Kodierphase dokumentierten 3D-Raumbild ablesen. Die 3D-Raumbilder erfüllen somit bereits wichtige Funktionen, wie sie in im Rahmen der GTM mit der Bedingungsmatrix angestrebt werden, nämlich:

- „1. Es hilft Ihnen, für das gesamte Spektrum an Bedingungen theoretisch sensibel zu sein, das auf das untersuchte Phänomen wirken könnte.
2. Es befähigt Sie, für das Spektrum der potenziellen Konsequenzen theoretisch sensibel zu sein, die aus Handlungen/Interaktionen resultieren.
3. Es unterstützt Sie dabei, Bedingungen, Handlungen/Interaktionen und Konsequenzen systematisch mit einem Phänomen in Beziehung zu setzen.“ (Strauss & Corbin, 1996:135)

Als nützliche methodologische Ergänzung zum 3D-Raumbild hat sich für mich das prominente GTM-Instrument des Paradigmas erwiesen. Im Übergang zur zweiten Kodierphase nutze ich (modifizierte) Paradigma-Darstellungen, um Kategorien und Beziehungsgefüge, die ich zuvor mittels Aufstellungspartitur und 3D-Raumbild erfasst habe, miteinander abzugleichen, zu verdichten und zu präzisieren. Mein Fokus liegt dabei – hier folge ich dem Vorschlag von Juliet Corbin (Corbin & Strauss 2008/2015:156 ff.) – auf den Komponenten Kontext (einschließlich Interventionen) sowie Inter-/Aktionen bzw. Beziehungsqualität. Für Letztere unterscheide ich bei Bedarf die Dimensionen Selbstbezug, Paar-/Gruppen-Relation sowie Systemebene. Für jede Aufstellung, je nach Erkenntnisinteresse und Aufstellungsdesign variiere ich das Schema (vgl. Paradigma-Darstellungen im elektronischen Zusatzmaterial).

Die Tabelle 3.1 zeigt exemplarisch einen Auszug aus dem Paradigma zur Aufstellung „Konsumsystem“: Die Beziehungsqualität (hier im systemischen

„Paradigma“ (Corbin & Strauss, 2008/2015:156 ff.). Dieses Instrument ist bei herkömmlichen Methoden der empirischen Sozialforschung ein wichtiger methodischer Zwischenschritt und nützlich, um zunächst einfache lineare Zusammenhänge übersichtlich darzustellen (Strauss & Corbin, 1996:132). Darauf aufbauend können komplexe systemische Wechselwirkungen mithilfe einer sogenannten „Bedingungsmatrix“ erfasst werden (Strauss & Corbin, 1996:132 ff.).

Selbstbezug) sind in der ersten Spalte in deskriptiven Kategorien und In Vivo-Codes erfasst. Der jeweilige Kontext (hier die Bewusstseins Ebenen nach Spiral Dynamics) ist dabei jeweils farblich markiert. In der zweiten Spalte werden die ge/erfundenen Kategorien verdichtet und in einen ersten Gesamtzusammenhang gestellt.

Tabelle 3.1 Auszug einer Paradigma-Darstellung als ein Instrument zum Kodieren von Aufstellungsdaten gemäß GTM. (Eigene Darstellung)

Phase	Beziehungsstruktur	Positionierung zueinander	Kategorien der Beziehungsqualität
1.1	<i>Ethos & A-Marketing</i>	Die Elemente sind (nicht ausschließlich, aber durchgehend) stark aufeinander fokussiert. Als A-Marketing seine Position ändert, rückt <i>Ethos</i> nach und nimmt erneut eine Gegenposition ein.	Gegenüberstellung; Ambivalenz Die Konfrontationslinie bezieht sich nicht allgemein zwischen Ethos und den beiden Marketing-Elementen, sondern primär zwischen Ethos und A-Marketing.
	<i>Ethos & BO-Marketing</i>	<i>BO-Marketing</i> bevorzugt eine seitliche Position zu <i>Ethos</i> .	Ausweichend (in Koketterie) <i>BO-Marketing</i> hat eine geringere Bereitschaft zur Reflexion als <i>A-Marketing</i> .
1.2	<i>A-Marketing & BO-Marketing</i>	<i>A-Marketing</i> und <i>BO-Marketing</i> bilden ein Paar. <i>BO-Marketing</i> steht an der linken Seite von <i>A-Marketing</i> .	Liaison von A- & BO-Marketing Die <i>A- und BO-Marketing-Liaison</i> kann als das in Dreier-Beziehungen typische Herstellen einer dualistischen Ich-Du-Perspektive interpretiert werden: Koalition als Schutz gegen die große Energie von <i>Ethos</i> . – Der weitere Verlauf legt jedoch nahe, dass es noch weitere, system-immanente Gründe für die Verbindung gibt.

Auf Basis der bis hierhin ge/erfundenen Kategorien und systemischen Verflechtungen verfasste ich Memos. Die Notizen, die ich seit Beginn des Forschungsprozesses schreibe, werden jetzt zu einem zentralen systematischen Instrument, weil ich sie zum Zweck der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit dokumentiere. Im Rhythmus des von Glaser und Strauss geprägtem Leitsatz „Stop and memo!“ unterstützt mich die Memo-Arbeit beim Abgleich der sich abbildenden Interpretationslinien mit dem Datenmaterial. Ich führe konzeptionelle Ideen weiter aus, gehe interessanten Bildern und Metaphern nach, verfolge intuitive Assoziationen und vergleiche unterschiedliche Theorieansätze. – „All is data.“ – Im Sinne dieser zentralen Prämisse der GTM sind nützliche Heuristiken u. a. auch kontrastive Vergleiche, Einbezug der Etymologie eines Wortes sowie Metaphern und Analogien (Hagen et al., 2015:147 ff.; McGuire, 1997).

Das Memo-Schreiben unterstützt auch meinen persönlichen Reflexionsprozess, weil ich mich im zeitlichen Abstand selbst beobachten kann. Es ist somit ein re-entry i. S. Luhmanns (vgl. Abschnitt 1.3.1.2), mittels der ich mich selbst als Forschende beobachte: Bei welchen Aussagen der Stellvertreter:innen spürte ich Irritationen; welche spontanen Bilder lösten bestimmte Assoziationen bei mir aus; in welchen Punkten hat sich meine Perspektive im Untersuchungsverlauf verändert? Breuer et al. (2018:137) bezeichnen Memos als „ein zentrales Werkzeug der Entwicklung der Gedankenwelt des Forschenden auf dem Weg zur Theorie: ein Instrument zum Verfertigen von Gedanken durch Schreiben.“

Die Memo-Arbeit in der zweiten Kodierphase ergänze ich mit einem spielerischen Abgleich – dies ist nicht zu verwechseln mit einem eklektizistischen Stil – mit themenrelevanter Forschungsliteratur. Mein Vorgehen ist auch hier iterativ; ein gedankliches Hin und Her zwischen Theorien aus der Literatur und eigenen Beobachtungen. Das triangulierende Verfahren ist hilfreich, um die entwickelten vorläufig-hypothetischen Konzepte mit bestehenden Modellen zu kontrastieren oder auch durch alternative Evidenzen zu unterstützen.

Als vorläufiges Ergebnis der zweiten Kodierphase entsteht eine Vielfalt an ersten, provisorisch-vorläufigen Thesen und Ad-hoc-Hypothesen, die herkömmliche Perspektiven auf das Untersuchungsfeld erweitern und „idealerweise überraschende Inhalte haben“ (Müller-Christ & Pijetlovic, 2018:24). Die Thesen liefern keine binären (Wahr/Falsch-) Aussagen oder gar (Entscheidungs-)Gewissheiten. Vielmehr ist eine Sammlung unterschiedlicher Perspektiven auf das untersuchte System entstanden, die im nächsten Schritt als mehr oder als weniger nützlich für den eigenen Forschungsfokus bewertet werden müssen.

3.1.2.3 Dritte Phase im Kodierverfahren

Die komplexen Informationen müssen nun noch kompakt zusammengefasst und geordnet werden. In der dritten Phase geht es somit um den Gesamtzusammenhang „einer theoretischen Integration aller kategorialen Konzepte unter einer konsistenzstiftenden Logik“ (Breuer, 2018:284). Gemäß vielen Darstellungen der Ground Theory-Methodik, so auch in der Revision von Juliet Corbin (Corbin & Strauss, 2008/2015), geschieht dies unter dem konzeptuellen Dach einer vom Forschenden als zentral gesetzten „Kernkategorie“, um die sich die explizierten Kategorien anordnen lassen:

„Die Kernkategorie ist ein umfassender und abstrakter Begriff, durch den in kurzen Worten benannt wird, was nach Ansicht des Autors das hauptsächliche Thema oder Ergebnis der Studie ist. Wenn ein solches zentrales Konzept festgelegt ist, werden die übrigen Kategorien durch erklärende Ausführungen dazu ins Verhältnis gesetzt.“ (Corbin & Strauss, 2008/2015:199 f.; übersetzt von Breuer et al., 2018:286)

Breuer et al. (2018:286) weisen darauf hin, dass es sich hier „um eine apriorische Setzung [handelt], die sich nicht mit der Idee der Datenbegründetheit (Emergenz) rechtfertigen lässt“. Auch für die Forschung mit Aufstellungen, die sich auch durch ihre Datenvielfalt auszeichnet, erscheint mir die kategorische Beschränkung auf nur *eine* Kernkategorie ungeeignet. Allerdings habe ich festgestellt, dass die Ockhamsche Regel, gemäß der eine möglichst einfache Lösung anzustreben ist, eine wichtige disziplinierende Orientierung im Forschungsprozess bietet, weil das Entdecken einer neuen systemischen Perspektive (die bei jeder Aufstellung mannigfaltig entstehen) bei mir regelmäßig den Impuls erzeugt, diese zu differenzieren und zu verfeinern.

In der dritten Kodierphase besteht die Herausforderung also darin, zwischen Zentrum und Peripherie zu unterscheiden und die wesentlichen Kategorien und Beziehungsgefüge zu identifizieren bzw. zu definieren. Bei der Entwicklung dieser provisorisch-hypothetischen Modellstrukturen habe ich mich für das Skizzieren von Diagrammen, einer in der GTM üblichen Kreativtechnik (Breuer et al., 2018:189 ff.; Strauss & Corbin, 1996:169 ff.; Corbin & Strauss, 2008/2015:122 ff.) entschieden. Im fortlaufenden Abgleich mit den Daten entsteht so als vorläufiges Ergebnis einer jeden Aufstellung ein datenbegründetes Schaubild bzw. Diagramm, in dem beobachtete Kernkategorie(n) und deren systemischen Verbindungen untereinander logisch strukturiert und im Gesamtgefüge systematisiert dargestellt sind.

3.1.3 Erneute empirische Überprüfung (vs. Beenden des Zyklus)

Mit dem Prinzip des Theoretical Sampling ist der GTM, wie eingangs erläutert, ein Zurück zur Phase der Datenerhebung periodisch wiederkehrend angelegt. Die hermeneutische Erkenntnis spirale der Mikrozyklen ist prinzipiell niemals abgeschlossen. Vor dem Hintergrund eines pragmatischen Forschungsverständnisses rückt mit jedem zusätzlichen Sampling jedoch zunehmend die Frage in den Vordergrund, ob nun ein „ausreichendes“ Maß an epistemologischer Sicherheit erreicht ist. Neben „Sachzwängen“, die sich aus dem vorgegebenen Rahmen des Forschungsprojektes, wie Abgabetermin und Seitenumfang, ergeben, wird in der GTM als zentrales Entscheidungskriterium das Prinzip der Theoretischen Sättigung angeführt (Glaser & Strauss, 1967:61 f.; Strauss, 1991:49 f.; Strauss & Corbin, 1996:159). Dabei wird geprüft, ob das untersuchte Themenfeld soweit erschlossen bzw. das entwickelte hypothetische Konzept soweit ausformuliert ist, dass auch durch neue Daten (vorläufig) kein zusätzlicher Erkenntnisgewinn zu erwarten ist.

„Die zugrundeliegende Idee [der Theoretischen Sättigung] ist: Durch den analytischen Parcours des R/GTM-Verfahrens, die Konzept-/Kategorienbildung und die Modellierungsarbeit auf Basis der empirischen Fälle gelange ich *approximativ* zu einem finalen datenbegründeten Theoriegebilde, gewissermaßen zu einer gemeißelten, geschliffenen und polierten Skulptur, die sich im zyklisch-rekursiven Arbeitsprozess herausgebildet [sic!], bewährt und stabilisiert. Neu hinzukommende Daten irritieren diese Struktur in ihren theoretischen Grundzügen ab einer gewissen Elaborationsstufe nicht mehr, sie wird nicht mehr ins Wanken gebracht.“ (Breuer et al, 2018:361)

Die Frage nach epistemologischer Sicherheit bleibt mit dem Prinzip der Theoretischen Sättigung offen. Erkenntnis ist in der GTM immer nur ein vorläufiges, vorübergehendes Verstehen. Im pragmatischen Denken des US-amerikanischen Philosophen und Logikers Charles S. Peirce ist die „Unfehlbarkeit in wissenschaftlichen Belangen ... unwiderstehlich komisch“ (Peirce, 1931 zitiert nach Reichertz, 2015b:284). So werde ich, auch wenn die Erkenntnisse im Forschungsverlauf eine zunehmend höhere Komplexitätsstufe erreichen werden, stets versuchen, die entwickelten Thesen mit dem „notwendigen Zweifel, den jeder hat, der sich nicht täuschen will“ (Gadamer, 2002:141) zu belegen.

Am Ende des Forschungsprozesses steht ein hypothetischer Modellentwurf eines zukunftsorientierten Marketing. Die Heuristik, die ich dafür entwickelt habe, ist eine Kombination aus einem Instrument der GTM; die sogenannte „Bedingungsmatrix“ (Strauss & Corbin, 1996:135 ff.; Corbin & Strauss

2008/2015:160 ff.; Breuer et al., 2018:292 ff.) mit dem integralen AQAL-Modell – alle Quadranten, alle Ebenen – von Ken Wilber (2010:46ff; 81 ff.) in Verbindung mit dem Entwicklungsebenen der Spiral Dynamics (Beck & Cowan, 2007/2014; Graves, 2005). Ich werde diese Heuristik später noch detaillierter beschreiben, und zwar in Kapitel 13 als Grundlage für meine Modellentwicklung eines zukunftsorientierten Marketing.

3.2 Qualität im Forschungsprozess

Wie ich in der Einleitung bereits dargelegt habe, ist es bei qualitativen, explorativ ausgerichteten Forschungsarbeiten nicht sinnvoll, klassische Gütekriterien zur Qualitätssicherung anzulegen. Die Trias aus Objektivität, Validität und Reliabilität bietet keine geeignete Zielvorgabe, wenn der Fokus auf dem Entdecken tatsächlich neuer Ideen liegt, denn dass unterschiedliche Forscher:innen zu den gleichen kreativen Schlüssen kommen, ist weder absehbar noch wünschenswert. Das zentrale Gütekriterium meiner Arbeit ist deshalb – neben der Anforderung der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit – das Maß an Nützlichkeit. Dabei geht es mir nicht um ein empirisch überprüfbares Richtig oder Falsch der entwickelten Thesen, sondern vorrangig um deren Nützlichkeit in der (transformativen) Praxis.

Daraus folgt die Frage nach der Überprüfbarkeit dieses Gütekriteriums: Wie kann „Nützlichkeit“ für transformative Praxis ermessen werden? Der Schlüsselbegriff hierfür heißt Anschlussfähigkeit. Aus meiner Sicht sind zwei Ebenen zu unterscheiden, die beide gleich wichtig sind: Anschlussfähigkeit an bestehende Erfahrungen und Konzepte einerseits und Anschlussfähigkeit an vorhandene Vorstellungswelten und Logiken andererseits.

3.2.1 Triangulation als Strategie der Theoriekonstruktion

Eine geeignete Alternative zur herkömmlichen Überprüfung von Forschungsergebnissen bietet das Prinzip der Triangulation. Im Zusammenhang der letztlich unerreichbaren epistemologischen Sicherheit qualitativer Wissenschaft bezeichnet Triangulation einen „Ansatz der Geltungsbegründung der Erkenntnisse, ... wobei die Geltungsbegründung nicht in der Überprüfung von Resultaten, sondern in der systematischen Erweiterung und Vervollständigung von Erkenntnismöglichkeiten liegt“ (Flick, 2017:520). Triangulierende Verfahren können helfen, die methodologische Qualität zu erhöhen; vorausgesetzt, die Auswahl erfolgt begründet (Flick, 1992:32).

Im (selbst-)reflexiven Forschungsprozess der GTM sind gleich mehrere methodische Verfahren vorgesehen, die als Triangulation zu bezeichnen sind. So ist das Theoretische Sampling mit einer Daten-Triangulation gleichzusetzen (Flick, 1992:24; 2017:519). Auch die weiteren Kodierschritte lassen sich als triangulierendes Vorgehen beschreiben:

„Das Vergleichen, das gezielte Aufsuchen von Kontrasten ist eine der Grundoperationen der GTM (Glaser 1965). Es entsteht so etwas wie eine Triangulation – beispielsweise zwischen ‚einem Objekt‘ und unterschiedlichen Subjektsichtweisen darauf, diese sich wechselseitig [...] erhellen und kommentieren (Goodman 1984 [1978]). Aus derartigen Gegenüberstellungen und Vergleichen entsteht eine neue epistemologische Dimension. Gregory Bateson beschreibt diese aus einer ‚Differenzinformation‘ resultierende Erkenntnisqualität (in Analogie zum Prinzip des binokularen Sehens) als Tiefengewinn (1982, S. 88 ff.).“ (Breuer et al., 2011:429 f.)

Die GTM bietet somit einen geeigneten Rahmen für methodisch begründete Triangulationen. In der vorliegenden Arbeit habe ich neben der Daten-Triangulation, die bereits dem GTM-Prozess inhärent ist, einen weiteren Schwerpunkt darauf gesetzt, unterschiedliche interdisziplinäre Sichtweisen in den Forschungsprozess einzubeziehen:

Eine erste Perspektiven-Triangulation nehme ich regelmäßig bereits in der Phase der Datenerhebung vor. Unmittelbar nach jeder Aufstellung findet ein Austausch mit den an den Aufstellungen jeweils Beteiligten statt. Der Diskurs mit der Aufstellungsleitung, den Stellvertreter:innen sowie ggf. Beobachtenden dient – neben der gemeinsamen Entwicklung von ersten Ideen und Lesarten – der kommunikativen Validierung der Geschehnisse im Feld. Yvonna Lincoln und Egon Guba (1985:289 ff.) nennen eine solche mitlaufende qualitätssichernde Maßnahme auch „Member checking“.

Die Technik der Theorien-Triangulation kommt beim Memo-Schreiben in der zweiten Kodierphase zum Einsatz. Nicht nur, aber auch um die wissenschaftliche Anschlussfähigkeit meiner Analyseansätze zu prüfen, ziehe ich Forschungsliteratur heran. In der GTM wird der Rückgriff auf Forschungsliteratur zwar mit Blick auf die „theoretische Sensibilität“, also dem „Gespür dafür, wie man über Daten nachdenkt“ (Strauss, 1991:50) zurückhaltend bewertet, denn „wir müssen unsere Vorannahmen in Frage stellen, über unsere Erfahrung hinaus nach Antworten suchen und über die Literatur hinausschauen, wenn wir Phänomene entdecken und zu neuen theoretischen Formulierungen gelangen wollen“ (Strauss & Corbin, 1996:56). Dennoch findet das Heranziehen forschungsbezogener Literatur in der GTM ganz unterschiedliche Anwendungen (ebd.:33 ff.). Ich nutze Literatur

in meiner Arbeit – vor allem während der explorativen Phasen – als Inspirationsquelle, dabei sind insbesondere auch divergente Beobachtungen bzw. Theorien wertvolle heuristische Quellen sein, die mich zu neuen Fragen anregen.

Zum Ende des ersten Forschungsabschnitts, dem analytischen Teil präsentiere ich meine bis dahin entwickelten vorläufigen Thesen Personen, die nicht unmittelbar am Forschungsprozess beteiligt sind. Für diese Perspektiven-Triangulation habe ich Fachtagungen³ und Publikationen⁴ sowie Expert:innen-Interviews⁵ genutzt. Meine Gesprächspartner:innen sind Forschende, die ebenfalls mit der Aufstellungsmethode arbeiten sowie Kolleg:innen aus der Marketingpraxis und der Organisationsberatung. Die intensive Perspektiven-Triangulation zum Ende des Analyseteils war mir wichtig, um den eigenen blinden Flecken – zumindest ein wenig – auf die Spur zu kommen, bevor ich mit dem Erkunden neuer Möglichkeitsräume für ein anderes, zukunftsorientiertes Marketing, dem Hauptteil meiner Untersuchung beginne. Bei den Gesprächen, die ich mithilfe der produzierten 3D-Raumbilder strukturiert habe, konnte ich regelmäßig die Erfahrung bestätigen, dass die Forschung mittels Systemaufstellungen den Einstieg in einen interdisziplinären Dialog enorm erleichtert. Die transverbale Raumsprache wird Disziplinen übergreifend von Wissenschaft und Praxis gleichermaßen verstanden, so „dass innerhalb kurzer Zeit alle Beteiligten über die Aufstellungsbilder in einen intensiven Dialog treten können“ (Müller-Christ, 2016b:298).

3.2.2 Zum Messen der Nützlichkeit von Forschung

Mir geht es in dieser Arbeit nicht um eine adäquate Repräsentation sozialer Wirklichkeit, sondern vorrangig um die Nützlichkeit der entwickelten Thesen und hypothetischen Modellannahmen in einer transformativen Praxis. Eine einfache, faktische Überprüfung, ob meine Forschungsergebnisse diese Anforderung tatsächlich erfüllen, ist unmöglich. Denn die entwickelten hypothetischen Entwürfe zeigen *mögliche* Perspektiven aus einer Vielzahl möglicher Perspektiven

³ Meine Zwischenergebnisse habe ich im Rahmen der Tagung des Kompetenzzentrum Verbraucherforschung und nachhaltiger Konsum (vunk) „Konsum und Nachhaltige Entwicklung: Verbraucherpolitik neu denken“ am 15. März 2018 präsentiert.

⁴ Publikation der Zwischenergebnisse im Tagungsband „Konsum und nachhaltige Entwicklung“ im Nomos-Verlag (Rieck & Müller-Christ, 2019) sowie in der Management Reihe Corporate Social Responsibility bei Springer Gabler (Rieck, 2021).

⁵ Die Protokolle der Expert:innen-Interviews sind im elektronischen Zusatzmaterial einsehbar.

auf eine prozessuale Realität sowie emergenter Möglichkeitsräume zukünftiger Entwicklungen. Am (immer vorläufigen) Ende des Forschungsprozesses ist somit niemals klar, was in der Praxis aus den Forschungsergebnissen entstehen wird. Das wäre eine systemische Überschätzung von Forschung, doch vor allen Dingen ein Widerspruch zur Logik transformativer Prozesse. Kurzum: Meine Forschungsergebnisse entziehen sich der Einordnung in ein einfaches Wahr/Falsch-Schema.

Vor diesem Hintergrund stellen sich Fragen der wissenschaftlichen Güteprüfung, und zwar noch kritischer als es bei qualitativen Forschungen ohnehin der Fall ist: Wie kann „Nützlichkeit“ von Forschung ermessen werden, wenn die einfache (faktische) Wahrheit als Maßstab nicht zur Verfügung steht?

Der Überbegriff für das Charakterisieren von Aussagen heißt Modalität. Neben dem Konzept von Wirklichkeit existieren noch weitere Modalitäten: z. B. Notwendigkeit, Möglichkeit und Unmöglichkeit. Die modale Aussagenlogik ist eine Erweiterung der klassischen Aussagenlogik und ermöglicht, die Bedeutung von modalen Aussagen zu bewerten (Hughes & Cresswell, 2010; Seiffert, 1992). In der Modallogik spricht man statt von möglichen oder vorstellbaren Situationen auch von „möglichen Welten“, ein Konzept, das u. a. auf den US-amerikanischen Philosophen und Logiker Saul A. Kripke zurückgeht. Eine „mögliche Welt“ ist definiert als eine die Logik achtende Vorstellung, wie die Realität beschaffen sein könnte.

In der Modallogik gilt eine Notwendigkeitsaussage als wahr, wenn sie in allen „möglichen Welten“ erfüllt ist. Solche Aussagen stehen – wie eingangs ausgeführt – nicht im prioritären Fokus dieser Arbeit. Meine Forschung bildet vielmehr vorläufige *mögliche* Perspektiven auf die Realität ab. Solche Möglichkeitsaussagen gelten in der Modallogik als wahr, wenn sie in mindestens einer „möglichen Welt“ erfüllt ist.

Zur Beurteilung, ob meine Forschungsergebnisse im modallogischen Sinn „wahr“ sind, muss also geprüft werden, ob der Kontext, in dem diese Möglichkeitsaussagen entwickelt worden sind, eine „mögliche Welt“ darstellt, also eine „die Logik achtende Vorstellung, wie die Realität beschaffen sein könnte“. Diese Frage führt zum Gütekriterium der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit: Transparenz im Forschungsprozess schafft die Voraussetzung dafür, dass Dritte die zugrundeliegende Logik der getroffenen Möglichkeitsaussagen verstehen – und damit auch prinzipiell kritisieren – können.

Forschungsergebnisse sind im modallogischen Sinne wahr, wenn die Möglichkeitsaussagen in mindestens einer „möglichen Welt“ – in der von dem:der

Forschenden beschriebenen Welt – wahr sind, und die zugrundeliegende Logik für Dritte nachvollziehbar ist.

Die Bezeichnung einer Möglichkeitsaussage als *wahr*, beinhaltet jedoch keine Stellungnahme, ob die Aussage in einer anderen vorstellbaren Situation *auch falsch sein könnte*. Umgekehrt können *manche falschen* Möglichkeitsaussagen in einer anderen vorstellbaren Situation *wahr sein*. In der Modallogik ist die Gültigkeit von Möglichkeitsaussagen also abhängig von der jeweils gewählten Welt, m. a. W. von der jeweiligen Perspektive des:der Rezipient:in, die maßgeblich von fachlichen, epistemologischen und auch persönlichen Vorannahmen geprägt ist.

Die Feststellung der Kontextabhängigkeit von Möglichkeitsaussagen führt mich zum Modalbegriff der Kontingenz: Kontingenz bezeichnet eine Situation, die mehrere alternative Entwicklungen zulässt, von denen *keine notwendig* ist, die aber *alle möglich* sind. Damit führt der Kontingenzbegriff weit über eine einfache Wahr-Falsch-Unterscheidung hinaus. Auf diesen Aspekt werde ich später, im Zuge der Diskussion um die Nützlichkeit meiner Modellentwicklung eines zukunftsorientierten Marketing noch einmal zurückkommen (Abschnitt 13.7).

3.3 Schlussverfahren

Die GTM bietet nicht nur einen methodologischen Rahmen, um hypothetische Ideen regelgeleitet weiterzuentwickeln. Das beschriebene iterative Kodierverfahren bietet vor allem auch eine nachvollziehbare Systematik zum Intuieren überraschender Zusammenhänge und dem Entdecken tatsächlich neuer Erkenntnisse. Das gedankliche Hin und Her im Prozess, um die Entwicklung von Kategorien zu überprüfen und zu verfeinern, folgt einer abduktiven Logik.

Der US-amerikanische Logiker Charles Sanders Peirce (1839–1914), der in seinen Vorlesungen zum Pragmatismus im Jahr 1903 den über 400 Jahre alten Begriff Abduktion wieder in die Wissenschaft einführte, betonte den Unterschied zu den herkömmlichen Schlussverfahren der Deduktion und der Induktion, die im Grunde keine neuen Erkenntnisse hervorbringen können, sondern nur bereits Bekanntes bestätigen (Peirce, 1934/1974).

„Deduction proves that something *must* be; Induction shows that something *actually* is operative; Abduction merely suggests that something *may* be [Hervorhebungen im Original].“ (Peirce, 1934/1974:5.171)

In der Methodenliteratur ist das abduktive Schlussverfahren nicht einheitlich definiert (Wirth, 1995). Die Definition der Abduktion als logisches Schlussverfahren, das regelgeleitet und reproduzierbar neue Erkenntnis hervorbringt, ist nicht unumstritten. Jo Reichertz (2011:282 f.) verweist auf die Peircesche Unterscheidung zwischen der qualitativen Induktion und der Abduktion; zwei Denklogiken, zu denen es in der Literatur oft zu „unzulässigen Bedeutungsvermischung“ (ebd.:283) komme. Der deutsche Sozialwissenschaftler führt aus, dass beide Schlussverfahren den in der GTM angewandten Schlussverfahren entsprechen:

„Die geistige Operation, die feststellt, dass die in den Daten aufgefundenen Codes und Konzepte zu den bereits bekannten Codes und Konzepten passen, das ist die eine Vorgehensweise: die qualitative Induktion ... Auch diese Art des Denkens fügt den Daten etwas hinzu, von dem man aufgrund seines Vorwissens überzeugt ist, dass es dazu gehört. Die andere Vorgehensweise besteht in dem gedanklichen Sprung, der den Daten etwas völlig Neues hinzufügt, etwas, was in den Daten weder als Konzept noch als Theorie enthalten ist. Das ist eine Abduktion.“ (Reichertz, 2011:293)

Abduktion ist – anders als Deduktion und Induktion – kein Schlussverfahren, das *reproduzierbar* neues gültiges Wissen hervorbringt. Denn dass unterschiedliche Forscher:innen zu den gleichen kreativen Schlüssen kommen, ist nicht wahrscheinlich. Doch Abduktion ermöglicht, den Forschungsprozess ein Stück weit von der „Zufälligkeit des guten Einfalls“ (Habermas, 1968/1973:147) zu befreien. So beschreibt Peirce abduktives Schließen als einen Blitz der Einsicht (Peirce, 1934/1974:5.183), der sich in einem Prozess, der kaum von logischen Regeln behindert sei (ebd.:5.188), hervorlocken lasse, sobald der:die Forschende verschiedene Elemente der Fragestellung mit experimenteller Attitüde in völlig neuer Weise zusammenbringt. Das iterative Kodierverfahren der GTM bietet einen solchen methodologischen Rahmen mittels „Anwendung auf neue Fälle, das In-Beziehung-Setzen zu anderen Konzepten, durch das theoretische Integrieren passender und kontrastierender Beispiele, durch Ausdifferenzieren und Sättigen der Komponenten und ihrer Relationen“ (Breuer et al., 2018:252). Auch in Aufstellungen ist eine abduktionsförderliche Konstellation gegeben, weil die Raum-Zeit-Verdichtung vollkommen neue Einblicke in ein System und die Zusammenhänge zwischen den Elementen ermöglicht (Müller-Christ, 2016b:290).

Bei der Abduktion wird „aus einer bekannten Größe (= Resultat) auf zwei unbekannte (= Regel und Fall)“ geschlossen (Reichertz, 2015b:281). Der abduktive Schlussmodus kann nicht über angestregtes Nachdenken erzwungen werden, sondern erfordert vielmehr theoretische Fantasie, Leichtigkeit und Kreativität.

Insofern ist Abduktion eng verbunden mit Intuition, jenem „unmittelbare[n] Innwerden von Zusammenhängen, welche von den drei anderen Funktionen [Empfinden, Fühlen, Denken] im Moment der Orientierung nicht hergestellt werden können“ (C. G. Jung zitiert nach Rafalski, 2018:52). Der österreichisch-britische Philosoph Ludwig Josef Johann Wittgenstein (1889–1951) beschreibt den Prozess plötzlichen Erkennens als „Klick“:

„Die Erklärung ist richtig, welche Klick macht.“ (Wittgenstein, 1938/2000:33)

Die Wissenschaftstheorie tut sich noch schwer mit Erklärungen, wie die „Transformation von unbegründeten Assoziationen in begründbare Implikationen“ (Wirth, 1995:419) jeweils gelingen kann. Umberto Eco (1932 – 2016), der gleichermaßen als Künstler wie Wissenschaftler gearbeitet hat, bringt das sogenannte „Bauchgefühl“ und den abduktiven Schlussmodus wie folgt zusammen:

„Es gibt etwas Künstlerisches in der wissenschaftlichen Entdeckung und etwas Wissenschaftliches in dem, was die Naiven ‚geniale Intuition des Künstlers‘ nennen. Das beiden Gemeinsame ist die glücklich gelungene Abduktion.“ (Eco, 1988:210)

Der Unterschied zwischen Intuition und Abduktion ist in der Wissenschaftstheorie noch nicht klar herausgearbeitet (Reichert, 2015b:277 f.). Es ist jedoch bereits gut erforscht, Situationen zu kreieren, in denen intuitive Prozesse wahrscheinlicher sind (vgl. zur Kreativitätsforschung z. B. der Psychologe Mihály Csíkszentmihályi (2018; 1990) und der Psychiater Rainer M. Holm-Hadulla (2000) sowie zu Kreativitätstechniken z. B. die Managementtrainerin Vera F. Birkenbihl (2007) und der Werbefachmann Alex F. Osborn (1963); vgl. des Weiteren hochergiebige Fundorte jenseits der Methodenliteratur, z. B. bei der Theologie-Professorin und Mystikerin Sabine Bobert (2012:298 ff.), dem Neurobiologen Gerald Hüther (2013) sowie der Psychologin Christine Mann mit dem Psychologen und Theologen Frido Mann (Mann & Mann, 2017:159 ff.).

Intuition ist in Situationen präsent, in dem höchste Konzentration und eine vollkommene Vertiefung in eine Aufgabe herrscht. Als Beispiel möchte ich ein persönliches Erleben herausgreifen, das in Form einer Zeichnung dokumentiert ist. Im Alter von 19 Jahren malte ich während des Unterrichts weltvergessen eine fantastische vogelähnliche Gestalt in mein Schulheft (Abbildung 3.4, oben). Die Zeichnung *floss* geradezu aus meiner Hand, wie von selbst, ohne dass ich an etwas Konkretes dachte. „Flow“ nennt der Glücksforscher Mihály Csíkszentmihályi (1990) einen solchen mentalen Zustand treffend. Einige Jahre später, während einer Exkursion durch Südkorea entdeckte ich ein frappierend

ähnliches Bild an der Decke eines Tempels (Abbildung 3.4, unten). In diesem Moment, als ich in dem Deckenbild meine Schulheftkritzelei wiedererkannte, durchfuhr mich – weniger ein Blitz als – ein Gefühl von Demut: Ich war Zeugin einer intuitiv erfahrbaren größeren Wahrheit geworden. Bis dahin war mir nicht *bewusst* bekannt gewesen, dass ich einen Phoenix aus der chinesischen Mythologie gezeichnet hatte, der, wie meine Recherchen jetzt, im Kontext dieser Arbeit ergeben haben, sogar historisch zu datieren ist: auf die Ming-Dynastie (1368–1644) – wegen der Feder auf dem Kopf (China Internet Information Center, 2011).



Abbildung 3.4 Zwei Zeichnungen eines Phoenix: Woher stammen intuitive Bilder? (Eigene Zeichnung, 1989; eigenes Foto, 1993)

Das Beispiel illustriert, wie sich uns Intuition als ein unvermittelter Gedanke – oder in diesem Fall als ein konkretes Bild – zeigt, ohne dass wir erklären können, wie die Idee zu uns gekommen ist. Die Wissenschaftsgeschichte ist voll mit

Beispielen von Entdeckungen, die nicht auf logischen Ableitungen basieren, sondern aus kreativen Inspirationen und intuitiven Geistesblitzen hervorgegangen sind. Die Entdeckung des Benzolrings, dessen Struktur dem Chemiker Friedrich August Kekulé im Traum erschien, ist dabei sicher die prominenteste Erzählung einer abduktiven Lücke. Im Rahmen dieser Arbeit habe ich Intuition wiederholt als eine präzente, eigenständige Kraft erlebt – gleichsam als „Forschergeist“ – die mich begleitet, führt und bisweilen auch gedankliche Versäumnisse oder Planabweichungen bei der Durchführung von Aufstellungen aufgrund äußerer Rahmenbedingungen – wie ich im Nachhinein feststellte – ausgeglichen hat. Bisher kann nur spekuliert werden, ob diese Erkenntnisform nicht „durch eine Zusammenschau der in uns gespeicherten Informationen zustande kommt, sondern [...] tatsächlich von außen als Quanteninformation“ (Mann & Mann, 2017:167).

Was auch immer als die Quelle von Abduktion und Intuition einmal zu bestimmen sein wird, der besondere erkenntnistheoretische Wert, sozusagen die „epistemologische USP“ dieser Erkenntnisformen liegt darin, dass sie zu substanzial neuem Perspektiven und Lösungen führen, von denen es (zumindest in der Welt des:der Suchenden) zuvor nie eine Vorstellung gegeben hat.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Theoretische Bezugsrahmen

4

Theoretische Bezugsrahmen sorgen in der Forschung mit Aufstellungen für die notwendige theoretische Sensibilität. Denn „theorieloses Experimentieren mit Aufstellungen verkommt leicht zu Beliebigkeit oder Manipulation“ (Müller-Christ & Pijetlovic, 2018:71). In der Vorbereitung auf die Phase der Datenerhebung und -analyse habe ich eine Reihe jüngerer Gesellschafts- und Systemtheorien studiert. Sie dienen mir als „Bezugsrahmen und Ordnungsangebote, die helfen vitale Fragen zu stellen, innovative Formate zu entwickeln und die Ergebnisse von Aufstellungen zu interpretieren“ (ebd.).

Die herangezogenen Theorien beschäftigen sich mit der Bewältigung von Komplexität. Gemein ist ihnen, dass sie sich vom Kant'schen „Korrelationismus“ abwenden, nach dem die Welt und die in ihr existierenden Dinge immer nur vom wahrnehmenden Subjekt aus zu denken sind. Während Luhmanns Blick auf die System-Umwelt-Grenze ausgerichtet ist und das Individuum analytisch scharf von der Gesellschaft trennt, gehen die jüngeren Ansätze von einer systemisch-integralen bzw. holonischen Denkweise aus: Sie kennen neben der Ich-Perspektive auch einen Wir-Modus, die sie „intelligenter miteinander abstimmen wollen“ (Müller-Christ & Pijetlovic, 2018:72). In diesem „Wir“ liegen nach Charles Sanders Peirce größte Erkenntnispotenziale:

„Einstweilen wissen wir, dass der Mensch keine Ganzheit ist und dass er wesentlich ein mögliches Mitglied der Gesellschaft ist. Insbesondere ist die Erfahrung eines Menschen, solange sie alleine steht, nichts. Wenn er etwas sieht, was andere nicht sehen können, nennen wir es Halluzination. Es ist nicht ‚meine‘ Erfahrung, sondern ‚unsere‘ Erfahrung, an die zu denken ist; und dieses ‚wir‘ hat unbegrenzte Möglichkeiten.“ (zitiert nach Rynkiewicz, 2012:329)

Liebe Leser:innen, Sie können dieses Kapitel zunächst überspringen und später in der Phase der Datenerhebung und -analyse – in den Abschnitten **III.** und **IV.** – wieder hierher zurückkommen, um die skizzierten Theorien in ihrem jeweiligen Anwendungszusammenhang zu lesen. Zur leichteren Orientierung habe ich bei jeder der im Folgenden vorgestellten Theorie vermerkt, bei welchen Aufstellungen ich sie als theoretischen Bezugsrahmen herangezogen habe. Für das Verständnis reicht es, die Theorien grob zu skizzieren.

4.1 Systemtheorie

Anwendung in dieser Arbeit: Bei der Arbeit mit Aufstellungen ist eine systemische Sicht immer schon, wie weiter oben ausgeführt, implizit. Deshalb nehme ich bei der Analyse fast jeder Aufstellung im Rahmen dieser Arbeit auf systemtheoretische Konzepte Bezug; insbesondere bei der Aufstellung „Das innere Wesen des Marketing“ (Kapitel 7) sowie der Aufstellung „Attitude Behaviour Gap“ (Kapitel 10).

Ein nützliches theoretisches Gerüst beim Beobachten und Erkunden von Systemen bietet die Systemtheorie des Soziologen Niklas Luhmann (1927–1998) (zur Einführung Baraldi et al., 2011; Becker & Reinhard-Becker, 2001; Berghaus, 2011; Kneer & Nassehi, 2009; Reese-Schäfer, 1999; Schuldt, 2005). Ich beziehe mich in dieser Arbeit – neben der Schrift „Die Realität der Massenmedien“ (Luhmann, 1995a/2017) – insbesondere auf „Ökologische Kommunikation“ (Luhmann, 1986/2008). Dieses Buch ist nicht nur thematisch relevant für mein Forschungsthema, sondern bietet gleichzeitig eine komprimierte Übersicht zur Systemtheorie, die Luhmann zuvor in seinen Hauptwerken „Soziale Systeme“ (1984)¹ sowie „Die Gesellschaft der Gesellschaft“ (1997) entfaltet hat. (Simon, 2008:4620)

Die Luhmannsche Systemtheorie markiert einen Paradigmenwechsel in der Soziologie und auch in der Systemtheorie selbst. Den Menschen sieht Niklas Luhmann als ein Konstrukt bestehend aus psychischem, biologischem und sozialem System (Abbildung 4.1). Aus dieser Perspektive besteht Gesellschaft nicht aus Menschen, sondern aus Kommunikationen dieser Systeme. Kommunikation im Luhmannschen Sinne bedeutet somit nicht die Übertragung von Information zwischen Sender und Empfänger sondern die – hochkomplexe – Operation sozialer Systeme.

¹ Niklas Luhmann hatte bereits rund dreißig Bücher und 180 Aufsätze publiziert, als er im Jahr 1984 das Hauptwerk „Soziale Systeme“ veröffentlichte. (Wilke, 2005:303)

Luhmann, ein Schüler des US-amerikanischen Systemtheoretikers Talcott Parsons (1902–1979), setzte als grundlegende Prämissen anstelle von „Struktur“ und „Funktion“ die Konzepte der „Selbstreferentialität“ und „Autopoiesis“. Autopoiesis respektive Autopoiese ist eine Wortschöpfung² der Biologen Humberto R. Maturana und Francisco J. Varela (1982). Sie bezeichnen damit ein kybernetisches Organisationsprinzip, das für alle Lebewesen gilt: Alle lebendigen Systeme – ob Mensch, Tier, Pflanze, Pilz und Bakterie oder Virus – haben die Fähigkeit zur Selbstregulation, d. h. sie stellen in einem rekursiven Reproduktionsprozess die Elemente, aus denen sie bestehen, selbst her. Sie können ihr inneres Gleichgewicht selbstreferentiell, d. h. nach Maßgabe interner Strukturen steuern.

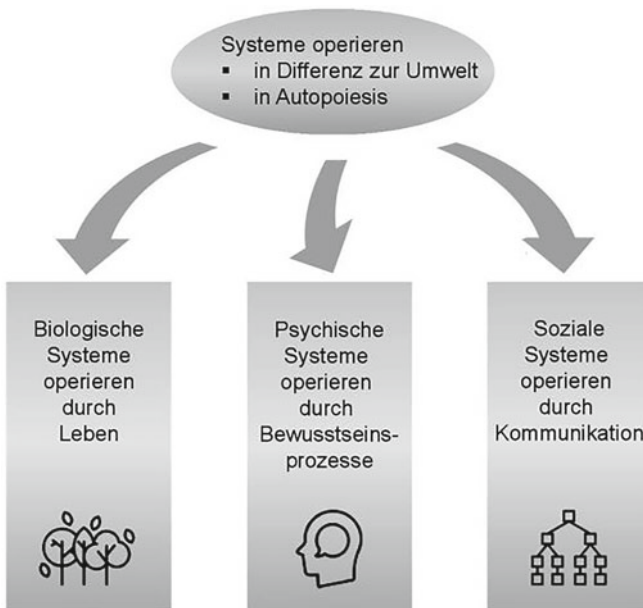


Abbildung 4.1 Operationsweisen unterschiedlicher Systemtypen. (Eigene Abbildung in Anlehnung an Berghaus, 2011:62)

² Die Wortschöpfung basiert auf (griech.) *autós* „selbst“ und *poiēsis* „machen“, „verfertigen“.

Wichtiges Merkmal autopoietischer Systeme ist ihre Geschlossenheit gegenüber ihrer Umwelt. Sie können nicht außerhalb ihrer Systemgrenzen, also auch nicht innerhalb anderer Systeme operieren. Auch soziale Systeme sind gemäß der Luhmannschen Systemtheorie selbstreferentielle autopoietische Systeme:

„Die Vorstellung der Elemente des Gesellschaftssystems muß von substantiellen Einheiten (Individuen) auf selbstreferentielle Operationen umgestellt werden, die nur im System und nur mit Hilfe eines Netzwerks von gleichen Operationen hergestellt werden können (Autopoiesis). Für den Fall von sozialen Systemen im allgemeinen und von Gesellschaftssystemen im besonderen scheint sich hierfür die Operation der (immer selbstreferentiellen) Kommunikation am besten zu eignen.“ (Luhmann, 1986/2008:17)

Die Gesellschaft – respektive ihre verschiedenen Teilsysteme – kann sich auf eine sich (bedrohlich) verändernde Umwelt, wie z. B. die Klimakrise anpassen. Sie tut dies jedoch nicht aus Sorge um das Klima, Tiere oder Pflanzen; autopoietische Systeme streben zunächst nach der „Fortsetzung der Autopoiesis ohne Rücksicht auf Umwelt“ (Luhmann, 1986/2008:25). Sie operieren kurzsichtig, auf den nächsten Schritt fokussiert und kaum zukunftsorientiert. Ich werde auf diese Frage an anderer Stelle zurückkommen. Wichtig in diesem Zusammenhang erscheint mir Luhmanns „Äquivalenzfunktionalismus“:

„Für soziale Systeme ist kennzeichnend, dass sie nicht unbedingt auf spezifische Leistungen angewiesen sind, mit denen sie stehen und fallen. Wichtige Beiträge zu ihrer Erhaltung werden durch Leistungen erbracht, die durch andere, funktional äquivalente Leistungen ersetzbar sind.“ (Luhmann, 1970/2017:42)

Vor diesem Hintergrund lautet die Frage von Transformation nicht mehr „Wie kann die Bestandserhaltung von Systemen gesichert werden?“, sondern „Welche Funktionen erfüllen bestimmte Systemleistungen, und durch welche gleichwertigen Funktionen können sie ersetzt werden“ (Schuldt, 2005:20)?

Die moderne Gesellschaft ist in der Luhmannschen Systemtheorie ein funktional differenziertes Gesamtsystem, in dem autonome Funktionssysteme – z. B. Politik, Wirtschaft, Recht und Kunst – jeweils selbstbestimmt entscheiden, welche Kommunikationen aneinander anschließen. Dennoch bilden sich Strukturen aus, „die zu bestimmten Umwelten passen und sich auf diese Weise spezialisieren, also Freiheitsgrade, die ihre Autopoiesis an sich bereithielten, einschränken“ (Luhmann, 1978/2002:24). Wie ist das möglich?

Luhmann erklärt dies mit dem Begriff der „strukturellen Kopplung“. Autopoietische Systeme sind zwar geschlossen, aber durchaus sensibel für Umweltreize.

Sie steuern ihre Umweltkontakte selbst, nach Maßgabe interner Strukturen und zwar so, wie sie für das Überleben, die eigene Autopoiesis notwendig sind. Alle Beziehungen darüber hinaus sind Energieverschwendung. Strukturelle Kopplungen sind Symbiosen zu beidseitigem Nutzen (Schuldt, 2005:31) und können sehr unterschiedlich gestaltet sein. Die Funktionssysteme Politik und Wirtschaft sind z. B. über Wirtschafts- und Steuergesetze gekoppelt, und gleichzeitig beeinflusst die Wirtschaftsstimmung auch Wahlen.

Von besonderer Bedeutung ist die strukturelle Kopplung sozialer und psychischer Systeme. Beide Systeme operieren (im Unterschied zu Maschinen und Organismen) auf der Basis von Sinn.³ Luhmann verwendet „Sinn“ nicht im teleologischen Sinne, *wozu* etwas da ist, sondern definiert den Begriff grundsätzlich neu, nämlich formal bzw. funktional: Sinn ist für Luhmann die Gesamtheit dessen, was in einem System möglich ist. Der jeweilige Sinnhorizont ist dabei – neben der Eigenkomplexität – für psychische Systeme durch das überhaupt Denkbare, für soziale Systeme durch das überhaupt Kommunizierbare bestimmt. (Becker & Reinhard-Becker, 2001:46)

Die Schnittstelle, an der sich psychische und soziale Systeme begegnen, ist der Mensch. Beide Systemtypen sind stark aufeinander bezogen und angewiesen: ohne Bewusstsein keine Kommunikation und umgekehrt. Dennoch sind beide geschlossene Systeme; sie operieren getrennt voneinander. Nur das Bewusstsein kann denken, nur die Kommunikation kann kommunizieren. Die Konsequenz führt Niklas Luhmann (1986/2008) aus:

„Realistisch gesehen wird man deshalb die übliche Vorstellung, erst müsse ein ‚Subjekt‘ sich bewußt zur Kommunikation entschließen und dann könne es kommunikativ handeln, umkehren müssen. Erst wenn, aus Gründen, die nicht einem Bewußtsein zugerechnet werden können, ökologische Kommunikation in Gang kommt und die Autopoiesis gesellschaftlicher Kommunikation mitzubestimmen beginnt, kann erwartet werden, daß Themen dieser Kommunikation mehr und mehr auch Bewußtseinsinhalte werden. Auch dies heißt dann nur, daß die gesellschaftliche Kommunikation ihre Umwelt, hier: Mentalzustände, verändert. Was daraus für die Gesellschaft folgt, läßt sich wiederum nur in einer Analyse möglicher Kommunikation, in einer Analyse der Resonanzfähigkeit des Gesellschaftssystems, erfassen.“ Luhmann (1986/2008:43)

Im systemtheoretischen Denken ist Bewusstsein als solches keine soziale Tatsache, sondern eine psychische. Auch diese Luhmannsche Unterscheidung ist – wie

³ Der Sinn-Begriff markiert die Grenze zwischen allgemeiner und sozialer Systemtheorie und ist eine der großen Neuerungen, die Luhmann gelungen ist. (Becker & Reinhard-Becker, 2001:32)

sich im weiteren Verlauf meiner Arbeit noch mehrfach zeigen soll – für meinen Analysefokus und Weichenstellungen im Untersuchungsverlauf hochrelevant.

4.2 Eisbergmodell

Anwendung in dieser Arbeit: Das Eisbergmodell unterstützt mich bei der Analyse der Aufstellung „Das innere Wesen des Marketing“ (Kapitel 7). Die Aufstellung ist zwar ohne theoretisches Bezugssystem konzipiert, doch während des Auswertungsprozesses hat sich das Eisbergmodell mir von sich aus – im Rahmen eines abduktiven Prozesses – als Ordnungsmodell angeboten.

Gemäß der Systemtheorie nach Luhmann lassen sich Gesellschaft und gesellschaftliche Teilsysteme auch ohne menschliche Beziehungen beschreiben. Diese Perspektive ist sehr nützlich, um komplexe Systeme verstehen zu lernen. Die Aufstellungsmethode ermöglicht, systemtheoretisch gewonnene Einsichten noch zu vertiefen bzw. zu erweitern. Denn mittels Aufstellungen lassen sich Systeme nicht nur von außen, durch Beobachtung und Messung beschreiben, sondern auch von innen heraus erkunden. An der Universität Bremen im Fachbereich Nachhaltiges Management ist ein Modell entwickelt worden, das die Tiefenstruktur von Systemen darstellt, wie sie sich in unzähligen Aufstellungen präsentiert hat: das Eisbergmodell. (Müller-Christ & Pijetlovic, 2018:83 ff.)

Die Abbildung 4.2 zeigt das Eisbergmodell. Auf der Sachebene wirken Steuerungsmechanismen, die für alle sichtbar sind. Dazu gehören u. a. formale Rollenerwartungen, Funktionszuschreibungen, Zielvereinbarungen. Mit zunehmender Komplexität steigt die Bedeutung persönlicher Verbindungen, und es rücken die informellen Ansprüche der Beziehungsebene in den Vordergrund. Auf einer tieferliegenden Ebene, im Übergang zur Systemebene lassen sich dann die unveränderlichen Zusammenhänge erkennen, die erstmals der Kieler Quantenphysiker und Coach Dieter Bishop (2010) als „Systemgesetze“ beschrieben hat: 1. Recht auf Zugehörigkeit (das Gegenteil wäre Ausschluss) (Person, ...); 2. Anerkennung, Wertschätzung, Respekt (Person, Kultur, Ordnung...); 3. Gleichgewicht von Geben und Nehmen; 4. früher vor später; 5. höhere Verantwortung/höherer Einsatz hat Vorrang; 6. mehr Kompetenz/mehr Wissen hat Vorrang; 7. neues System vor altem System; 8. Gesamtsystem vor Einzelperson oder Untersystem; 9. aussprechen/anerkennen, was ist sowie 10. Ausgleich schaffen. Im Rahmen von Forschungsaufstellungen an der Universität Bremen sind zwei weitere Systemgesetze beobachtet worden (Müller-Christ & Pijetlovic, 2018:86 ff.). Beide beziehen sich auf die logischen Spannungsfelder in Systemen:

„Neu: Recht auf Aufrechterhaltung von Polaritäten

Jedes System ist durchzogen von Polaritäten, die teilweise als Kontinuum, teilweise als logische Dilemmata auftreten. Diese Spannungsfelder sind die Energiequellen aller Systeme, weil sie nach einem Ausgleich drängen und das System damit weiterentwickeln. Werden logische Spannungsfelder ignoriert und in ihrem Beitrag zur Weiterentwicklung des Systems nicht gesehen, treten sie als zwischenmenschliche Konflikte wieder auf und führen zu erheblichen Reibungsverlusten auf der Beziehungsebene. Polaritäten und Spannungsfelder können nicht gelöst, sondern nur bewältigt werden. Alle systemischen Lösungen müssen bei Aufrechterhaltung der Polaritäten entwickelt und umgesetzt werden. Konflikte sind nach ihrer Lösung entfernt, Polaritäten nach ihrer Bewältigung immer noch energiebringend vorhanden.

(...)

Neu: Ausgleiche müssen sich über einen längeren Zeitraum ausgleichen

Weil die Polaritäten und Spannungsfelder allseits präsent sind, müssen die Trade-offs laufend ausgeglichen werden. Damit dieser Ausgleich jedoch nicht immer dieselben belastet, muss ein System eine innere Buchführung des Ausgleichshandelns aktivieren, damit Ausgleiche über einen längeren Zeitraum ausgeglichen auf alle Systemelemente verteilt werden.“ (Müller-Christ & Pijetlovic, 2018:88 f.)

In der Tiefe des Eisbergmodells herrscht das Ethos. Es ist der Träger aller essenziellen Informationen, quasi die DNA des Systems. Mit der Annahme einer „unverrückbaren Tiefenstruktur“ ist eine „starke Hypothese“ verbunden, schreiben Georg Müller-Christ und Denis Pijetlovic (ebd.:98f): Das Ethos fungiert auch als Schaltstelle, die ähnlichen Systemen ermöglicht, untereinander Informationen auszutauschen. In der Abbildung 4.2 ist diese Vorstellung eines morphogenetischen Feldes durch Pfeile angedeutet.⁴

⁴ In der Aufstellung „Narrativ“ kann eine Sequenz als ein Beleg für diese „starke Hypothese“ gelesen werden: In Phase 6 sagt *Ethos des Marketing* es sei bereit, *Narrativ* zu begleiten, „wenn es irgendwann aus diesem [Konsum]System herausgeht“ (Kapitel 11; Abbildung 11.6).

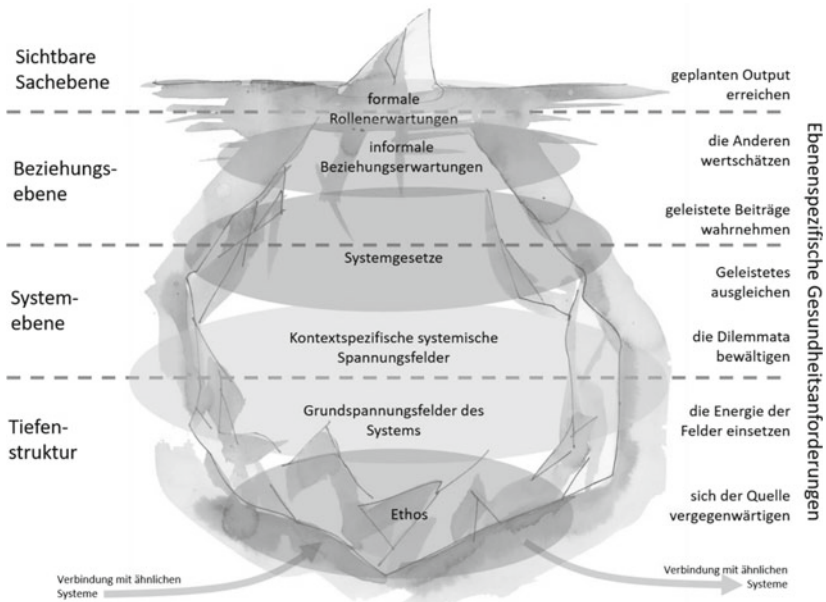


Abbildung 4.2 Das Eisbergmodell (Müller-Christ, 2016c)

4.3 Spiral Dynamics

Anwendung in dieser Arbeit: Auf die Theorie Spiral Dynamics nehme ich (mit Ausnahme der Aufstellung „Das innere Wesen des Marketing“) in jeder Aufstellung Bezug. Besonders bei den Aufstellungen „Konsumsystem“ (Kapitel 6) sowie „Kommunikationsstrategien“ (Kapitel 9) stellen Spiral Dynamics den theoretischen Bezugsrahmen und sind damit wichtige theoretische Referenzen in der Analyse.

Die Theorie der Spiral Dynamics basiert auf der Ebenentheorie der Persönlichkeitsentwicklung nach Clare W. Graves (2005). Die US-amerikanischen Management-Berater Donald Edward Beck und Chris Cowan (2005; 2007/2014) haben Graves' Arbeiten mit dem Konzept der „Meme“⁵ kombiniert, welches wiederum auf den britischen Soziobiologen Richard Dawkins (1976) zurückgeht. (Beck & Cowan, 2007/2014:78 f.)

⁵ Meme stellen quasi das psychologische Gegenstück zur biochemischen DNA dar.

Spiral Dynamics beschreiben die Bewusstseinsentfaltung zu höheren Niveaus der Komplexitätsbewältigung. Im Zentrum der Spiral Dynamics-Theorie stehen Bewusstseins Ebenen und Wertesysteme, die zusammen ein sich spiralförmig verschränktes Gesamtsystem bilden. Den unterschiedlichen Bewusstseins Ebenen sind bestimmte Glaubenssätze, Überzeugungen und Verhaltensweisen zugeordnet, mit denen die Herausforderungen des jeweiligen (Zeit-)Kontextes bewältigt werden können. Den Schlüssel zu persönlicher und gesellschaftlicher Entwicklung bilden die Meme bzw. die Stufen oder Wellen der Bewusstseinsentwicklung⁶:

„Versuche, das Denken von Menschen oder die Gründe hierfür zu ändern, sind sowohl naiv als auch unwirksam, solange sie die Rolle der Meme außer Acht lassen. Wenn es tatsächlich von Bedeutung ist, dass Prioritäten im Denken einem Wandel unterliegen und bestimmte Verhaltensweisen unterbunden oder verändert werden, dann muss man die jeweils zu Grunde liegenden Meme beachten und mit ihnen arbeiten.“ (Beck & Cowan, 2007/2014:114 f.)

Die Theorie der Spiral Dynamics unterliegt keinem Zyklus, sondern folgt dem spiralförmigen Pfeil der Evolution – vom weniger komplexen zu hochkomplexen Formen. Zwischen den einzelnen Wertesystemen gibt es keine Rangfolge oder Bewertungen im Sinne von gut und schlecht. Das Entwicklungsmodell ist bewusst als Spirale und die einzelnen Wertememe (^WMeme) in neutralen Farbcodes dargestellt.

Die folgende Abbildung 4.3 zeigt die neun⁷ Wertesysteme, die sich in den letzten 100.000 Jahren entwickelt haben. Innerhalb der Spirale ordnen sich die ^WMeme in zwei Gruppen. Die Wellen der Bewusstseinsentfaltung durchlaufen einen Wechsel der Aufmerksamkeit zwischen Innenwelt und Außenwelt. Sie pendeln zwischen einer Ich- und einer Wir-Perspektive hin und her.⁸ Die ^WMeme bis Stufe Grün bilden die erste Ordnung (1. Tier); mit der Stufe Gelb beginnt die

⁶ „^WMeme“ werden von Ken Wilber (2001/2010:164) terminologisch kritisiert als „entstellte und ungenaue zweidimensionale Bilder von vierdimensionalen Holons“ und schlägt stattdessen die Beschreibung als „Stufen oder Wellen der Bewusstseinsentwicklung“ vor.

⁷ In dem ursprünglichen Modell der Spiral Dynamics haben Don Edward Beck und Christopher Cowan acht Wertesysteme unterschieden. Jede neu auftauchende Ebene bedeutet einen Bewusstseinsprung: „Neue Zeiten, neues Denken“ (Beck & Cowan, 2014:45).

⁸ Diese Beobachtung von Graves ist vergleichbar mit Yin und Yang der chinesischen Philosophie oder Martin Bubers „Ich und Du“. Auch Abraham Maslow oder Lawrence Kohlberg, Jane Loevinger und James Fowler haben diese Pendelbewegungen der Bewusstseinsentfaltung beschrieben. (Beck & Cowan, 2014:90 f.) Im AQAL-Modell nach Ken Wilber entspricht dieser Vorgang einem Pendeln zwischen den oberen und unteren Quadranten (vgl. folgender Abschnitt 4.4)

zweite Ordnung (2. Tier). Während Meme der ersten Ordnung jeweils nur ihre eigene Problemlösungslogik verstehen und miteinander konkurrieren, vollzieht sich mit dem Übergang von der Bewusstseinsstufe Grün zu Gelb nach Graves „ein bedeutsamer Sprung“ (Beck & Cowan, 2007/2014:436): Ab der 2. Tier wird die Bedeutung und Legitimität der anderen Wertesysteme erfassbar. (ebd.:101 f.) Das alte Paradigma ist bestimmt von Ängsten der Existenz-Ebene. Mit dem neuen Paradigma beginnt die Seins-Ebene. In diesem vollkommenen neuen Kontext des Hyperraums der 2. Tier wiederholen sich die wesentlichen Themen der vorangegangenen Ebenen: Die beige Stufe der 1. Tier korrespondiert mit der gelben Stufe der 2. Tier. Türkis ist die höhere Ausprägung von Purpur.

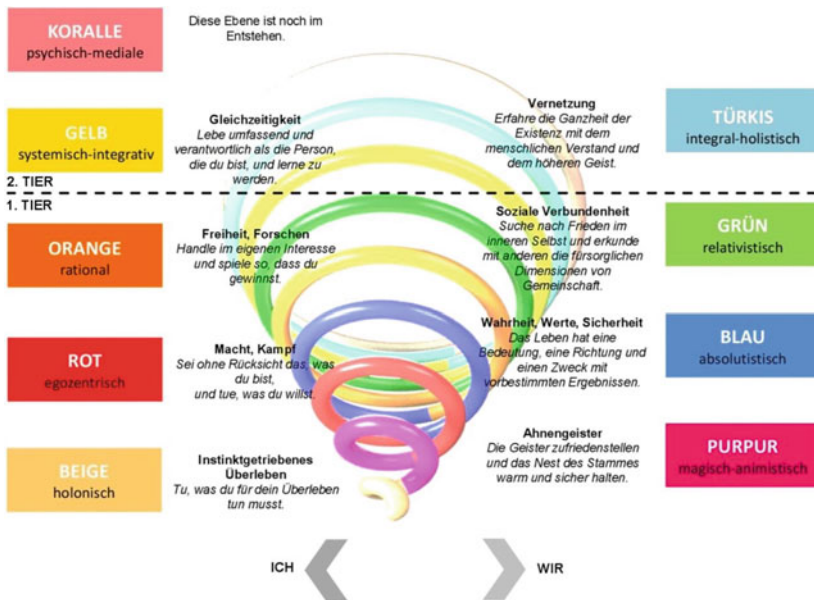


Abbildung 4.3 Entwicklungsebenen nach Spiral Dynamics. (Eigene Abbildung nach Beck & Cowan, 2007/2014; Symbolbild: pnggg.com)

Die Theorie Spiral Dynamics ist auf alle menschlichen Entwicklungs- und Organisationsformen, ob Individuen, Unternehmen, Staaten, Gesellschaften oder Milieus, anwendbar. Die Persönlichkeit eines Menschen oder einer Gruppe setzt sich in der Regel aus verschiedenen Memen zusammen. Je nach Lebensbereich

des Menschen oder Abteilung eines Unternehmens dominieren unterschiedliche Denk- und Verhaltensweisen. So befindet sich die Geschäftsführung eines Unternehmens, das nach Gewinnmaximierung strebt, auf der orangenen Ebene, während seine CSR-Abteilung den Stakeholder-Dialog mit Strategien der grünen Phase bestreitet. (Beck & Cowan, 2007/2014:100 f.)

Die Bewusstseinssebenen, die aktuell in den westlichen Gesellschaften vorherrschen, sind Blau, Orange und Grün sowie in Teilbereichen Gelb, ferner Türkis. (Beschreibung der Bewusstseinssebenen ausführlich bei u. a. Küstenmacher et. al., 2010/2015; One Mind; o. J.)

Mit der blauen Stufe erwacht das Bewusstsein von Konsequenz: Das heutige Handeln hat Auswirkungen auf spätere Ereignisse. Moralvorstellungen entstehen (und damit einhergehend Schuldgefühle) sowie Tugenden wie Fleiß, Pünktlichkeit und Ordnung. Das Recht zur Machtausübung verschiebt sich von der Frage der persönlichen Stärke hin zur Frage der Legitimation qua Heiliger Schrift, Gesetz, Amt etc. Das blaue Denken wähnt sich im Besitz der „absoluten Wahrheit“. Vielschichtigkeit und Ambivalenz haben da nur wenig Raum. Eine große Gefahr auf der blauen Bewusstseinssebene ist deshalb das Erstarren von Regeln zum Dogmatismus. Blaues Denken ist vorherrschend in hierarchisch organisierten Institutionen, wie Behörden, das Militär, Kirchen und Sekten.

Mit der orangefarbenen Stufe beginnt das Zeitalter des rationalen Denkens. Im Klima der Aufklärung und Moderne wird geforscht und alles hinterfragt. Niemand muss mehr an Gott glauben. Der mündige Bürger wird geboren. Wissenschaft ermöglicht technische Fortschritte, Aggressionen werden in Form des Wettbewerbs kultiviert. Die Welt zeigt sich voller unbegrenzter Möglichkeiten. Die Optionen werden daraufhin geprüft, wo der (materielle) Erfolg am größten erscheint. Eine große Gefahr auf der orangefarbenen Bewusstseinssebene ist Sinnleere. Die Reduktion auf das Materielle führt letztlich zur Erschöpfung der planetaren Ressourcen. Orangefarbenes Denken ist vorherrschend in wettbewerbsorientierten Bereichen, wie z. B. vielen Sportarten und der (Markt-)Wirtschaft.

Mit der grünen Stufe etabliert sich eine neue Art von Verbundenheit, die alle Menschen unabhängig von Geschlecht, Alter, Herkunft oder Religion gleichermaßen umfasst. Konkurrenz und Materialismus als vorherrschende Problemlösungsmuster werden abgelöst durch Kooperation. Die große Innovationskraft dieser Phase liegt in der Vernetzung von Institutionen und Menschen. Eine große Gefahr auf der grünen Bewusstseinssebene sind zum einen Stillstand infolge ausbleibender Entscheidungen und zum anderen eine nachgerade militante Ablehnung – in

Gestalt des „ätzenden grünen Mems“ (Wilber, 2008) – gegen alles, was die eigene grüne, „politisch korrekte“ Ideologie nicht teilt. Grünes Denken ist vorherrschend in gemeinnützigen und basisdemokratischen Organisationen und Netzwerken, wie bspw. Entwicklungshilfe- und Umweltschutzorganisationen und Verbänden einer nachhaltigen Wirtschaft.

Mit der gelben Stufe beginnt der **Hyperraum des sekundärschichtigen Bewusstseins**: Jetzt wird zum ersten Mal die Fähigkeit ausgebildet, den Wert und Sinn anderer Wertesysteme zu erkennen. Diese Fähigkeit wird als 2. Tier-Denken bezeichnet, während alle vorangegangenen Wellen dem 1. Tier-Denken zugeordnet werden.

Mit der gelben Stufe entsteht eine neue Sehnsucht nach persönlicher Freiheit und Selbstverantwortung. Statt Ideologien zu vertreten oder nach der „für alle Beteiligten besten“ Lösung zu suchen, wird nach der Funktionalität oder dem Sinn gefragt. Wissen und Kompetenz haben Vorrang vor Status und Gruppeninteressen. Gelbes Denken eröffnet einen neuen Horizont für das Wahrnehmen von Realität: Der freie Wille relativiert sich angesichts der Akzeptanz dessen, was sonst noch ist. Eine große Gefahr auf der gelben Bewusstseinsstufe liegt jedoch in einer gewissen Unverbindlichkeit zweckgebundener Netzwerke, die ein adäquates Reagieren auf globale Herausforderungen erschwert. Gelbes Denken ist vorherrschend in Institutionen mit einem systemisch-integrativen Ansatz wie Peter Seneges lernende Organisationen, Soziokratie 3.0 und Holokratie.

Mit der türkisfarbenen Stufe schärft sich das Bewusstsein dafür, dass alles mit allem verbunden ist – Gefühl und Wissen, Geist und Materie. Im holistischen Denken ist die Welt ein vielfältiges Puzzle, bei dem sich jedes Teil in sinnvoller Weise in das Gesamtbild einfügt. Türkis nutzt die positiven Kräfte aller Bewusstseinsstufen: die Naturverbundenheit von Purpur, die Energie von Rot, die Strukturen von Blau, die Kreativität und Zielorientierung von Orange sowie den Gemeinsinn von Grün und die Flexibilität von Gelb. Die Herausforderung auf der türkisfarbenen Bewusstseinsstufe liegt im Unterscheiden zwischen Zwang und Freiheit: Ist die Entscheidung eine verantwortungsbewusste Wahl oder wird mit ihr das Selbst aufgeopfert? Türkisfarbenes Denken findet sich in Organisationen, die sich in ihrer Vision und Strategie an holistisch-globalen Entwicklungszielen ausrichten.

Die Qualität der **Stufe Koralle** ist eine komplexere Version der roten dritten Ebene. Beck & Cowan (2007/2014:105 f.) beschreiben sie als einen „Sprung in die ‚Ära des Denkens‘, in der wir möglicherweise schon bald die biologische Evolution durch die Bioethik verändern werden“. Ken Wilber (2001a/2010:163) beschreibt Koralle als „psychisch-mediale Welle“ (ausführlich Wilber, 2001b).

Zwischen den einzelnen Wertesystemen gibt es keine Hierarchie: Jede Stufe übernimmt essenzielle Funktionen, die von darauffolgenden Stufen nicht umgangen werden können, sondern einbezogen werden müssen. Deshalb führen Missachtung und Diskriminierung einzelner Stufen zu schwerwiegenden Folgen für das Ich und die Gesellschaft. Ken Wilber (2001a/2010) postuliert als „Hauptdirektive“ integralen respektive holistischen Denkens, „die Gesundheit der Gesamtspirale und nicht die Gesundheit einer bestimmten Ebene“ zu beachten:

„Eine wahrhaft integrale Erziehung zwingt nicht einfach jedem einzelnen vom ersten Tage an das grüne Mem auf, sondern begreift vielmehr, dass Entwicklung sich in phasenspezifischen Wellen zunehmender Einbeziehung entfaltet. (...) Das Bewusstsein fließt geschmeidig von der archaischen zur magischen zur mythischen zur rationalen zur integralen Welle, und eine wirklich integrale Erziehung würde nicht nur die letzte Welle hervorheben, sondern sich um die angemessene Entfaltung aller sukzessiven Wellen kümmern.“ (Wilber, 2001a/2010:111)

Das Modell der Spiral Dynamics nennt mehrere Bedingungen, die das Herausbilden neuer ^WMemee beeinflussen. (Beck & Cowan, 2007/2014:145 ff.) Das Klären existentieller Fragen und Dissonanz sind dabei jedoch die zwei Grundvoraussetzungen, damit Wandel überhaupt nur denkbar wird. Daraus lassen sich Schlüsse für das Anstoßen von Change-Prozessen ziehen, z. B. „Missklang in eine Situation zu bringen, damit sich die Leute in Bewegung setzen und handeln, bevor die Lage wirklich schlecht wird“ (ebd.:130). Dies war nach einer Schilderung von Don Beck z. B. auch die Idee, die Ken Wilber (2008) mit seinem Buch „Boomeritis“ verfolgt hat: Es sollten Dissonanzen im grünen ^WMem erzeugt werden.

„Die ganze Idee vom ‚Fiesen Grünen Mem‘ ist eine rhetorische Strategie. Ken und ich fragten uns: wie [sic!] öffnen wir GRÜN? Wie erhalten wir es in Bewegung? Weil aus unserer Sicht soviel [sic!] an ihm ein stehender Tümpel ist. So sagten wir, erfinden wir doch das ‚Fiese Grüne Mem‘: beschämen wir es doch ein wenig. Halten wir ihm einen Spiegel vor Augen und zeigen wir ihm, was es tut, in der Hoffnung, dass wir dadurch das ‚Fiese Grüne Mem‘ vom legitimen ‚gesunden GRÜN‘ trennen. Setzen wir doch genügend viele Leute ihrem eigenen Wertesystem von Doppelbödigkeit, Künstlichkeit und Selbsterfüllung rund um die politische Korrektheit aus, um sie schließlich dahin zu kriegen, dass es noch etwas dahinter gibt. Es ist eine drastische

Maßnahme, eine rhetorische Strategie – ein Symbol zu erschaffen, das hoffentlich den Menschen aufzeigt, wie gerade das, was sie tun, das verhindert, was sie eigentlich wollen.“ (Beck, zitiert nach Larsen, o. J.)

Die Spiral Dynamics-Theorie beschreibt unterschiedliche Wege entlang der Spirale. Die Tabelle 4.1 zeigt die sieben Variationen von Veränderung, die im Modell der Spiral Dynamics unterschieden werden.

Tabelle 4.1 Entwicklung entlang der Spirale. (Eigene Zusammenfassung in Anlehnung an Beck & Cowan, 2007/2014:145 ff.)

vertikal	7. Quantensprung	Die komplexeste Variante von Transformation: Mehrere ^W Meme verändern sich gleichzeitig. Quantensprünge sind entsprechend schwer zu lenken. Die Spirale hat keine Stabilität und muss zurückgeführt werden auf den Pfad evolutionäre Entwicklung. Die Aufgabe setzt ein sekundärschichtiges Denken voraus. Quantensprünge sind riskant, da sie zu verzweifelten Kämpfe ums Überleben und Fortsetzung der alten Ordnung führen können.
vertikal	6. Evolutionärer Aufstieg	Die Transformation wird sanft gesteuert. Das Ziel ist die Gesundheit der gesamten Spirale. Der Schlüsselbegriff hierfür heißt Evolution. Eine kritische Masse vollzieht den Sprung von einer Spiralebene zur nächsten. Es gibt also tatsächlich „neue Schläuche für den neuen Wein“ (Beck&Cowan, 2007/2014:159). Effektive vertikale Veränderungen tragen sowohl den Lebensbedingungen als auch den ^W Mem-Anordnungen als Ganzes Rechnung – ansonsten droht die Reformbewegung zu scheitern.
	5. Revolutionärer Ausbruch	Transformationsbarrieren werden direkt angegriffen. „Alles oder Nichts“ – Kompromisse sind keine Option. Diese Variante ist nützlich, wenn etwas Altes fortgefegt werden muss und vorhergehende (vertikale) Reformversuche nicht erfolgreich waren. Die Transformation ist jedoch entsprechend tumultartig und birgt Regressionsgefahr. Die Herausforderung in komplexen Gesellschaften: „Die verkündeten Ziele (...) müssen simultan auf allen ^W Mem Frequenzen, welche die verschiedenen Mitglieder hören, übertragen werden“ (ebd.:157).

(Fortsetzung)

Tabelle 4.1 (Fortsetzung)

diagonal	4. Aufwärtsstreckung	Das äußere Erscheinungsbild wird verbessert. Die Wertesysteme übernehmen einige Denkweisen der nächstkomplexeren Ebene. Die ursprüngliche ^W Mem-Position bleibt jedoch unverändert. Die Variante kann Reformbewegungen einleiten, oft bleibt es jedoch bei einem äußerlichen Farbanstrich. Aufwärtsstreckung führt nicht über ein primärschichtiges Denken (1. Tier) hinaus.
	3. Abwärtsstreckung	Lösungen werden im Zurück zur „guten alten Zeit“ gesucht. Die Wertesysteme übernehmen einige Denkweisen der vorhergehenden Ebene. Die ursprüngliche ^W Mem-Position bleibt unverändert. Entscheidungssysteme reagieren sehr häufig auf diese Weise.
Horizontal	2. Ausdehnung	Die ^W Meme werden besser an die Gegebenheiten angepasst. Die Wertesysteme werden inhaltlich ausgearbeitet. Die kann neue Ideen, Haltungen und Glaubensvorstellungen einschließen, der grundlegende Rahmen bleibt dabei unverändert. Die Veränderung ist „häufig das Ziel von Bemühungen der Marketing und Werbeabteilungen“ (ebd.:149).
	1. Feinabstimmung	Das Gleichgewicht wird innerhalb des bestehenden ^W Mem-Systems wieder hergestellt. Die Wertesysteme bleiben unverändert, aber die jeweils zur Verfügung stehenden Handlungsoptionen werden besser genutzt. Die Spirale selbst bleibt stabil.

Ein System kann sich weiterentwickeln zu einer höheren Komplexitätsstufe, es kann aber auch stagnieren. Die ^WMeme im Wir-Modus zeigen dabei andere Krisensymptome als die ^WMeme im Ich-Modus: Im Wir-Modus (Purpur, Blau, Grün) wird sämtliche Energie auf den Erhalt des Status quo verwendet. Die Unterordnung des Individuums unter die Gruppe führt zur Stagnation der persönlichen Entwicklung und letztlich zur Auszehrung des Gesamtsystems. Demgegenüber tendieren die ^WMeme im Ich-Modus (Beige, Rot, Orange) seltener zu Rigidität. Krisenauslöser sind hier Situationen, in denen die vertikale Mobilität innerhalb der Gesellschaftshierarchie gehemmt ist, so dass Elitebildungen erschwert sind und Einzelpersonen an Einfluss verlieren.

Entwicklung kann sich sowohl horizontal und diagonal, über neues Verhalten innerhalb des aktuellen ^WMemes als auch vertikal als eine Aufwärtsbewegung in ein neues System hinein vollziehen. Möglich ist auch die Rückkehr zu Problemlösungsmodi geringerer Komplexität.

4.4 AQAL-Modell

Anwendung in dieser Arbeit: Das Vier-Quadranten-Modell nutze ich als theoretischen Bezugsrahmen der Aufstellung „Attitude-Behaviour Gap“ (Kapitel 10).

Die Integrale Theorie von Ken Wilber ist nicht unumstritten⁹, doch Wilbers Grundmodell der vier Quadranten, das er zum ersten Mal in dem Buch „Sex, Ecology, Spirituality“ (Wilber, 1995) skizzierte, bietet einen sehr nützlichen Rahmen, um integrales Denken zu veranschaulichen.

Das Vier-Quadranten-Modell (Abbildung 4.4) basiert auf zwei grundsätzlichen Perspektivwechseln, die man ständig, wenn auch meist unbewusst, vollzieht: innerlich vs. äußerlich sowie individuell vs. kollektiv. Aus der Zusammenführung dieser zwei elementaren Unterscheidungen ergeben sich 2×2 Felder, von diesen ordnet Wilber die beiden linken Quadranten den Innen-Aspekten zu: oben individuell; unten kollektiv. Die beiden rechten Quadranten sind als Außen-Aspekte definiert: oben im Sinne der Einzelphänomene; unten im Sinne vernetzter Systeme. Jeder Quadrant bezeichnet eine unterschiedliche Perspektive von und auf Wirklichkeit. Doch die vier Dimensionen sind gleichberechtigt, da sie einander bedingen: Kein Innerliches existiert ohne ein Äußerliches, kein Äußerliches ohne ein Innerliches, kein Singular ohne Plural und kein Plural ohne Singular.

⁹ Eine kritische Auseinandersetzung mit der Integralen Theorie von Ken Wilber leisten z. B. Manson (o. J.); McFarlane (2000) und Meyerhoff (2006).

Im Einzelnen sind die „vier wichtigsten Dimensionen des KOSMOS“¹⁰ (Wilber, 2001a/2010:57) wie folgt charakterisiert (vgl. Zusammenfassung u. a. bei Esbjörn-Hargens, 2013; Küstenmacher et al., 2015:209 f.):

- **oben/links (OL bzw. ICH):** Dieser Quadrant beschreibt die individuelle Innensicht. Im Fokus stehen Erfahrung und Erleben im Bewusstsein des Individuums. Hierzu zählen beispielsweise Absichten, Gefühle und körperliche Wahrnehmungen sowie mentale Vorstellungen, Ethik, subjektive Normen und Werte. In diesem Quadranten gilt die Ich-Sprache.
- **unten/links (UL bzw. WIR):** Diese Position bezieht sich auf Muster im kollektiven Bewusstsein. Diese Perspektive erfasst intersubjektive Wertemuster, geteilte Weltansichten und semantische Standorte. Im Zentrum stehen Ich-Du-Beziehungen, wie die Einstellung von Familie und Freunden sowie gesellschaftliche und soziale Sichtweisen, wie die Akzeptanz alternativer Lebensentwürfe, kollektive Werte, Moral und Traditionen. Hier wird die Wir-Sprache gesprochen.
- **unten/rechts (UR bzw. SIE):** Diese Position beschreibt das kollektive Außen. Erfasst werden die äußeren, materiellen Rahmenbedingungen, die ein System prägen. Diese reichen vom Klima über Geschäftsmodelle, Infrastruktur und Institutionen bis zu Staats- und Wirtschaftsformen inklusive rechtlicher, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Zielvorgaben. Hier wird – wie auch folgenden Quadranten OR – die „wissenschaftliche“ Es-Sprache verwendet.
- **oben/rechts (OR bzw. ES):** Diese Position ist der objektiven Außenperspektive eines individuellen Ereignisses zugeordnet. Gemeinhin gilt dies als die „wissenschaftliche Sicht“. Im Fokus stehen äußere und materielle Aspekte, wie empirische Daten, experimentelle Nachweise, biologische Zustände. Diese Perspektive erfasst Kompetenzen, Fähigkeiten, Leistung. In diesem Quadranten wird die Es-Sprache gebraucht.

¹⁰ Wilber vereinfacht sein Modell gelegentlich auf die drei Dimensionen des Ich, Wir und Es, wobei das „Es“ in der Einzahl als „Objekt“ oder in der Mehrzahl als „Objekte“ auftreten kann. Er nennt es dann „ein ‚1-2-3‘-Modell des Kosmos“ (Wilber, 2001a/2010:66). Die Tatsache, dass beinahe alle Sprachen diese drei Pronomen besitzen, bestätigt Wilber darin, dass es sich bei den drei Dimensionen um universelle Perspektiven handelt. Ihre Nicht-reduzierbarkeit ist auch in der Geschichte der westlichen Philosophie anerkannt und zeigt sich etwa in Platons Idee vom Wahren, Guten und Schönen, in Kants Kritiken der reinen Vernunft, der Urteilskraft und der praktischen Vernunft sowie in Habermas' Geltungsansprüchen der Wahrheit, Richtigkeit und Wahrhaftigkeit (Esbjörn-Hargens, 2013:3) und auch – so möchte ich im Kontext meines Untersuchungsfeldes hinzufügen – in Luhmanns Definition von Kommunikation als Information, Mitteilung und Verstehen.

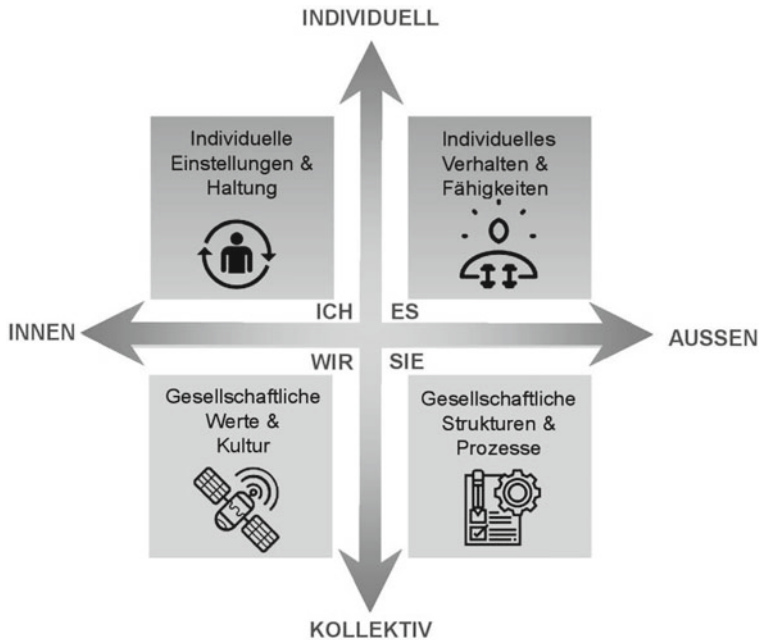


Abbildung 4.4 Das Vier-Quadranten-Modell nach Ken Wilber. (Eigene Abbildung; Symbolbilder: icon-icons.com; freepik)

Sein Vier-Quadranten-Modell hat Wilber mit dem Ebenen-Modell der Spiral Dynamics-Theorie verbunden. Dazu erweitert er die Definition der ^WMeme respektive der Wellen der Bewusstseinsentwicklung, indem er das Konzept des „Holon“¹¹ einführt, das er von Arthur Koestler übernimmt (Wilber, 2001a/2010:53 u. 66). Die Kombination ermöglicht, die unterschiedlichen Ebenen menschlicher Existenz in den vier elementaren Dimensionen zu betrachten.

¹¹ Ein Holon ist „das Teil eines Ganzen Seienden“ (griech. *hólos*, „das Ganze“ und *on*, „das Einzelne“): Es ist das, was in einem Zusammenhang ein Ganzes ist und zugleich in einem anderen Kontext ein Teil von anderen Ganzen, d. h. auch Holons verfügen über ein Inneres und ein Äußeres. Aus der holonischen Perspektive besteht die Wirklichkeit weder aus Ganzen noch aus Teilen, sondern aus Holons. Entwicklung vollzieht sich nach diesem Modell innerhalb verschachtelter Wachstumshierarchien, indem umfassendere Holons (Teile/Ganze) transzendieren, während sie zugleich darunter liegende Holons integrieren.

Wilber nennt diese integrale Sicht das AQAL-Modell („all quadrants, all lines“) – oder auch „holonisches Modell“.

Das AQAL-Modell verdeutlicht, dass „jedes Mem – jede Ebene des Bewusstseins und jede Welle der Existenz – in seiner gesunden Form ein *absolut notwendiges und wünschenswertes Element der Gesamtspirale* [Hervorhebung im Original] ist, des gesamten Spektrums des Bewusstseins“ (Wilber, 2001a/2010:70). Kurzfristig könnten zwar „monologische“ Visionen, also Konzeptionen, die nur eine Seite berücksichtigen, durchaus notwendig sein, schreibt Wilber (ebd.:116). Doch langfristig müssen wirkungsvolle Konzepte immer jede der vier Perspektiven einbeziehen, da sie sonst von Kräften und Faktoren aus den nicht berücksichtigten Quadranten sabotiert“ (Wilber, 2001a/2010:11). Die Reduktion auf einseitige Perspektiven bezeichnet Wilber gern als „Flachland“ (ebd.:183). Bezogen auf die Nachhaltigkeitsdiskussion fordert Wilber beispielsweise, über systemtheoretische Analysen, die nur den Quadranten UR abdecken würden, hinauszugehen:

„Versuche, den Prozeß von Wandel, Transformation oder Entwicklung zu verstehen, ohne ein Verständnis der Natur der Evolution oder Entfaltung des menschlichen Bewußtseins zu gewinnen, haben wenig Aussicht auf Erfolg.“ (Wilber, 2001a/2010:116)

4.5 Theorie U

Anwendung in dieser Arbeit: Die Theorie U ist der theoretische Bezugsrahmen der Aufstellung „Narrativ“ (Kapitel 11).

Die Theorie U hat der deutsche, am Massachusetts Institute of Technology (MIT) tätige Aktionsforscher Claus Otto Scharmer (2007; 2009/2011) entwickelt. Ausgangspunkt ist die Beobachtung, dass bisherige Methoden und Ansätze, um Wandel zu gestalten, der sozialen Komplexität nicht mehr gerecht werden. „Warum schaffen wir kollektiv eine Wirklichkeit, die niemand will?“, fragen Scharmer und seine MIT-Kollegin, die Ökonomin Katrin Käufer (Scharmer & Käufer, 2014).

Die Theorie U beschreibt einen Weg, die individuelle und kollektive Handlungsfähigkeit zu erweitern. Der Prozess lenkt den Fokus auf einen bisherigen blinden Fleck in sozialen Veränderungsprozessen: den „schöpferischen Quellort“ von Handlung. Scharmer illustriert den Begriff am Beispiel der schöpferischen Tätigkeit eines:einer Maler:in. Der blinde Fleck bezeichne den Moment vor der

leeren Leinwand, von außen ist die Intuition des:der Künstler:in nicht sichtbar. Im Kern geht es bei der Theorie U darum, diesen inneren Ort von Handlung bewusst zu machen, zu öffnen und zu erweitern. Im Spitzensport sei es bereits eine anerkannte Methode, die sportliche Leistung sozusagen von „innen heraus“ zu verbessern (Scharmer & Käufer, 2008:4). Ansatzpunkt der Theorie U ist eine Aufmerksamkeitsfokussierung auf die inneren Quellen, aus denen sich die Intentionen, Haltungen und Identitäten bilden, die soziale Beziehungen und gesellschaftliches Handeln bestimmen.

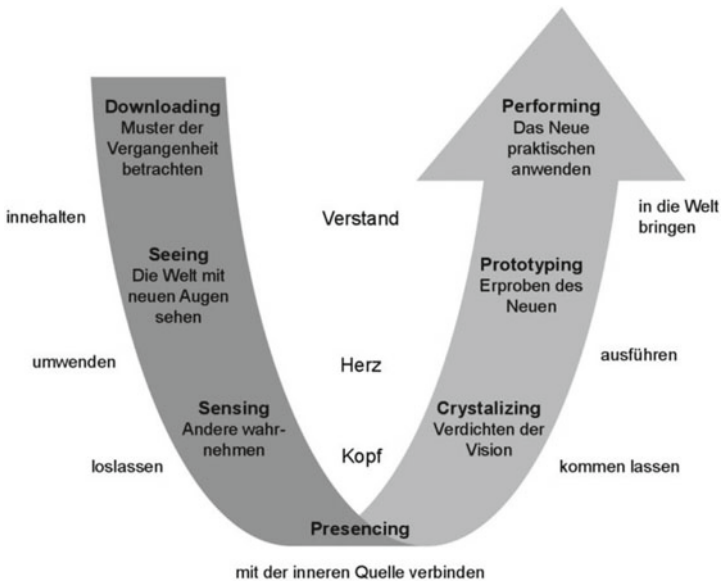


Abbildung 4.5 Der U-Prozess des Wandels nach Claus Otto Scharmer. (Eigene Abbildung in Anlehnung an Scharmer, 2009/2011:56)

Die Abbildung 4.5 illustriert den U-Prozess nach Claus Otto Scharmer. Der U-Prozess umfasst insgesamt sieben Phasen (Scharmer, 2009/2011:54 ff.). Der „Weg nach unten“ beschreibt drei Phasen der Verschiebung der inneren Quelle bis am tiefsten Punkt des Us neue Ideen und Visionen entstehen, die auf dem „Weg nach oben“ verdichtet und konkretisiert werden:

1. **Downloading:** „Muster der Vergangenheit wiederholen sich – die Welt wird mit den Augen des gewohnheitsmäßigen Denkens betrachtet“ (ebd.). Bei der ersten Verschiebung ist jede Handlungs- und Lösungsoption einzig aus der Vergangenheit abgeleitet. Benannt wird dieser Zustand als „Erstarren im eigenen Ego“.

Die Schwelle, die auf die nächste Stufe vorbereitet, beschreibt Scharmer als „inhalten bezüglich Gewohnheiten und Routinen“.

2. **Seeing:** „Ein mitgebrachtes Urteil loslassen und die Realität mit frischem Blick betrachten – das beobachtete System wird als von dem Beobachter getrennt wahrgenommen (ebd.). Auf der zweiten Stufe verschiebt sich der innere Ort der Wahrnehmung zur System-Umwelt-Grenze; die Welt wird mit neuen Augen gesehen.

Der Halte- oder Umschlagpunkt zur dritten Verschiebung beschreibt Scharmer als „umwenden“, als „Wendung nach innen“.

3. **Sensing:** „Sich mit dem Feld verbinden, eintauchen und die Situation aus dem Ganzen heraus betrachten – die Grenze zwischen Beobachter und dem Beobachteten verschwimmt, das System nimmt sich selber wahr“ (ebd.). Mit der dritten Verschiebung beginnt eine Phase des empathischen Zuhörens: Die Interessen anderer rücken in den Aufmerksamkeitsfokus.

Die Schwelle, die auf die nächste Stufe vorbereitet, beschreibt Scharmer als „loslassen“.

4. **Presencing:** „Sich mit dem Quellort – dem inneren Ort der Stille – verbinden, von dem aus die im Entstehen begriffene Zukunft wahrnehmbar werden kann“ (ebd.). Der Begriff ist eine Wortschöpfung aus presence (Anwesenheit) und sensing (spüren). Mit der vierten Verschiebung verlagert sich der innere Quellort ins Ökosystem-Bewusstsein, das sich am Wohl des Ganzen orientiert.

Ab dem tiefsten Punkt des U-Prozesses beginnt der Weg hinauf mit der nächsten Schwelle „kommen lassen“.

5. **Crystalizing:** „Verdichten der Vision und Intention – Kristallisieren und Bewusstmachen der Intention und Vision, die aus der Verbindung zu dem tieferen Quellort entstehen“ (ebd.).

Die beiden letzten Stufen führen über die Schwellen „ausführen“ und „Prototyping erproben“.

6. **Prototyping:** „Erproben des Neuen in Prototypen, in denen die Zukunft durch praktisches Tun gemeinsam erkundet und entwickelt wird“ (ebd.).
7. **Performing:** „Das Neue praktisch anwenden und institutionell verkörpern: das Neue durch beispielsweise Infrastrukturen und Alltagspraktiken in eine Form bringen“ (ebd.).

Scharmer beschreibt den U-Prozess zusammenfassend als einen Bewusstseinswechsel, mit dem sich der Quellort von der Ich-Perspektive zur Wir-Perspektive verschiebt:

„Es ist der Umschwung von einem Egosystem-Bewusstsein, das auf das Eigenwohl konzentriert ist, zu einem Ökosystem-Bewusstsein, das auf das Wohl aller, auf das Gemeinwohl ausgerichtet ist. Wenn wir aus einem Egosystem-Bewusstsein heraus handeln, werden wir von den Interessen und Zielen unseres kleinen Ego-Selbst gesteuert. Wenn unser Handeln auf einem Ökosystem-Bewusstsein basiert, dann werden unsere Impulse von unserem werdenden oder höheren Selbst angetrieben – das heißt von einem Interesse, das sich am Wohl des Ganzen orientiert.“ (Scharmer & Käufer, 2014:13)

Der U-Prozess ermöglicht die Verbindung mit der Quelle des höchst Zukunftspotenzials. Statt vom Status quo der Vergangenheit auszugehen wird die im Entstehen-begriffene (emergente) Zukunft zur Lernquelle für Wandel. Damit rücken bisher ungesehene Möglichkeiten und Chancen ins Wahrnehmungsfeld: Es ist ein „Anwesendwerden im Sinne unserer höchsten zukünftigen Möglichkeit“ (Scharmer, 2009/2011:29).

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Zusammenfassung: Methodologische Grundlagen

5

Das in diesem Kapitel vorgestellte Forschungsdesign bietet einen geeigneten Rahmen für explorative Forschung, deren Ziel nicht das Bestätigen bestehender Theorien ist, sondern vielmehr das Entdecken von etwas tatsächlich Neuem. Bereits die Datenerhebung mittels der Aufstellungsmethode lässt regelmäßig Assoziationen und Fragen entstehen, die sich vom bislang Bekannten unterscheiden. Das Kodierverfahren der GTM „rechnet mit den Aufkommen von Neuem, ermöglicht es, *garantiert* [Hervorhebung von mir] sogar sein Vorkommen. Mehr ist für gute Forschung nicht notwendig. Aber auch nicht weniger“ (Reichertz, 2011:293).

Die vorgestellten Gesellschafts- und Systemtheorien bieten ebenfalls vielversprechende Ordnungsangebote, um neue Möglichkeiten zu ergründen. Als theoretische Bezugsrahmen in Aufstellungen ermöglichen Spiral Dynamics-Theorie, AQAL-Modell sowie Theorie U die Simulation von *möglichen* neuen Kontextkonstellationen und bieten damit „ein Setting, das den Geistesblitz zu locken und uns einen Blick in emergierende Zukünfte zu ermöglichen“ (Müller-Christ & Pijetlovic, 2018:15) vermag. Und auch Niklas Luhmann, der ja zeitlebens etwa im Vergleich zu Jürgen Habermas (Habermas & Luhmann, 1990) oder Ulrich Beck (1986) den Ruf des politisch Konservativen hatte, kann den Blick für neue, alternative Einsichten öffnen:

„Alle erkennbare Ordnung beruht auf Komplexität, die sichtbar werden lässt, dass auch anderes möglich wäre.“ (Luhmann, 1997:137)

Der methodologische Rahmen der vorliegenden Untersuchung gründet in genauem Beobachten und geordnetem Denken. Dabei ermuntert er dazu, Irritationen zuzulassen, die bisherige Sicht der Dinge (zumindest für den Moment)

loszulassen und auf diesem Wege – ganz spielerisch und leicht – neue Perspektiven und Möglichkeiten zu entdecken. Auf dieser Basis lade ich Sie, liebe Leser:innen, ein, mit mir in den analytischen Teil der Arbeit einzusteigen: das Untersuchungsfeld zu erkunden und gespannt zu sein auf das Neue, was sich „garantiert“ (Reichertz, 2011:293) zeigen wird.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.



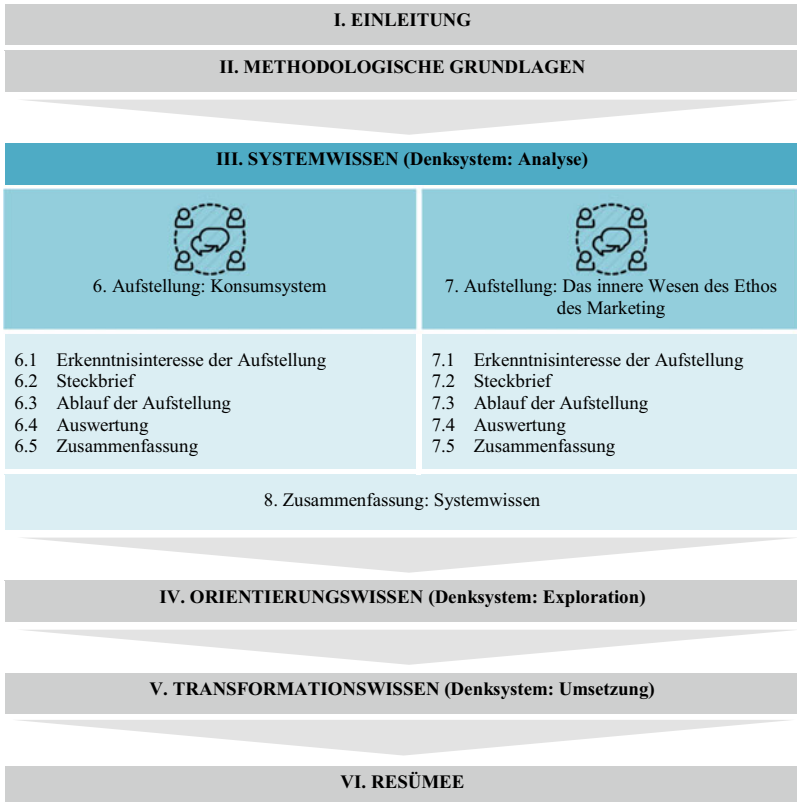
Teil III

Systemwissen (Denksystem: Analyse)

Before you can think out of the box, you have to start with a box. (Twyla Tharp)

Der Zweifel ist der Beginn der Wissenschaft. Wer nichts anzweifelt, prüft nichts. Wer nichts prüft, entdeckt nichts. Wer nichts entdeckt, ist und bleibt blind. (Teilhard de Chardin)

Ich folge dem Rat der US-amerikanischen Choreographin Twyla Tharp (2003) in „The Creative Habit“ und vermesse zunächst die „Box“ meines Forschungsfeldes. Dazu untersuche ich mittels der Aufstellungsmethode erstens den relevanten gesellschaftlichen Bereich, das Konsumsystem und zweitens den Untersuchungsgegenstand selbst, das Marketing. Ziel im analytischen Teil ist es, mein Systemwissen zu qualifizieren – also auch, die eigenen Erkenntnisstandpunkte hinsichtlich unreflektiert übernommener Präkonzepte zu überprüfen. Um meinen „blinden Flecken“ auf die Spur zu kommen, ergänze ich die Analyse mit Perspektiven-Triangulationen im Rahmen von Fachtagungen und Publikationsprozessen sowie mittels Expertinnen-Interviews. Auf dieser Basis konkretisiere und – wo nötig – revidiere ich meine initialen forschungsleitenden Fragen.





Aufstellung 1: Das Konsumsystem

6

Konsum ist für Volkswirtschaften wie Deutschland konstitutiv: Mehr als 70 Prozent der deutschen Wirtschaftsleistung basieren auf Konsum (Statistisches Bundesamt, 2020:13). Wie sehr Konsum unseren Alltag tatsächlich bestimmt, ließ sich wie durch ein Brennglas in den Wochen des ersten Corona-Shutdown im Frühjahr 2020 beobachten. Wir leben in einer „Konsumgesellschaft“ (Baudrillard, 1970/2014). Bei der anstehenden sozialökologischen Transformation ist Konsum unbestreitbar eines der zentralen gesellschaftspolitischen Handlungsfelder. So wurde im Rahmen der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie (BMUB, 2019) das Nationale Programm für nachhaltigen Konsum aufgelegt, und in der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen ist Konsum (UN, 2015) als ein eigener Zielbereich definiert (SDG 12).

6.1 Erkenntnisinteresse der Aufstellung „Konsumsystem“

Im wissenschaftlichen (und auch im politischen) Diskurs besteht Konsens, dass nachhaltigerer Konsum nur im Wechselspiel der verschiedenen voneinander abhängigen Akteure möglich ist. Die Verantwortungsfrage für nachhaltigen Konsum verteilt sich somit auf mehrere Schultern, wobei den Verbraucher:innen jedoch eine zentrale Position zugeteilt wird (Abbildung 6.1).

Ergänzende Information Die elektronische Version dieses Kapitels enthält Zusatzmaterial, auf das über folgenden Link zugegriffen werden kann
https://doi.org/10.1007/978-3-658-40346-1_6.

Dieses Bild ist Ausgangspunkt der ersten Aufstellung, in der ich die Wechselbeziehungen im Konsumsystem zwischen Unternehmen, Konsumierenden, Staat, Wissenschaft, Medien sowie NGOs erkundet habe. Mein initiales Erkenntnisinteresse bei dieser Aufstellung gilt allgemein dem systemischen Beziehungsgefüge: Wer verfolgt welche Interessen, welche Akteure interagieren, welche Kräfteverteilung zeigt sich? Ein besonderer Analysefokus liegt außerdem – mit Bezug auf meine in der Einleitung (Abschnitt 1.4) formulierten erkenntnisleitenden Fragen – auf den systemischen Veränderungen bei einer „notwendigen Entwicklung des Konsumsystems hin zu Nachhaltigkeit“.

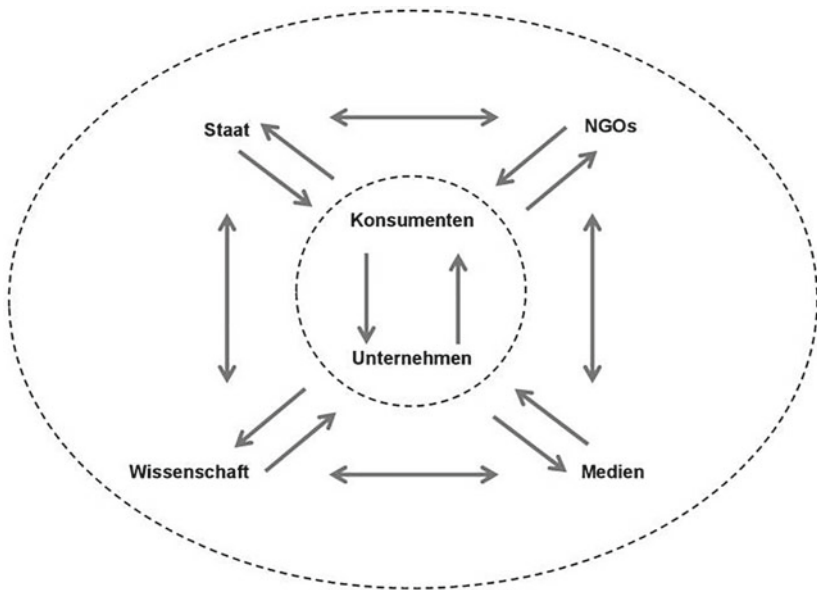


Abbildung 6.1 Wissenschaftliches Modell des Konsumsystems. (Eigene Abbildung nach Schrader, 2013:21)

6.2 Steckbrief der Aufstellung „Konsumsystem“

Die Aufstellung „Konsumsystem“ wurde am 27. Juni 2015 in den Seminarräumen eines buddhistischen Zentrums in Berlin realisiert. Die Leitung der Aufstellung hatte Prof. Dr. Georg Müller-Christ. Stellvertretende waren Teilnehmende eines Fortbildungskurses zur Aufstellungsleitung, also in der Aufstellungsarbeit erfahrene Personen.¹

6.2.1 Format

Als Format wurde eine Dilemma-Aufstellung gewählt, d. h. es ist ein systemischer Kontext mittels zweier Polaritäten definiert (vgl. Abschnitt 2.3.5). Der Kontext „Konsumsystem im Spannungsfeld aus Einkommen und Nachhaltigkeit“ war den Stellvertretenden bekannt. Doch weder die Repräsentanten der Akteure noch die der Pole wussten, welches Element sie jeweils repräsentierten. Die Aufstellung wurde also einfach-verdeckt durchgeführt. Die Rollen wies ich den Stellvertretenden intuitiv zu. Zur Einweisung legte ich den Stellvertretern jeweils meine rechte Hand auf die Schulter und sagte im Stillen: „Du stehst für...[z. B.] den prototypischen Konsumierenden im Konsumsystem.“

Die Stellvertretenden hatten weiterhin keine Kenntnisse zur Qualität der Kontextveränderungen, die im Aufstellungsverlauf induziert wurden. Übergänge zur nächsten Phase erfolgten jeweils ohne die Stufe (die Farbe gemäß der Spiral Dynamics-Theorie) explizit zu benennen. Die Aufstellungsleitung sagte lediglich zu einem Stellvertretenden: „Hiermit versetze ich Dich und damit das ganze Bild in die nächste Stufe!“

6.2.2 Theoretischer Bezugsrahmen: Theorie der Spiral Dynamics

Einen geeigneten theoretischen Bezugsrahmen, um Transformationsprozesse mittels Aufstellungen zu simulieren, bietet die Theorie der Spiral Dynamics, ein

¹ Die nachfolgende Dokumentation und Auswertung ist die Grundlage des Artikels „Vielleicht ist es ganz anders! – Nachhaltigkeit und Konsum systemisch aufgestellt“, den ich gemeinsam mit Prof. Dr. Georg Müller-Christ publiziert habe (Rieck & Müller-Christ, 2019). Auszüge sind weiterhin veröffentlicht in Müller-Christ & Pijetlovic (2018:334 ff.).

auf breiter empirischer Basis gewonnenes Modell zu kollektiven und individuellen Entwicklungsprozessen (Beck & Cowan, 2007/2014; vgl. Abschnitt 4.3). Die auch als „Graves-Modell“ bekannte Theorie beschreibt einen gesetzmäßigen spiralförmigen Wandel entlang unterschiedlicher Stufen der Komplexitätsbewältigung. Dabei wird nicht zwischen guten oder schlechten Stufen unterschieden; es existieren nur zum jeweiligen Kontext stimmige oder weniger stimmige Problemlösungsmodi.

6.2.3 Inszenierungsraum

Volkswirtschaftlich gesehen bedeutet Konsum „Einkommen“. Mit dem Weltgipfel in Rio de Janeiro 1992 ist „Nachhaltigkeit“ als zusätzliche Handlungsprämisse – auch in das Konsumsystem – eingeführt worden. Der Wirtschaftswissenschaftler Georg Müller Christ (2014) beschreibt in seinem ressourcenorientierten Nachhaltigkeitsansatz ein systemisches Spannungsfeld, das zwischen volkswirtschaftlichem Einkommen und Nachhaltigkeit besteht. Das herkömmliche Nachhaltigkeitsverständnis, das bislang den wissenschaftlichen und politischen Diskurs bestimmt, analysiert demgegenüber keinen Widerspruch zwischen diesen beiden Zieldimensionen. Ein Ausdruck dieses Win-Win-Postulats ist u. a. der Begriff „grüner Konsum“. Der Inszenierungsraum, den ich für diese Aufstellung gewählt habe, übernimmt a priori keinen dieser beiden Nachhaltigkeitsansätze, sondern gibt dem Konsumsystem die Möglichkeit, sich selbst im Raum zu positionieren: Es konnte sich zwischen den Polen *Nachhaltigkeit*² und *Einkommen* ausbalancieren (und somit die Win-Win-Hypothese bestätigen) oder auch ganz anders zeigen.

6.2.4 Elemente

Das Konsumsystem wird in der Literatur als ein Beziehungsgefüge mit unterschiedlichen prototypischen Akteuren gezeichnet, in deren Mittelpunkt in aller Regel Konsumenten und Unternehmen stehen. Um das Zentrum herum sind Staat, Wissenschaft, Medien sowie NGOs gruppiert (vgl. Abbildung 6.1). Auf Grundlage dieses Bildes habe ich die sechs prototypischen Akteure für das Aufstellungssetting bestimmt.

² Zum Zwecke der besseren Lesbarkeit kennzeichne ich *Aufstellungselemente* mittels Kursivschrift.

6.3 Ablauf der Aufstellung „Konsumsystem“

Einladung: Lassen Sie sich irritieren!

Bevor Sie in die erste Aufstellung einsteigen, möchte ich Sie, liebe Leserin, lieber Leser, dazu einladen, kurz innezuhalten und sich die Leitfrage in Erinnerung zu rufen, die ich Ihnen in der methodologischen Einführung als nützlichen roten Faden für die Auswertung von Systemaufstellungen vorgestellt habe:

Welcher gehaltvolle Unterschied ist auf der eigenen inneren Landkarte entstanden, der vorher nicht da war?

Denn beim Lesen von Aufstellungsbildern hat es sich bewährt, die Aussagen der Repräsentanten nicht als richtig oder falsch zu bewerten, sondern als stimmig oder irritierend. Lassen Sie die folgenden Strukturbilder deshalb einfach auf sich wirken und entdecken Sie den „Unterschied, der einen Unterschied macht“ (Bateson, 1972/2014:582)!

Die Aufstellung des Konsumsystems dauerte 60 Minuten und durchlief insgesamt fünf Phasen. Das erste Bild diente dem Beobachten, wie sich die einzelnen Akteure generell im Spannungsfeld von Einkommen und Nachhaltigkeit positionieren. In den anschließenden Phasen folgte eine Analyse des systemischen Veränderungspotenzials. Dazu wurde das Konsumsystem sukzessive in die Bewusstseins Ebenen der Spiral Dynamics versetzt, die aktuell in westlichen Gesellschaften vorherrschen: Blau, Orange, Grün und Gelb.

Die Aufstellung begann mit dem verdeckten Einweisen der Repräsentanten in ihre Rollen. Dazu erhielten die Stellvertretenden jeweils eine Ansteckkarte mit einem Buchstaben bzw. einer Zahl. Danach wurde das Spannungsfeld zwischen *Einkommen* und *Nachhaltigkeit* im Raum definiert, indem der Aufstellungsleiter die beiden Repräsentanten der Pole einander gegenüber, mit etwa drei Meter Abstand positionierte. Die Stellvertretenden der Akteure des Konsumsystems suchten sich innerhalb dieses Feldes ihre Position selbst, indem sie nur auf ihre innere Wahrnehmung achteten. Aus ihren mentalen Karten konnten sie keine sinnvolle Position ableiten, da sie ja keine Kenntnis darüber hatten, welches Element sie repräsentierten.

6.3.1 Phase 1: Das System entsteht

- Die Akteure benötigen etwas Zeit, um einen guten Platz zu finden und erzeugen nahezu ein harmonisches Kreisbild.
- Der Pol *Einkommen* fühlt sich von allen Elementen respektiert und hat das Gefühl, die Fäden in der Hand zu halten.
- Der Pol *Nachhaltigkeit* zeigt sich irritiert, dass die *Konsumenten* so desinteressiert sind.
- Anfänglich stehen die *Unternehmen* genau in der Mitte zwischen den Polen. Dort halten sie es aber nicht aus und wählen eine Position außerhalb des Spannungsfeldes. Auch in der neuen Position wollen die *Unternehmen* wissen, was *Nachhaltigkeit* tut und behalten diesen Pol genau im Blick: „Ihre Reaktion ist wichtig für mein Handeln.“
- Die *Konsumenten* wissen nicht genau, ob sie zu dem System dazugehören und verspüren den Drang, sich zurückzuziehen. Sie sind ganz deutlich auf *Einkommen* ausgerichtet.
- Der *Staat* könnte mehrere Plätze in dem Spannungsfeld einnehmen, ist aber nur auf den Pol *Einkommen* ausgerichtet. Die *NGOs* als Partner sind ihm wichtig. (In einer späteren Sequenz geht der Staat näher an das Spannungsfeld heran.)
- Die *Medien* haben sich am schnellsten und klarsten positioniert und in *Nachhaltigkeit* einen festen Bezugspunkt gefunden. Die *Medien* hätten am liebsten die *Wissenschaft* an ihrer Seite.
- Die *NGOs* haben ihren Platz danach gesucht, wo es am wenigsten weh tut und haben die Tendenz, von außen zu beobachten. Sie suchen in einer späteren Sequenz den Platz der größtmöglichen Sicherheit, sind aber im System gebunden.
- Die *Wissenschaft* ist wenig verbunden mit dem Spannungsfeld des Konsumsystems. Der Repräsentant von *Wissenschaften* zeigt einen starken körperlichen Impuls, sich um sich selbst zu drehen.
- In der Stärken-Schwächen-Analyse werden *Einkommen* und der *Staat* als starke Elemente wahrgenommen. Das schwächste Element im Konsumsystem sind die *Konsumenten*.

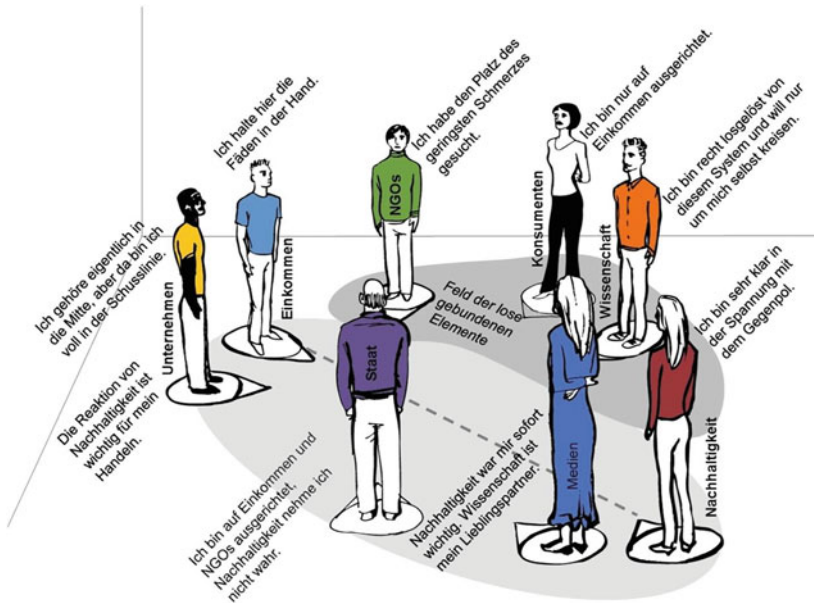


Abbildung 6.2 Das Konsumsystem im Spannungsfeld von Einkommen und Nachhaltigkeit. (Eigene Darstellung)

Die Abbildung 6.2 zeigt das 3D-Raumbild der initialen Phase mit Invivo-Kodes der Repräsentanten. Die einzelnen Akteure sind sehr unterschiedlich mit dem Konsumsystem im Kontext des Spannungsfeldes von *Einkommen* und *Nachhaltigkeit* verbunden. *Einkommen* und *Staat* sind zentrale, starke Akteure. *Medien* fühlen sich mit dem Pol *Nachhaltigkeit* verbunden. *Konsumenten*, *NGOs* und die *Wissenschaft* stehen im Feld der losen Bindung. *Konsumenten* nehmen die schwächste Position ein.

6.3.2 Phase 2: Blaue Entwicklungsstufe

- Das Feld bewegt sich ein wenig auseinander.
- Der Pol *Einkommen* genießt Aufmerksamkeit vom *Staat*.
- Der Pol *Nachhaltigkeit* ist verwirrt; versteht die Veränderungen nicht.
- Für die *Unternehmen* ändert sich nicht viel.
- Die *Konsumenten* wechseln auf die gegenüberliegende Seite des Feldes, damit sie *Einkommen* im Blick behalten.
- Der *Staat* rückt näher in die Mitte des Spannungsfeldes und fühlt sich noch inniger mit dem *Einkommen* verbunden. Er blendet alles aus, was hinter ihm steht.
- Die *Medien* stellen sich hinter *Nachhaltigkeit*; zunächst im Glauben, *Nachhaltigkeit* stärken zu können, jedoch zunehmend in der Erkenntnis, sich verstecken zu müssen.
- Die *NGOs* verlieren den Bezug zum System; sie fühlen sich irrelevant.
- Die *Wissenschaft* verändert sich nicht, fühlt aber einen etwas geringeren Impuls, sich um sich selbst zu drehen.

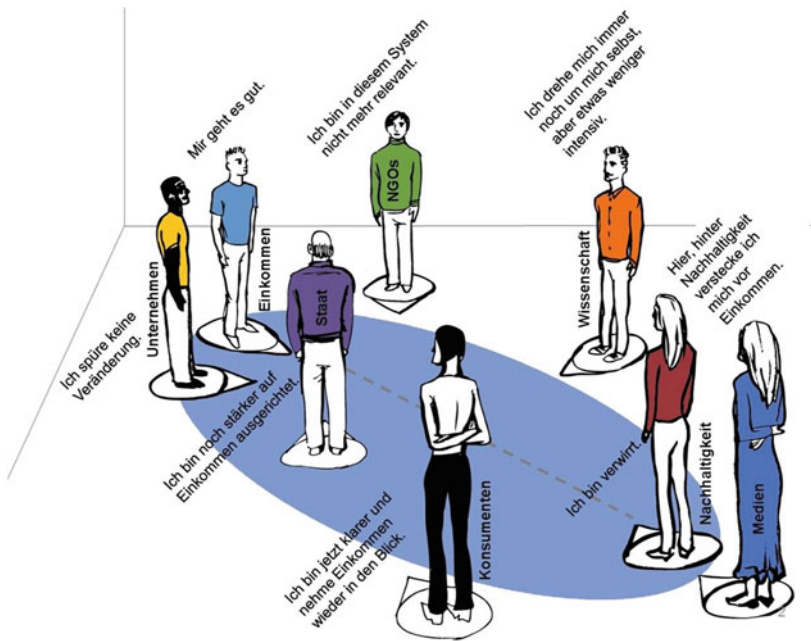


Abbildung 6.3 Das Konsumsystem auf der blauen Entwicklungsstufe. (Eigene Darstellung)

Die Abbildung 6.3 zeigt das 3D-Raumbild mit Invivo-Kodes der Repräsentanten auf der blauen Entwicklungsstufe. In dieser Phase, die geprägt ist vom zielbewussten, autoritären Mem, wird das Konsumfeld hauptsächlich von der Einkommensperspektive aus betrachtet. Präsenz zeigen *Unternehmen*, *Konsumenten* sowie der *Staat*. Die Akteure *Medien*, *NGOs* und *Wissenschaft* halten sich hingegen im Hintergrund bzw. verschwinden ganz aus dem Feld.

6.3.3 Phase 3: Orange Entwicklungsstufe

- Das Feld verändert sich deutlich.
- Der Pol *Einkommen* bemerkt die große Stärke von *Staat*.
- Der Pol *Nachhaltigkeit* benennt seine Verbundenheit zu *Unternehmen*.

- Die *Unternehmen* haben eine klare Selbstwahrnehmung und fühlen eine Allianz mit der *Wissenschaft* und *Staat*. Ihre Aufmerksamkeit gilt weiterhin dem Pol *Nachhaltigkeit*.
- Die *Konsumenten* konzentrieren sich jetzt ausschließlich auf den Pol *Einkommen*; die anderen Akteure sind bedeutungslos geworden.
- Der *Staat* fühlt mehr Kraft von der *Wissenschaft* und will *Einkommen* weiter fixieren.
- Die *Medien* fühlen sich erstickt und nehmen einen bedrohlichen Aspekt im Feld wahr.
- *NGOs* haben den Impuls, sich zu erhöhen und von oben zu schauen. Dabei ist ihnen wichtig, außerhalb des Systems zu stehen.
- Die *Wissenschaft* findet den Zustand lockerer, das Spannungsfeld interessiert sie nicht.

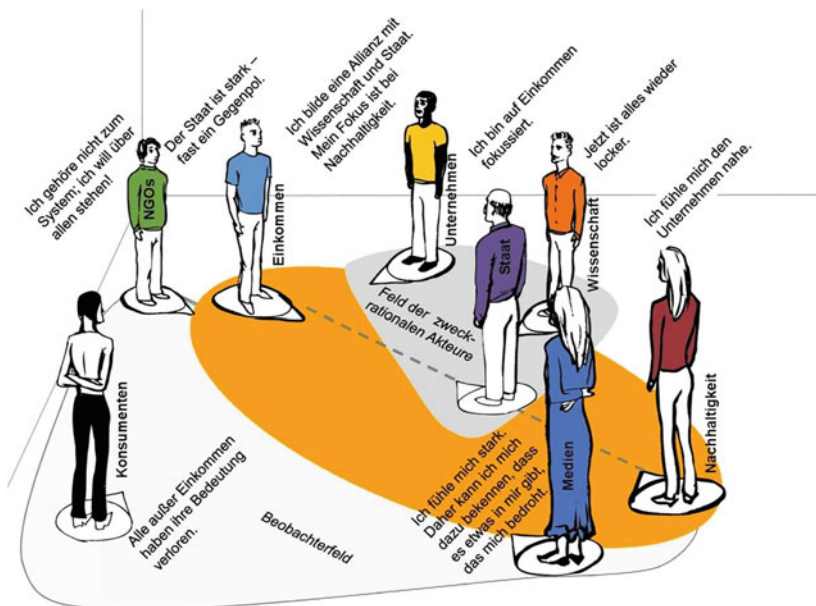


Abbildung 6.4 Das Konsumsystem auf der orangenen Entwicklungsstufe. (Eigene Darstellung)

Die Abbildung 6.4 zeigt das 3D-Raumbild mit Invivo-Kodes der Repräsentanten auf der orangefarbenen Entwicklungsstufe. Die Reaktionen spiegeln deutlich das erfolgsorientierte, rationale Mem. *Unternehmen* und *Staat* bilden zusammen mit *Wissenschaft* eine auf *Einkommen* ausgerichtete, erfolgsorientierte Allianz der rationalen Welterklärung. *NGOs* und *Medien* bauen sich als aktive Elemente des Konsumfeldes auf, die das Feld kritisch-distanziert beobachten. Die *Konsumenten* sind strikt auf *Einkommen* fokussiert.

6.3.4 Phase 4: Grüne Entwicklungsstufe

- Es zeigt sich ein stark verändertes Bild.
- Der Pol *Einkommen* empfindet alle Akteure als sehr viel selbstbewusster. Gleichwohl sich *Einkommen* nicht mehr als „die Dirigentin“ fühlt, werde es von allen Akteuren angemessen respektiert – mit Ausnahme der *NGOs*, die den Pol *Einkommen* nicht wahrnehmen.
- Der Pol *Nachhaltigkeit* erkennt beim *Staat* ein Potenzial, das System grundsätzlich zu verändern; die Voraussetzung dafür wäre, dass sich der *Staat* dem Pol *Nachhaltigkeit* zuwendet.
- Die *Unternehmen* spüren ihre große Verbundenheit zur *Nachhaltigkeit* und suchen jetzt gleichzeitig aktiv Kontakt zu den *NGOs*.
- Die *Konsumenten* sind wieder näher an das System herangerückt; sie befinden sich in einer „Suchbewegung“. Sie nehmen jeden, außer den *NGOs* wahr.
- Der *Staat* bleibt mit der *Wissenschaft* verbunden und bedauert, dass die *Unternehmen* das gemeinsame Feld verlassen haben.
- Die *Medien*, die sich in dieser Phase noch besser fühlen, bezeichnen sich als „Dienerin von *Nachhaltigkeit*“.
- Die *NGOs* fühlen sich mächtig und können kaum erwarten, zur Systemveränderung beizutragen.
- Die *Wissenschaft* fühlt sich selbstbewusst als das Zentrum von allem.

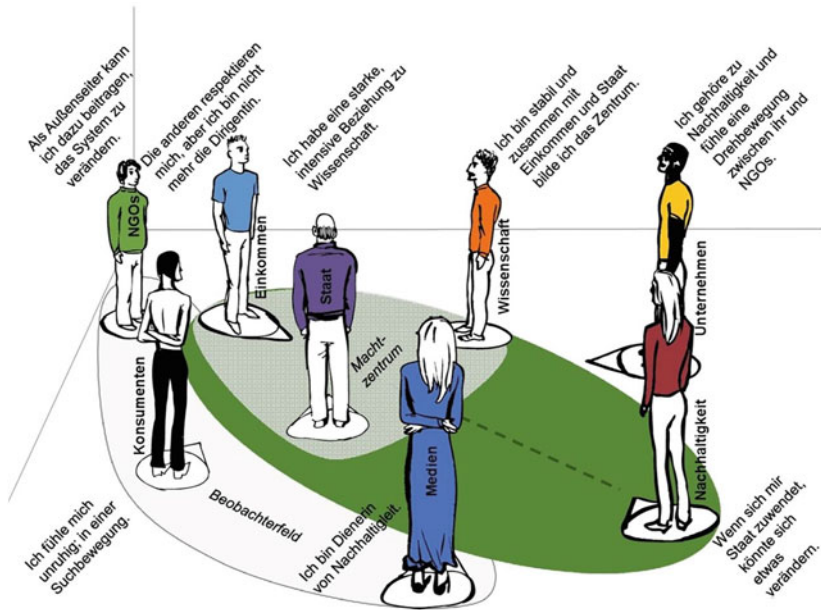


Abbildung 6.5 Das Konsumsystem auf der grünen Entwicklungsstufe. (Eigene Darstellung)

Die Abbildung 6.5 zeigt das 3D-Raubild mit Invivo-Kodes der Repräsentanten auf der grünen Entwicklungsstufe. Diese Phase, die von einem gemeinschaftlichen, egalitären ^WMem geprägt wird, ist eine Transformationsphase. Die *Unternehmen* ziehen sich aus dem Machtfeld zurück und versuchen sich auf die Nachhaltigkeitsanforderungen einzustellen, die ihnen über die *NGOs* vermittelt werden. *Staat* und *Wissenschaft* bleiben beständige Hüter der Einkommens- und Verwertungsperspektive. *Medien* und *NGOs* sind jeweils bereit, eine aktivere Rolle einzunehmen. Die *Konsumenten* befinden sich noch auf der Suche.

6.3.5 Phase 5: Gelbe Entwicklungsstufe

- Das System verschiebt sich deutlich zur Seite des Pols *Einkommen*.
- *Einkommen* fühlt sich ganz „satt“ und nicht mehr im Zentrum der Aufmerksamkeit.
- Für *Nachhaltigkeit* ist es in Ordnung, dass sich die Dynamik bei *Einkommen* abspielt, das die Qualität des Gegenpols behalten hat. *Nachhaltigkeit* empfindet jedoch den freien Raum vor sich als „unangenehm“.
- Die *Unternehmen* machen als einer der ersten Akteure den Wechsel zur Einkommenseite. Doch letztlich positionieren sie sich auf der Seite von *Nachhaltigkeit*. Von dort suchen sie eine intensive Verbindung zu den *NGOs*, fühlen sich aber durch die *Medien* gestört.
- Die *Konsumenten* nehmen mehr wahr. Sie erkennen erstmals das „Gesicht“ von *Nachhaltigkeit*; *Wissenschaft* erleben sie als wohltuend.
- Der *Staat* fühlt sich unverändert im Macht-Dreieck zusammen mit *Einkommen* und *Wissenschaft*.
- Die *Medien* fühlen sich dem „Machtzentrum“ zugehörig und haben daher die Seiten gewechselt.
- *NGOs* sind aufmerksame Beobachter und bleiben auch weiterhin auf Distanz. Bei sich selbst erkennen sie einen Entwicklungsrückstand.
- *Wissenschaft* hat ihr Wahrnehmungsfeld verbreitert.

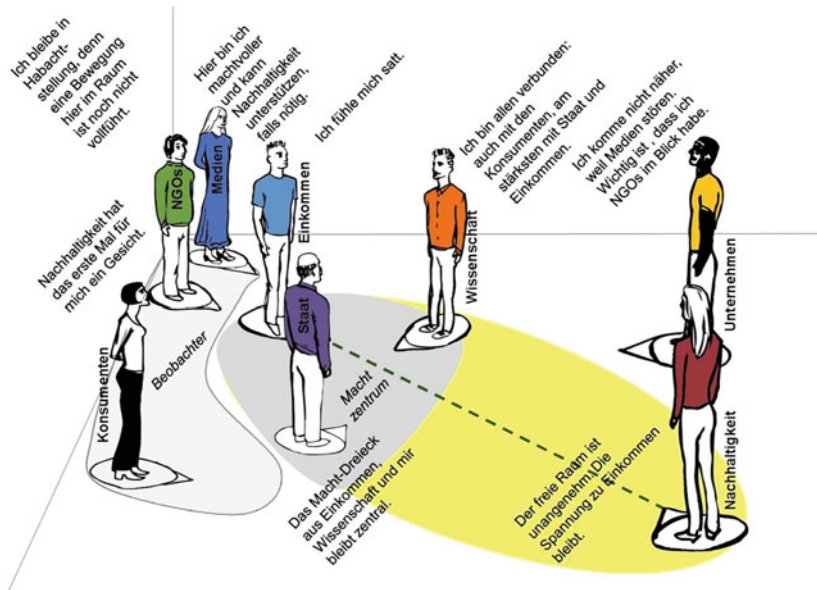


Abbildung 6.6 Das Konsumsystem auf der gelben Entwicklungsstufe. (Eigene Darstellung)

Die Abbildung 6.6 zeigt das 3D-Raumbild mit Invivo-Kodes der Repräsentanten auf der gelben Entwicklungsstufe. Mit dem Übergang in die 2. Tier wird die Fähigkeit zur systemisch-integrativen Sicht ausgebildet; auch widersprüchliche Sichtweisen können nun (an-)erkannt werden. Alle Akteure, außer *Unternehmen*, positionieren sich auf der Einkommenseite. Der Einkommensbegriff ändert sich radikal. Das Machtzentrum bleibt im Dreieck aus *Einkommen*, *Staat* und *Wissenschaft* bestehen und steht in engerer Beobachtung durch *Konsumenten* und *NGOs* sowie insbesondere den *Medien*. Der Pol *Nachhaltigkeit* ist mit der Entwicklung grundsätzlich einverstanden.

6.4 Auswertung der Aufstellung „Konsumsystem“

Die Beschreibung des Aufstellungsverlaufs im vorhergehenden Kapitel illustriert, dass bei Aufstellungen viele Informationen über systemische Zusammenhänge bereits in der Phase der Datenerhebung an die Oberfläche gelangen. Erste

modellhafte Verbindungen lassen sich somit bereits aus dem dort dokumentierten 3D-Raumbild ablesen. Mit dem Ziel, die erfassten Codes und Beziehungsgefüge miteinander abzugleichen, zu verdichten und zu präzisieren, arbeite ich im Übergang zur zweiten Kodierphase mittels einer (modifizierten) Paradigma-Darstellung weiter. Mit den darin ge/erfundenen systemischen Verflechtungen und Kategorien, bei denen ich Antworten auf meine initiale Fragestellung vermute, setze ich mich nun in der zweiten Kodierphase mittels der Memo-Technik auseinander. Dieses „systematisierte Nachdenken“ (Breuer et al., 2018:137) über die in der Aufstellung gewonnenen Daten(-fülle) habe ich im Folgenden – erneut nicht zuletzt zum Zweck der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit – dokumentiert.

6.4.1 Memos

Die in der Paradigma-Darstellung (vgl. elektronisches Zusatzmaterial) strukturierten Kodierungsansätze führe ich beim Memo-Schreiben zu hypothetischen Ideen aus, die ich wiederum mittels Perspektiven-Triangulation reflektiere. Bei der Aufstellung „Konsumsystem“ nutze ich die triangulierende Perspektive vorrangig um die wissenschaftliche Anschlussfähigkeit meiner Analyseansätze zu prüfen. Divergente Aussagen der Forschungsliteratur nutze ich dabei als wertvolle heuristische Quellen. Im Ergebnis dieses gedanklichen Hin und Her entstehen erste, provisorisch-vorläufige Thesen und Ad-hoc-Hypothesen zum „Konsumsystem“.³

6.4.1.1 Pol Einkommen

Kategorien: Dirigentin; Machtzentrum; Satt-Sein; Transformation

Beobachtung: Das Schlussbild der Aufstellung irritiert die allgemeine Vorstellung von einem notwendigen „Wandel in Richtung Nachhaltigkeit“: Das System verlagert sich nicht in Richtung des Pols *Nachhaltigkeit*, stattdessen vollzieht das vormals system-bestimmende Element, der Pol *Einkommen*, eine grundlegende Transformation. Er gibt seinen Führungsanspruch auf und kann plötzlich „satt“ sein.

Interpretation: Das verbraucherpolitische System ist (und bleibt) auf die Generierung von Einkommen ausgerichtet. Eine zukunftsfähige Transformation geschieht

³ Die Analyse zu den Akteuren *Wissenschaft, Medien* und *NGOs* habe ich in der vorliegenden Arbeit nicht wiedergegeben, da sie nicht in den Fokus meiner Auswertungen gerückt sind. Die Auswertung zu diesen drei Akteuren ist jedoch an anderer Stelle veröffentlicht: Rieck & Müller-Christ (2019).

nicht durch einen Blickwechsel aller Akteure in Richtung Nachhaltigkeit. Stattdessen verändert der Pol *Einkommen* im Verlauf einer Entwicklung zunehmender Komplexität sein Bewusstsein und verfügt nun über die Fähigkeit, Hunger-Satt-Signale wahrzunehmen. Satt-Sein bedeutet nicht Verzicht. Es ist vielmehr ein wohliges Gefühl. Der Begriff dafür auf volkswirtschaftlicher Ebene heißt „Gemeinwohl“. Gleichzeitig steht die Metapher des Satt-Seins für das Erkennen, wann genug ist. Ich interpretiere die Sequenz daher als einen Hinweis auf die Grenzen des (quantitativen) Wachstums und den damit verbundenen Suffizienz-Gedanken. Das Aufstellungsbild liefert eine wirklich starke Information: Zukunftsorientierter Konsumwandel geht mit einer Transformation des Einkommensbegriffs einher. Das bisherige Ziel unbegrenzter Wachstumssteigerung wird abgelöst durch ein Bewusstsein dafür, dass ein Genug existiert! Der systemische Auftrag, Konsum (i. S. des volkswirtschaftlichen Wachstums) immer weiter zu steigern, ist nicht zukunftsweisend. Vielmehr gilt es, neu zu verhandeln, was gesellschaftlichen Wohlstand – Gemeinwohl – heute tatsächlich ausmacht.

Perspektiven-Triangulation: In den 1970er Jahren veröffentlichte der Club of Rome „The limits to growth“ (Meadows et al., 1972) und der deutsche Ökonom Ernst Friedrich Schuhmacher (1973/2013) landete mit „Small is beautiful“ – im deutschen Titel „Die Rückkehr zum menschlichen Maß“ einen Bestseller. Obwohl die Daten also seit langem bekannt sind, haben Politik, Wirtschaft und Gesellschaft weitgehend an dem Ziel festgehalten, *prioritär* die Wirtschaftsleistung – immer weiter – zu steigern. Die „Culture of Growth“ ist auch in Deutschland institutionell tief verankert. So trägt bspw. der Schlussbericht der Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages (2013) die Überschrift „Wachstum [Hervorhebung von mir], Wohlstand, Lebensqualität – Wege zu nachhaltigem Wirtschaften und gesellschaftlichem Fortschritt in der Sozialen Marktwirtschaft“, oder der offizielle Titel der von der Bundesregierung eingesetzten Kohlekommission heißt Kommission „Wachstum [Hervorhebung von mir], Strukturwandel und Beschäftigung“ (2019).

Gleichzeitig gibt es eine wachsende globale Bewegung, die jenseits des Wachstumsparadigma Antworten auf die systemische Krise sucht und „die in ihrer Vielfalt doch einen gemeinsamen Wärmestrom für eine bessere Zukunft von Mensch und Natur darstellen“ (Schneidewind, 2016:32): Einflussreiche Strömungen sind u. a. Buen Vivir (Acosta, 2015), Commons-Ökonomie (Ostrom, 2011), Donut-Ökonomie (Raworth, 2018), die Gemeinwohlökonomie (Felber, 2010), Postwachstum (Paech, 2012; Seidl & Zahrnt, 2019) und Verantwortungseigentum (Thomsen, 2017). (Vgl. für einen Literaturüberblick auch Latouche, 2015; Meyer et. al., 2012; Petschow et al., 2018; Schneidewind, 2016.)

These KS. 1: Bei einer zukunftsfähigen Transformation des Konsumsystems ist der Fokus „hin zu Nachhaltigkeit“ nicht zielführend. Der Schlüssel liegt nicht auf der Nachhaltigkeitsseite, sondern auf der des Einkommens.

These KS. 2: Der bisherige systemische Auftrag, Konsum respektive das volkswirtschaftliche (quantitative) Wachstum immer weiter zu steigern, ist nicht länger zukunftsweisend. Es steht vielmehr an, mit einigen Tabus der Wachstumserzählung zu brechen und die Frage, was gesellschaftlichen Wohlstand – Gemeinwohl – heute tatsächlich ausmacht, neu zu verhandeln.

These KS. 3: Suffizienz muss nicht Verzicht bedeuten.

6.4.1.2 Pol Nachhaltigkeit

Kategorie: Irritation; Unsicherheit; reaktiv; unangenehmer Freiraum; Gegenpol

Beobachtung: Der Pol *Nachhaltigkeit* erscheint verwirrt, irritiert und verunsichert. Er reagiert eher auf Veränderungen im System, als dass er aktiv eine Richtung vorgibt – wie die landläufige Formulierung „hin zu Nachhaltigkeit“ hätte erwarten lassen können. Gegen die Metamorphose von *Einkommen* hat *Nachhaltigkeit* nichts einzuwenden, allerdings empfindet sie den dadurch entstandenen Freiraum als „unangenehm“. *Einkommen* bleibt ihr Gegenpol.

Interpretation: IM Konsumsystem ist Nachhaltigkeit keine richtungsweisende Kraft. Kaum konturiert, defensiv und reaktiv, fehlt „Nachhaltigkeit“ ein fester Grund. Das Unbehagen von *Nachhaltigkeit* mit dem in der gelben Phase entstandenen Freiraum interpretiere ich als Hinweis auf konzeptionelle Lücken im herkömmlichen Nachhaltigkeitsverständnis, das eine Win-Win-Situation für soziale, ökonomische sowie ökologische Belange postuliert. Eine solche Zielvorgabe geht offenbar von falschen Annahmen aus. Die damit verbundenen Erwartungshaltungen (wie z. B. die von *Nachhaltigkeit* an *Staat*; vgl. grüne Phase) werden deshalb auch regelmäßig enttäuscht.

Im Konsumsystem scheint vielmehr ein (unauflösbares) Dilemma zwischen Einkommen und Nachhaltigkeit zu existieren. Denn *Einkommen* bleibt der Gegenpol von *Nachhaltigkeit*. In dieser Beobachtung sehe ich eine Bestätigung des ressourcenorientierten Nachhaltigkeitsansatzes. Ein Dilemma lässt sich im Gegensatz zu Konflikten nicht lösen, sondern nur bewältigen (Müller-Christ, 2014:280 ff.). Im Aufstellungsverlauf entlang der Entwicklungsspirale findet sich zwischen den beiden Polen keine (Konflikt-)Lösung etwa i. S. eines Kompromisses oder eines (wie

im bisherigen Nachhaltigkeitsdiskurs postulierte) Win-Win. Vielmehr kommt es zu einem Zielkonflikt, der einen Ausgleich fordert. In der gelben Phase wird deutlich, wie der Trade-off zwischen Nachhaltigkeit und Einkommen ausgeglichen werden kann: Der Pol *Einkommen* gibt sein bisheriges Ziel des stetigen Wachstums auf. Die Tatsache, dass *Nachhaltigkeit* mit diesem „Ausgleichsangebot“ einverstanden ist, bedeutet, dass eine solche Entwicklung zukunftsweisend ist und wirkt, denn: „Der Empfänger des Ausgleichs entscheidet über seine Wirkung“ (Müller-Christ & Pijetlovic, 2018:97).

Perspektiven-Triangulation: Der Aufstellungsverlauf bestätigt die grundlegende Annahme des ressourcenorientierten Nachhaltigkeitsansatzes von Müller-Christ (2014). Der in herkömmlichen Nachhaltigkeitsmodellen postulierte Interessensausgleich zwischen Wirtschaftswachstum und Nachhaltigkeit durch eine abwägende Steuerung ist auch in der Außenwahrnehmung empirisch nicht belastbar. In der (Transformations-)Literatur finden sich einige Quellen, die das Win-Win-Narrativ hinterfragen und dabei ähnlich argumentieren, wie Dennis Meadows, einer der Autoren des Berichtes an den Club of Rome von 1972, es pointiert formuliert:

„Nachhaltige Entwicklung ist eine unsinnige Vokabel wie friedlicher Krieg. Es gibt keine Entwicklung mit Nachhaltigkeit.“ (Meadows, 2012:1)

These KS. 4: Der herkömmliche Nachhaltigkeitsbegriff geht von falschen Annahmen aus: Im Konsumsystem existiert keine Win-Win-Situation für soziale, ökonomische und ökologische Belange, sondern ein (unauflösbares) Dilemma zwischen (quantitativem) Wachstum und Nachhaltigkeit. Ressourcenerhalt ist unvereinbar mit einem andauernden Mehr an Konsum.

These KS. 5: Konzepte, die auf „nachhaltigen (bzw. grünen) Konsum“ setzen, sind nicht zukunftsorientiert. Die Situation erfordert vielmehr Trade-offs bezüglich bestehender Konsumansprüche respektive herrschender Wachstumsziele. Im Konsumsystem ist ein Perspektivenwechsel notwendig, der statt des bisherigen „Immer mehr“ ein „Genug“ in den Mittelpunkt rücken lässt.

6.4.1.3 Unternehmen

Kategorien: Schusslinie (zwischen den Polen); Fokus auf Nachhaltigkeit; (potenzieller) Treiber von Nachhaltigkeit

Beobachtung: Die Aufstellung irritiert eine Reihe von als evident geltenden Einsichten zum Verhalten von Unternehmen. Der Pol *Nachhaltigkeit* bringt den *Unternehmen* durchgehend Vertrauen entgegen – und bei genauem Hinsehen scheint dieses Vertrauen durchaus begründet zu sein: Denn in jeder Phase betonen *Unternehmen* die besondere Bedeutung, die Nachhaltigkeit für sie hat. *Unternehmen* zeigen sich zudem überraschend vorsichtig: Sie vermeiden sich in der „Schusslinie“ zwischen den Polen zu exponieren. Als sich der Schwerpunkt des Konsumsystems zur Einkommenseite verlagert, vollziehen Unternehmen als einer der ersten Akteure den Wechsel zur Einkommenseite, doch letztlich ziehen sie sich (aufgrund der machtvollen Medien) zurück (auf die Seite von *Nachhaltigkeit*).

Interpretation: In der überraschenden Beobachtung, dass sich Unternehmen nicht ausschließlich auf das Ziel Gewinnmaximierung fokussieren, finde ich die Grundannahmen des ressourcenorientierten Nachhaltigkeitsansatzes bestätigt, der Nachhaltigkeit „als Prämisse eines rationalen Wirtschaftens“ definiert (Müller-Christ, 2014:73). Entsprechend benennen *Unternehmen* die Bedeutung des Pols *Nachhaltigkeit* als Grundlage ihres Handelns in der erfolgsorientierten, rationalen blauen Phase mit größter Klarheit. Aus Sicht des ressourcenorientierten Nachhaltigkeitsansatzes befinden sich Unternehmen in einer Dilemma-Situation zwischen den Polen Einkommen und Nachhaltigkeit. Vor diesem Hintergrund erscheint es auch plausibel, wenn sich der Stellvertretende von *Unternehmen* in dieser Position in der „Schusslinie“ fühlt.

Die Metapher der „Schusslinie“ führt mich (abduktiv) zur Entdeckung einer weiteren entscheidenden Handlungsprämisse für Unternehmen im heutigen Konsumkontext: die Prämisse der Reputation bzw. Glaubwürdigkeit. Grundsätzlich wird in der Aufstellung die große Flexibilität deutlich, dass Unternehmen aufmerksame Analytiker des Zeitgeistes sind. Ihr Wissensvorsprung befähigt Unternehmen, sich immer wieder erfolgreich auf wandelnde Systemerfordernisse einzustellen. Doch nicht immer können Unternehmen ihre Ideen in progressives Handeln umsetzen. So zeigen sich *Unternehmen* in der gelben Phase innovationsbereit und machen als einer der ersten Akteure den Wechsel zur Einkommenseite. Doch sie ziehen sich wieder zurück – offensichtlich ausgebremst von den Medien. Ich lese das Bild als Hinweis auf die Bedeutung von Unternehmenskommunikation und Stakeholder-Dialogen bei der anstehenden Transformation des Konsumsystems.

Perspektiven-Triangulation: Gemäß ressourcenorientiertem Nachhaltigkeitsansatz (Müller-Christ, 2014) erfordert nachhaltige Unternehmensführung – unter den heutigen Rahmenbedingungen – ein Ausbalancieren widersprüchlicher Handlungsprämissen:

„Nachhaltigkeit und Effizienz sind ... zwei eigenständige Rationalitäten, die von wirtschaftenden Akteuren *unter den heutigen Bedingungen* [Hervorhebung von mir] beide zugleich verfolgt werden müssen. (...) Ihre Anwendungen auf Entscheidungen im Ziel-Mittel-Kontext führen zu unterschiedlichen und teilweise ... dilemmahaften Gestaltungsaussagen. (...) Je mehr Effizienz als Instrument der Gewinnerzielung eingesetzt wird, desto mehr Nebenwirkungen auf die Ressourcenquellen werden erzeugt, desto mehr wird die Gewinnerzielung der Zukunft beeinträchtigt. Unternehmen können dieses Dilemma nicht umgehen.“ (Müller-Christ, 2014:240)

Unternehmen bringen nicht nur systemlogisch die Motivation mit, sozialökologischen Wandel voranzubringen, sie sind, wie Gerd Scholl und Heike Mewes (2015a:14) konstatieren, auch mit den essenziellen Eigenschaften „Innovationsfähigkeit, Risikobereitschaft und Umsetzungsorientierung“ ausgestattet, um eine pro-aktive Rolle zu übernehmen. Vor diesem Hintergrund fragen die beiden Wissenschaftler:innen am Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW), warum Unternehmen ihr offensichtliches Potenzial als Treiber einer notwendigen Transformation kaum nutzen:

„Dieser blinde Fleck ist fatal, weil Unternehmen als Teil der Volkswirtschaft unter anderem das Innovationsgeschehen und die effiziente Allokation von Ressourcen weitgehend bestimmen. Der notwendige Wandel kann also gar nicht ohne sie realisiert werden.“ (Scholl & Mewes, 2015b:15)

Georg Müller Christ (2014) verfolgt mit dem ressourcenorientierten Nachhaltigkeitsansatz die Hypothese, dass die Ursache dafür, dass Nachhaltigkeit im Unternehmen so selten intensiv angestrebt wird, in den Unklarheiten über das „Prämissengerangel“ (ebd.:364 ff.) liegt.

Der Wirtschaftswissenschaftler Klaus Gourgé (2017) erinnert daran, dass es sich beim Wachstumsparadigma um eine vereinfachende Annahme der Wirtschaftstheorie handelt, die heute fälschlicherweise als eine ökonomische Tatsache behandelt werde.

„Oft sogar in der verschärfen Formulierung, jedes Unternehmen müsse wachsen und seine Gewinne steigern, um zu überleben. Für eine bestimmte Unternehmensform mag dies zutreffen, nämlich börsennotierte Aktiengesellschaften. Doch das sind nicht einmal 0,1 Prozent aller Unternehmen in Deutschland! Dagegen könnten viele der übrigen 99,9 Prozent, von inhabergeführten GmbHs bis zu Genossenschaften, das Wachstumsparadigma durchaus in Frage stellen. Dass dies auch geschieht, zeigt zum Beispiel die steigende Zahl von Unternehmen der Gemeinwohlökonomie (GWÖ).“ (Gourgé, 2017:58)

Glaubwürdigkeit bzw. Reputation ist eine zentrale Handlungsprämisse von Unternehmen. Im Gabler Wirtschaftslexikon ist „Glaubwürdigkeit“ folgendermaßen definiert:

„Glaubwürdigkeit bedeutet als zentrales Leitmotiv unternehmerischen Handelns, dass sich die Unternehmung das Vertrauen und die Akzeptanz ihrer Anspruchsgruppen erhalten oder erhöhen muss (Social Responsiveness), um langfristig überleben zu können.“ (Thommen, o. J.)

These KS. 6: Wenn sich Unternehmen für den Erhalt der sozialen und ökologischen Ressourcenbasis einsetzen, dann handeln sie wirtschaftlich rational. Die Ursache, dass Unternehmen sich dennoch nicht oder wenig für Nachhaltigkeit einsetzen, liegt u. a. auch daran, dass vielen Unternehmen ein klares Bild über ihren *tatsächlichen* Handlungsspielraum – der nicht vom Wachstumsparadigma bestimmt sein muss – fehlt.

These KS. 7: Entscheidende Handlungsprämissen von Unternehmen sind Einkommen und Nachhaltigkeit sowie Reputation.

6.4.1.4 Konsumenten

Kategorien: schwächster Akteur; Peripherie; Beobachter; Suchbewegung

Beobachtung: *Konsumenten* sind der schwächste Akteur im verbraucherpolitischen System. Mitnichten treten sie als der souveräne, (mit-)bestimmende „König Kunde“ auf, auf dem bisherige Nachhaltigkeitskonzepte in der Regel aufbauen. *Konsumenten* sind vielmehr passive Beobachter am Rande, deren Fokus lange auf den *Einkommenspol* gerichtet ist. Spät machen sie sich auf die Suche nach einer anderen Ausrichtung (grüne Phase). In der gelben Phase erkennen sie erstmalig den Pol *Nachhaltigkeit*.

Interpretation: Nachhaltigkeitskonzepte, wie sie häufig etwa in Verbraucherpolitik und Nachhaltigkeitsmarketing anzutreffen sind, basieren häufig auf dem Axiom der Konsumentensouveränität und setzen den strategischen Hebel entsprechend auf der Nachfrageseite an. In der Aufstellung zeigt sich jedoch ein grundsätzlich anderes Bild: *Konsumenten* sind keine bestimmende Kraft im Konsumsystem, sondern ausgesprochen schwach. Vom Leitbild der Konsumentensouveränität wird somit

ein normativer Anspruch an die Rolle von Konsumierenden abgeleitet, der nur enttäuscht werden kann. Diese überhöhte Erwartungshaltung zeigt sich beispielhaft im Anfangsbild in der Irritation beim Pol *Nachhaltigkeit* über das Desinteresse der *Konsumenten* ihr gegenüber.

Nachhaltigkeitskonzepte, die eine Transformation beim Konsum in den hauptsächlichen Verantwortungsbereich der Konsumierenden legen, haben keine belastbare empirische Basis. Dies spiegelt die Alltagserfahrung als Konsumierende in einem konventionellen Supermarkt wider, z. B. in der Gemüseabteilung: Hier habe ich die Wahl zwischen unverpackten Gurken aus der Region, Bio-Gurken in Plastikverpackung aus den Niederlanden und unverpackten Bio-Gurken aus Spanien. Die Produktionsbedingungen und Transportwege, die Zusammensetzungen der Verpackung sind nicht transparent. Wenn die ökologischen und sozialen Kosten kaum nachvollziehbar sind, wird mir eine souveräne Entscheidung als Konsumentin unmöglich.

Die Beobachtung, dass die *Konsumenten* stark auf Einkommen fixiert sind, ist kongruent mit gängigen wirtschaftstheoretischen Annahmen. Dass die *Konsumenten* jedoch erst in der 2. Tier erstmals überhaupt ein Bewusstsein für Nachhaltigkeit entwickeln, wirkte zunächst einmal stark irritierend auf mich. Sollte es Konsumierenden etwa erst ab einer sehr hohen Bewusstseisstufe möglich sein, sich „nachhaltig“ zu verhalten? Auch wenn diese nach der Theorie der Spiral Dynamics nicht notwendigerweise in allen (Lebens-)Bereichen erreicht sein muss, so ist es dennoch ein sehr weites Ziel für eine Gesellschaft, die vom orange-grünen^W Mem geprägt ist. Für einen solch langfristigen gesellschaftlichen Kultur- und Wertewandel ist die Zeit angesichts der drängenden globalen Vielfachkrise vermutlich zu knapp. Doch ein Blick in die Praxis gibt mir wieder Hoffnung: Die Gründe, warum Menschen zu nachhaltigen Konsumentscheidungen kommen, sind unterschiedlich. Nicht jede nachhaltige Konsumentscheidung, z. B. der Verzicht aufs Auto, muss mit den systemischen Verwerfungen, die unser westlicher Konsum- und Lebensstil weltweit verursacht, begründet sein, es kann auch schlichtweg schneller, entspannter und kostengünstiger ein, auf öffentliche Verkehrsmittel umzusteigen. Eine solcher Grund ist sogar wahrscheinlicher, denn – so lese ich die Aufstellungsbilder – Konsumierende treffen Entscheidungen, die *auch* nachhaltig sind, regelmäßig, wenn diese für sie keine unmittelbaren negativen Einkommenseffekte haben, also mit keinem höheren Aufwand an Zeit und/oder Geld verbunden sind. Bewusste Konsumentscheidungen, die *zuvörderst* nachhaltig sind, setzen einen Planungshorizont auf einer Komplexitätsstufe voraus, von der gemeinhin, zumal in der Hektik alltäglicher Einkaufsroutinen nicht auszugehen ist.

Perspektiven-Triangulation: Die Aufstellungsdaten stehen im Widerspruch zu Axiomen bezüglich der Verbraucherrolle, die aktuell Nachhaltigkeitsforschung und –praxis bestimmen. Ein aktueller Literaturüberblick (Fischer et al., 2021) zeigt, dass nachhaltiger Konsum in der Forschung weitgehend als ein Feld individueller Verhaltensänderung konzeptualisiert wird. Auch in der Praxis appellieren Unternehmen und Politik sehr häufig an die individuelle Verantwortung von Verbraucher:innen. Viele Nachhaltigkeitskampagnen basieren auf dem Leitbild der Konsumentensouveränität. Ein Beispiel ist die Plakatserie des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) zur Grünen Woche im Januar 2020:

„Sortenvielfalt oder Einheitsapfel? Du entscheidest!“ (BMEL, 2020)

Ein weiteres Beispiel ist der Slogan zur Initiative „Zu gut für die Tonne!“, die für einen nachhaltigen Umgang mit Lebensmitteln sensibilisieren soll:

„Du entscheidest, wie viele Lebensmittel im Müll landen!“ (ebd.)

Diese Kampagnenbeispiele suggerieren, der:die einzelne Konsumierende könne unmittelbar über jede individuelle Konsumententscheidung Einfluss nehmen. Auf den Topos der Konsumentensouveränität setzt auch Utopia, eine große Online-Plattform zum Thema Nachhaltigkeit. Ursprünglich hieß das Motto „Die Verbrauchermachtzentrale – Dein Konsum verändert die Welt“ (Marchand, 2015:162). Die Änderung des Slogans in „Verbrauchermacht – Unser Konsum verändert die Welt“ hält am Topos grundsätzlich fest, betont jedoch, dass sich die Marktmacht der Konsumierenden erst *in der Summe* der Konsumentenentscheidungen zeige. Heute heißt der Slogan der Plattform: „Utopia.de hilft dir, einfach nachhaltiger zu leben.“

Adressat von Nachhaltigkeitsmarketing bleibt der:die individuelle Konsumierende auch für Christoph Werner (2021), Vorsitzender der Geschäftsführung von dm-drogerie markt:

Wir plädieren für Bildung für nachhaltige Entwicklung und Freiwilligkeit durch Einsicht, gesetzliche Regelungen betrachten wir immer kritisch. Wir sollten auf Sog statt auf Druck setzen. Deshalb stellen wir unseren Kunden lieber Informationen zur Verfügung, die es ihnen leicht machen, sich freiwillig für ein ethisch und ökologisch nachhaltig produziertes Produkt zu entscheiden.“ (Werner, 2021:67)

Von Wissenschaftler:innen wird die Annahme einer Konsumentenmacht bereits seit längerem kritisch hinterfragt, wie folgende Streiflichter der Forschungsliteratur zeigen. So führt der Wissenschaftliche Beirat beim BMELV aus:

„In der Politik taucht der mündige Verbraucher in zwei Varianten auf: Mal ist er erstrebenswertes Ziel, mal ist der mündige Verbraucher Ausgangspunkt der Betrachtung. Ist er Ausgangspunkt, soll sich der Gesetzgeber auf „mündige Verbraucher“ stützen, die selbst entscheiden können. Die Politik suggeriert der Öffentlichkeit dadurch Einfachheit und Klarheit, während ein Teil der Forschung längst auf die Vielfalt des Verbraucherverhaltens verweist.“ (Strünck, et al., 2012:2)

Das Bild vom souveränen (oder häufig synonym benutzt: mündigen) Konsumierenden beruht auf marktwirtschaftlichen Prämissen, wie rationales Verhalten, vollständige Information, vollkommener Wettbewerb. Ein Wissenschaftler, der diesen Topos hinterfragt, ist der deutsche Sozialwissenschaftler Fritz Reheis (2015). Er führt aus, dass es keine „Konsumentensouveränität“ gibt, weil Konsumierenden dazu oft 1. die nötige Kaufkraft, 2. die nötigen Informationen, 3. das nötige Angebot fehle sowie 4. die nötige Widerstandskompetenz, die überdies vom Marketing der Unternehmen zusätzlich geschwächt werde:

„Wer aber den Konsumenten für das ökologisch und sozial verträgliche Wirtschaften verantwortlich macht, tut dies in der Regel aus dem Vertrauen auf die Ideologie von der Souveränität des Konsumenten. Diese Ideologie von der Konsumentensouveränität wird durch jeden Appell zum ethischen Konsumieren erneut bekräftigt. Zunächst ist es ziemlich zynisch, jemanden für ein Verhalten, zu dem er keine Alternative hat, verantwortlich zu machen. Und dieser Zynismus hat zudem Langzeitwirkungen. Er erzeugt auf Dauer Abstumpfungseffekte. Wer ständig zur Moral aufgefordert wird, aber dieser Aufforderung aus den aufgeführten Gründen nicht nachkommen kann, der wird moralisch irgendwann gleichgültig. Er wird sich mit dem Gegensatz zwischen moralischem Anspruch und unmoralischer Realität abfinden. Und ein Gewissen, das nicht mehr ernst genommen wird, wird sich über kurz oder lang auch nicht mehr melden, und zwar auch dann nicht, wenn tatsächlich einmal Verhaltensalternativen existieren sollten und das Gewissen dringend gebraucht würde.“ (Reheis, 2015:4)

Zu einer ähnlich kritischen Einschätzung bezüglich herrschender Annahmen in der Nachhaltigkeitsforschung kommt ein Forscher:innen-Team um Seonaidh McDonald und Caroline Oates (2016):

“The path that our collective, unexamined assumptions have ushered us down has turned out to be a dead end street. We have done our best to examine it in minute detail. We have learned a lot but essentially we are looking in the wrong place. It is time to admit that we have navigated into a cul-de-sac and look together for new paths.” (McDonald et al., 2016:164)

Der deutsche Physiker Armin Grunwald (2014) kritisiert ebenfalls eine „konzeptionelle Engführung“ auf das Konsumentenverhalten, die verhindere, Möglichkeiten und Grenzen „nachhaltigen Konsums“ sinnvoll zu analysieren:

„Stärker formuliert: die Erwartung, dass die Konsumentinnen und Konsumenten Nachhaltigkeit über privaten Konsum realisieren, ist ein Kategorienfehler – das individuelle und in liberalen Systemen der Privatsphäre überantwortete Konsumhandeln würde missbraucht, um politische und öffentliche Ziele wie Nachhaltigkeit zu erreichen.“ (Grunwald, 2014:20)

These KS. 8: Die Konsumentensouveränität, die einen vollständig informierten Konsumierenden voraussetzt, ist eine theoretische Annahme der ökonomischen Theorie, die empirisch nicht belastbar ist. Nachhaltigkeitskonzepte, die auf „Verbraucher Macht – Unser Konsum verändert die Welt“ aufbauen und das Thema eines zukunftsorientierten Konsums in den hauptsächlichen Verantwortungsbereich der Konsumierenden legen, führen in eine konzeptionelle Sackgasse. Für transformativen Konsumwandel ist eine andere Sicht auf die Rolle von Verbraucher:innen dringend erforderlich.

These KS. 9: Die Gründe, warum Menschen zu nachhaltigen Konsumententscheidungen kommen, sind unterschiedlich. Bewusste Konsumententscheidungen, die *zuvörderst* nachhaltig sind, setzen einen Planungshorizont auf einer Komplexitätsstufe voraus, von der gemeinhin, zumal in der Hektik alltäglicher Einkaufsroutinen nicht auszugehen ist. Ein erfolgversprechenderer Ansatzpunkt für zukunftsorientierte Konzepte der Konsumsteuerung liegt womöglich in dieser Beobachtung: Konsumierende treffen Entscheidungen, die nachhaltig sind, *regelmäßig* dann, wenn dies für sie keine negativen Einkommenseffekte hat, also mit keinem höheren Aufwand an Zeit und/oder Geld verbunden ist.

6.4.1.5 Staat

Kategorien: Machtzentrum; Fokus auf *Einkommen*; Irrelevanz von *Nachhaltigkeit*

Beobachtung: Der *Staat* ist der einzige Akteur, der im Spannungsfeld der beiden Pole stehen kann. Allerdings hat er *Nachhaltigkeit* dabei nicht im Blick. Der Staat bleibt in machtvoller Position trotz des sich abzeichnenden Paradigmenwechsels auf der Seite von *Einkommen* ab der grünen Phase.

Interpretation: In der Aufstellung ist der *Staat* der einzige Akteur, der eine starke Mittlerposition zwischen den beiden Polen einnehmen kann. Diese Beobachtung widerspricht dem gängigen Modellbild, das in den Wirtschaftswissenschaften vom Konsumsystem gezeichnet wird (vgl. Abbildung 6.1): Im Mittelpunkt stehen Unternehmen und Konsumenten, als *die* zentralen Marktakteure, die Angebot und Nachfrage ausbalancieren. Der Staat kommt nur als Randakteur vor. Warum ist das die herrschende Vorstellung, selbst in Modellen, anhand derer eine Transformation des Konsumsystems diskutiert wird? Immerhin verfügt der Staat über den verfassungsmäßigen Auftrag, das Gemeinwohl seiner Bürger:innen sowie die natürlichen Lebensgrundlagen im Interesse zukünftiger Generationen zu schützen.

„Der Staat schützt auch in Verantwortung für die künftigen Generationen die natürlichen Lebensgrundlagen und die Tiere im Rahmen der verfassungsmäßigen Ordnung durch die Gesetzgebung und nach Maßgabe von Gesetz und Recht durch die vollziehende Gewalt und die Rechtsprechung.“ (Art. 20a GG)

Die Aufstellungsdaten machen eine Ambivalenz zwischen herrschenden wirtschaftstheoretischen Modellen und verfassungsmäßiger Zuständigkeiten des Staates deutlich.⁴ Die Aufstellungsbilder zeigen weiterhin, dass der Staat bei der Transformation des Konsumsystems eine zentrale Rolle übernimmt. Der Weg scheint dabei nicht über – wie auch immer gestaltete – Programme zur Förderung von Nachhaltigkeit zu führen. (In der Aufstellung bezeichnet der *Staat* den Pol teilweise sogar namentlich als „irrelevant“.) In den Aufstellungsbildern sehe ich vielmehr den deutlichen Hinweis darauf, dass der Fokus auf einer gesellschaftlichen Re-Definition von gesellschaftlichem „Wohlstand“ liegt: Was ist wichtig? Eine Aufgabe von Politik wird es dabei sein, den ordnungspolitischen Rahmen neu zu bestimmen. Wichtig erscheint mir die Beobachtung, dass die Abkehr vom herrschenden Wachstumsparadigma keinen Machtverlust beim *Staat* nach sich zieht. Ich ziehe aus den Aufstellungsbildern den Schluss, dass Politik sich mehr zutrauen kann, um seinen verfassungsmäßigen Auftrag besser wahrzunehmen! – Wie kann Politik dabei unterstützt und ermutigt werden?

Perspektiven-Triangulation: Ein kurzer Blick auf politisch richtungsgebende Studien zeigt, dass in der Politik das Wachstumsparadigma weiterhin unangefochten gilt. So sind im SR1.5, dem jüngsten IPPC-Sonderbericht (IPPC, 2018) alle zugrunde gelegten Modelle Wachstumsszenarien. Auch weitere international

⁴ Nachtrag März 2021: Dieser Befund ist durch den Beschluss des Bundesverfassungsgerichtes (2021) zum Klimaschutz noch unterstrichen worden. Das Staatsziel aus Artikel 20a des Grundgesetzes ist justiziabel.

maßgebliche Studien und Berichte – von den planetaren Belastbarkeitsgrenzen (Rockström et al., 2009) bis hin zu den SDGs – gehen von Wachstumsszenarien auch in den industrialisierten Ländern aus. Das achte Ziel der Sustainable Development Goals lautet:

„Dauerhaftes, inklusives und nachhaltiges *Wirtschaftswachstum* [Hervorhebung von mir], produktive Vollbeschäftigung und menschenwürdige Arbeit für alle fördern.“ (UN, 2015)

Das ist eine Politik gegen die langfristige Entwicklung, denn das Wirtschaftswachstum in Europa ist bereits seit längerem rückläufig. Einschlägige Studien und Analysen prognostizierten bereits vor der Corona-Pandemie die Fortsetzung dieses Trends (Galbraith, 2014; Gordon, 2012; 2017). Hält der Staat ungeachtet dessen am bisherigen Wachstumskurs fest, riskiert er, seinen demokratischen Spielraum immer weiter, gefährlich weit einzuengen. Wissenschaftler:innen aus den 28 EU-Mitgliedsstaaten haben vor den Folgen dieser Politik in einem offenen Brief gewarnt (Research & Degrowth, 2018)

„Growth is also becoming harder to achieve due to declining productivity gains, market saturation, and ecological degradation. If current trends continue, there may be no growth at all in Europe within a decade. Right now the response is to try to fuel growth by issuing more debt, shredding environmental regulations, extending working hours, and cutting social protections. This aggressive pursuit of growth at all costs divides society, creates economic instability, and undermines democracy.“ (Research & Degrowth, 2018)

Auch in einem Diskussionspapier, das im Auftrag des Umweltbundesamtes erstellt wurde, verweisen Wissenschaftler:innen auf einen Zusammenhang zwischen Wachstum, Einkommen und politischen Gestaltungsspielraum:

„Würde es gelingen, gesellschaftliche Institutionen wachstumsunabhängig(er) zu gestalten, könnte die Politik notwendige (Umwelt-)Politikmaßnahmen unabhängiger von ihren vermeintlich negativen Auswirkungen auf das Wirtschaftswachstum gestalten. Die Spielräume für eine ambitionierte Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik würden sich ausweiten.“ (Petschow et al., 2018:11)

Einen Wechsel der Denkrichtung von der Politik fordern auch Führungskräfte in Unternehmen, die eine einseitige Ausrichtung auf Wachstum und Produktivitätssteigerung zunehmend als Sackgasse erkennen. Der deutsche Umweltwissenschaftler Michael Kopatz (2016:39) berichtet von einer UN-Studie, nach der sich 80 Prozent

der CEOs radikalere Vorgaben von der Politik wünschen, um beim Thema Nachhaltigkeit voranzukommen. Auch die OECD stellt im Rahmen der New Approaches to Economic Challenges Unit (NAEC, 2021) neue Fragen zur Zukunft des globalen Wirtschaftssystems.

Schlussendlich decken sich die Beobachtungen aus der Aufstellung für mich auch sehr genau mit der Analyse zum gesellschaftlichen Strukturwandel von Andreas Reckwitz (2019). Der Kulturosoziologe prognostiziert in „Das Ende der Illusionen“ für die westlichen Gesellschaften den Anfang einer neuen Epoche, in der Politik (wieder) auf soziale Ordnungsbildung ausgerichtet sei. Der neue Politikstil, den Reckwitz als „einbettenden Liberalismus“ (239 ff.) bezeichnet, will die Freiheitszuwächse der vergangenen Jahrzehnte sichern und setzt dabei zugleich stärker auf Regeln als Ausgleich für den „Mangel an Ordnungsbildung gegenüber maximal freisetzenden Märkten, multinationalen Akteuren, individuellen Rechten und kulturellen Identitäten“ (Reckwitz, 2019:286).

These KS. 10: Eine zukunftsorientierte Konsumsteuerung erfordert eine aktivere Rolle (trans-) staatlicher Akteure, weil nur sie über das Mandat verfügen, den notwendigen neuen ordnungspolitischen Regelrahmen zu setzen. Die politische Stellschraube liegt dabei zuvörderst in der Abkehr vom bedingungslosen Wachstumsdenken und einer anderen, gerechteren Verteilung von Einkommen.

These KS. 11: Wenn der Staat, die volkswirtschaftlichen Ziele neu ausrichtet, muss dies die politische und wirtschaftliche Stabilität nicht gefährden. Mit einem Festhalten am Wachstumskurs hingegen produziert der Staat Nebenfolgen, die sich nicht allein fatal auf den Ressourcenschutz auswirken, sondern die sich auch rasch zu einer Krise seiner eigenen Existenz ausweiten können. Der demokratische Staat riskiert mit seinem Nichthandeln, seinen Spielraum immer weiter, gefährlich weit einzuengen.

6.5 Zusammenfassung der Aufstellung „Konsumsystem“⁵

Die Aufstellung „Konsumsystem“ ist für mich ein sehr eindrückliches Beispiel für die enorme Kraft der Aufstellungsmethode, die inneren Landkarten – auch von Kenner:innen eines Systems – zu irritieren. Das gemeinsame Rätseln über

⁵ Eine Übersicht der entwickelten Thesen ist im elektronischen Zusatzmaterial einsehbar.

einige Aussagen der Stellvertretenden, der Abgleich mit der eigenen *mental map* sowie mit der Forschungsliteratur ist ein intensiver, rekursiver Prozess, der neue, andere Gedanken produziert und bisherige Sichtweisen z. T. komplett auf den Kopf stellt. (Eine detaillierte Methodenreflexion finden Sie, liebe Lesende, im Abschnitt 15.1.) Im Ergebnis habe ich eine Sammlung unterschiedlicher, erfreulich überraschender und neuer Perspektiven auf mein Untersuchungsfeld gewonnen.

Ein besonderer Analysefokus bei dieser Aufstellung lag, wie ich einleitend ausgeführt habe, auf den systemischen Veränderungen bei einer Transformation des Konsumsystems „hin zu Nachhaltigkeit“. Die Entwicklungsdynamik, die das System in der repräsentierenden Wahrnehmung dann tatsächlich zeigte, war eine riesige Überraschung für mich. Die Transformation vollzieht sich nicht *in Richtung Nachhaltigkeit* – wie es ja gemeinhin heißt – sondern als Transformation des Pols Einkommen einhergehend mit der Verlagerung des gesamten Systems *hin zu Einkommen*. Die Aufstellung macht einen „blinden Fleck“ im Diskurs um „nachhaltigen Konsum“ sichtbar: die Unvereinbarkeit der herrschenden Wachstums- und Steigerungslogik mit Nachhaltigkeitszielen. Der Aufstellungsverlauf bestätigt damit die grundlegende Annahme des ressourcenorientierten Nachhaltigkeitsansatzes von Müller-Christ (2014): Die bisherige Win-Win-Hypothese ist nicht haltbar. Die Herausforderung angesichts des unauflösbaren Zielkonflikts im Konsumsystem besteht darin, wie gesellschaftlicher Wohlstand – Gemeinwohl – zukünftig anders definiert werden kann.

Ein weiterer fundamentaler Unterschied, der sich in der Aufstellung zeigt, ist die Rolle von Verbraucher:innen im Konsumsystem. Das Leitbild der Konsumentensouveränität, auf dem wohl die meisten Konzepte der Nachhaltigkeitskommunikation beruhen, lässt sich in der repräsentierenden Wahrnehmung nicht nachweisen. In der Forschungsliteratur finde ich auch vielfach bestätigt, dass das Leitbild vom souveränen „König Kunde“ eine unzureichende Konzeptualisierung des systemischen Wirkungsgefüges im Konsumkontext darstellt. Strategien für dringend erforderliche Transformationen im Konsumsystem sollten die Existenz einer „Verbraucher Macht“ also besser nicht voraussetzen.

Die stärkste Reaktion hat bei mir persönlich die Beobachtung ausgelöst, dass die *Konsumenten* erst mit einer systemisch-integrativen Sicht fähig waren, ein Bewusstsein für Nachhaltigkeit zu entwickeln. – Hier meldete sich während die Politikwissenschaftlerin in mir: Aus diesem Bild zu schließen, dass Konsumwandel die Entwicklung der Konsumierenden zu einer ganzheitlichen Bewusstseinsstufe erfordert, greift gefährlich kurz. Denn eine solche „Lösung“ – quasi die Erschaffung des neuen Konsumierenden – widerspricht dem freiheitlich-demokratischen Menschenbild mit der Projektion souveräner und

autonomer Bürger:innen. Beim Reflektieren meiner Gedanken und Empfindungen an diesem Punkt ist mir ein bedeutender Unterschied bewusst geworden: Konsumierende sind Akteure im Bereich der Wirtschaft. Davon zu differenzieren sind Bürger:innen als Akteure des politischen Bereichs. Diese Unterscheidung ist überhaupt nicht trivial und im Untersuchungskontext – wie sich in den folgenden Kapiteln noch zeigen wird – offenbar notwendig, um das Wesentliche in den Blick zu nehmen.

6.5.1 Diagramm „Konsumsystem“

Auf Basis der elf vorläufigen Thesen zum Konsumsystem habe ich ein Diagramm entwickelt (Abbildung 6.7). Die Visualisierung hilft beim Erkennen der wesentlichen Kategorien und Beziehungsgefüge. Die systemischen Wechselbeziehungen zwischen den prototypischen Akteuren stellen sich in der repräsentierenden Wahrnehmung vollkommen anders dar als in dem Bild (Abbildung 6.1), das der Literatur zu entnehmen ist und auf der Außenwahrnehmung des Konsumsystems beruht: Das Diagramm, das auf den Aufstellungsdaten basiert, zeigt nicht Verbraucher:innen und Unternehmen im Mittelpunkt, stattdessen bildet das Einkommen zusammen mit dem Staat das Machtzentrum. Die Verbraucher:innen nehmen hingegen eine schwache Randposition als Beobachtende ein. Im Verhältnis zwischen Einkommen und Nachhaltigkeit deutet sich auch kein ausgleichender Kompromiss an, wie das Win-Win-Narrativ postuliert, sondern das Spannungsfeld erweist sich in allen Entwicklungsphasen, die im Verlauf der Aufstellung simuliert worden sind, als konstant. Im Konsumkontext existiert zwischen Einkommen und Nachhaltigkeit ein Dilemma, das unauflösbar ist. Der Einkommenspol wandelt sich vom Macht- zum Transformationszentrum.

Die Ausrichtung der übrigen Akteure in dem Spannungsfeld mag z. T. zunächst überraschend erscheinen: Unternehmen sehen ihren eigentlichen Platz zwischen den Polen und haben Nachhaltigkeit stets im Fokus. Die Aufmerksamkeit der Konsumenten ist unveränderlich auf Einkommen gerichtet. Die Medien erweisen sich als loyale Unterstützerin von Nachhaltigkeit. NGOs nehmen im Konsumsystem eine auf Distanz achtende Beobachterposition als Watch Dogs ein. Die Wissenschaft, die sich anfänglich um sich selbst dreht, gewinnt im Transformationskontext von Einkommen eine einflussreiche Position neben dem Staat. Insgesamt wird deutlich, dass die Resonanz- sowie Durchgriffsfähigkeit jedes einzelnen Akteurs begrenzt ist und ein transformativer Wandel nur im systemischen Wechselspiel gelingt.

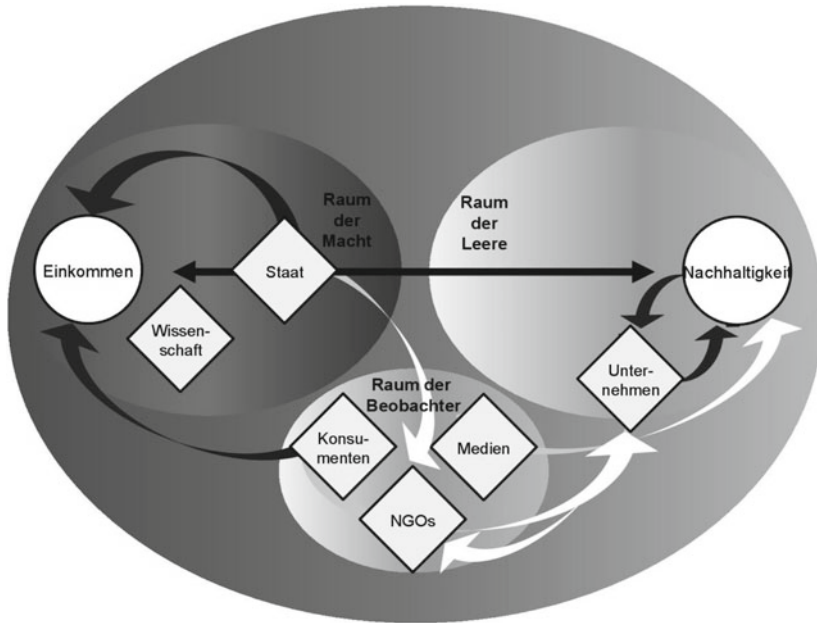


Abbildung 6.7 Neue Perspektiven aus der repräsentierenden Wahrnehmung: Wechselbeziehungen innerhalb des Konsumsystems. (Eigene Abbildung)

6.5.2 Weiterführende Überlegungen und neue Fragen

In der Gesamtschau geben die gefundenen Kategorien und provisorisch-vorläufigen Thesen respektive Ad-hoc-Hypothesen zum Konsumsystem Hinweise auf zwei wesentliche Fragen, wie transformativer Wandel gelingen können; und zwar

- (1) „was – mit welchem Ziel – überhaupt verändert werden soll; (...)
- (2) wie gesteuert werden kann und soll“ (Brand, 2017:120 f.)?

ad 1: Das Wandlungsziel im aktuellen Nachhaltigkeitsdiskurs basiert maßgeblich auf dem Win-Win-Narrativ. Doch es gibt überzeugende empirische Belege – in der repräsentierenden Wahrnehmung wie auch in der Außenwahrnehmung –, dass dieses Postulat nicht länger haltbar ist. Der Pol *Einkommen* tritt von seiner Vorrangstellung zurück und besinnt sich auf ein rechtes Maß. *Nachhaltigkeit* hat

gegen diese Metamorphose ihres Gegenpols nichts einzuwenden, allerdings empfindet sie den freien Raum, der dadurch vor ihr entsteht, als „unangenehm“. Diese Sequenz lese ich als Hinweis auf eine Leerstelle im gesellschaftlichen Transformationsdiskurs im Konsumkontext, in der Gesamtschau führt sie mich zu der zentralen Frage:

Was kommt nach der bisherigen Erzählung von „Nachhaltigkeit“? Welches gesellschaftliche Narrativ ist besser geeignet, um die dringend erforderliche Neuorganisation (im Konsumsystem) zu unterstützen?

Die Abkehr von dem Win-Win-Narrativ und der ausschließlichen Wachstumsorientierung berührt unmittelbar das Selbstverständnis wohlhabender Konsumgesellschaften. Wir müssen eine andere Vorstellung von gesellschaftlichem Wohlstand – Gemeinwohl – entwickeln.

Was bedeutet (in wohlhabenden Konsumgesellschaften) ein „Genug“?

ad 2: Die Aufstellung gibt auch erste Hinweise auf einen möglichen Beitrag, den die unterschiedlichen gesellschaftlichen Akteure bzw. Bereiche bei transformativen Konsumwandel jeweils leisten können. Dabei stellen sich die Spielräume, die einzelne Akteure im Konsumsystem haben, anders dar als sie der Praxis der Nachhaltigkeitskommunikation i. d. R. zugrunde gelegt sind, womit weitreichende Folgen für mögliche Strategien einer zukunftsorientierten Konsumsteuerung verbunden sind. Für die Bearbeitung meines Untersuchungsfeldes im Rahmen dieser Arbeit muss ich eine Auswahl treffen. Auf Basis der in der Aufstellung gewonnenen Erkenntnisse halte ich im Rahmen dieser Arbeit die Konzentration auf die Akteure bzw. Bereiche Konsumierende und Unternehmen sowie ferner Politik für sinnvoll und leistbar.

Hinsichtlich der Rolle von Konsumierenden zeigt sich in der repräsentierenden Wahrnehmung (sowie in Teilen der Forschungsliteratur), dass das Leitbild der Konsumentensouveränität eine unzureichende Konzeptualisierung des systemischen Wirkungsgefüges darstellt. Das Argument des an der Umwelt- und Klimakrise „schuldigen Konsumenten“ wird durch diese Beobachtung außer Kraft gesetzt – und der moralische Appell (dessen Wirkungslosigkeit ohnehin bekannt ist) erscheint gänzlich obsolet. Stattdessen rücken neue Fragen in den Mittelpunkt:

Es ist wichtig zu verstehen, weshalb Konsumentenhandeln engen Grenzen unterliegt. Deshalb: Wer tritt an die Stelle des bisherigen „souveränen Konsumenten“? Oder mit Luhmann gefragt: „Wie konstruiert man in eine Welt, die so ist wie sie ist, Freiheiten hinein“ (zitiert nach Bardmann, 1997:72)?

Für die Rolle von Unternehmen im Transformationsprozess des Konsumsystems zeigt sich, dass der Handlungsspielraum wesentlich größer ist als es unter dem Eindruck des herrschenden Wachstumsparadigmas erscheinen mag. Unternehmen handelten vielmehr wirtschaftlich vernünftig, wenn sie sich verantwortungsvoll gegenüber Gesellschaft und Natur verhielten. Sie haben also größtes Potenzial, als Treiber für transformativen Wandel zu agieren. Aus dieser Beobachtung leitet sich als neue erkenntnisleitende Frage ab:

Wie können Unternehmen ihr Potenzial als Katalysator für eine dringend erforderliche, grundlegende Neuorganisation im Konsumsystem (besser) nutzen – und was fördert solche Möglichkeiten?

Die Steuerleistung von Politik ist noch immer groß. Das zeigen die Aufstellungsbilder vom Konsumkontext⁶. Der Staat steht deshalb in vorderster Verantwortung, den Transformationsdiskurs im Konsumkontext aktiv zu gestalten. Mit einem Nicht-Handeln riskiert der demokratische Rechtsstaat hingegen seinen eigenen Spielraum immer weiter, ja sogar gefährlich weit einzuengen. Wenn die Politik ihren Gestaltungsraum jedoch nutzt, um der jahrzehntelangen Entwicklung einer zunehmenden Ökonomisierung unter dem Wachstumspostulat *jetzt* klare Grenzen zu setzen, bleiben politische Stabilität und demokratischer Spielraum erhalten. Die Frage ist:

Wodurch wird Politik ermutigt, ihren demokratischen Gestaltungsraum proaktiv und tatkräftig zur Förderung von transformativen Konsumwandel zu nutzen?

⁶ Einen eindrücklichen – und für viele Beobachter:innen überraschenden – Beleg für die Möglichkeit einer durchgreifenden Steuerleistung des Staates lieferten die Beschlüsse während der Corona-Pandemie ab Frühjahr 2020.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Aufstellung 2: Das innere Wesen des Marketing

7

Wir leben in einer Konsumgesellschaft (Baudrillard, 1970/2014), genauer: in einer Konsumsteigerungsgesellschaft. Marketing übernimmt darin die Aufgabe, Waren mit Bedeutung aufzuladen und damit ein fortwährendes Bedürfnis nach immer mehr Konsum zu wecken. Unüberschaubar viele – je nach Studie sind es 500 bis 13.000 – Werbebotschaften erreichen Konsumierende heute jeden Tag. Kaum eine andere Branche hat das Potenzial, eine so große Resonanz zu erzielen wie das Marketing. Das gilt nicht zuletzt auch in Bezug auf das finanzielle Volumen: In Deutschland verfügen Unternehmen über ein jährliches Werbebudget von 30 Milliarden Euro, das damit 250 Mal größer ist als das der verbraucherpolitischen Organisationen (Schrader & Fricke, 2015:220). Nach Angaben des Bundesverbandes Digitale Wirtschaft (BVDW) (zitiert nach Nötting & Kalka, 2018:11 f.) wurden in Deutschland im Jahr 2017 für automatisierte Kampagnen sogar 835 Millionen Euro ausgegeben.

7.1 Erkenntnisinteresse der Aufstellung „Das innere Wesen des Marketing“

Eine erste Aufstellung in der Vorphase meiner Dissertation (Müller-Christ & Pijetlovic, 2018:32 ff.) zeigte, dass im Marketingsystem ein innerer Klärungsprozess ansteht, welche systemische Funktion es jenseits der Umsatzsteigerung geben kann (ebd.:39). Diesen Faden nehme ich mit dieser Aufstellung direkt auf,

Ergänzende Information Die elektronische Version dieses Kapitels enthält Zusatzmaterial, auf das über folgenden Link zugegriffen werden kann
https://doi.org/10.1007/978-3-658-40346-1_7.

denn mein initiales Erkenntnisinteresse gilt dem Erkunden des inneren Wesens des Marketing: Liegt die einzig mögliche Seinsform von Marketing (wie es der Titel eines Leitmediums der Branche suggerieren mag) im „Werben & Verkaufen“? Zeigt sich in dieser Rolle bereits sein Wesenskern, seine *wesentliche* Bestimmung? Oder gibt es Spielräume darüber hinaus, und könnte Marketing auch noch ganz anders (und transformativ) nützlich sein?

7.2 Steckbrief der Aufstellung „Das innere Wesen des Marketing“

Die Aufstellung „Das innere Wesen des Marketing“ wurde am 27. Juni 2015 in den Seminarräumen eines buddhistischen Zentrums in Berlin realisiert. Die Leitung der Aufstellung hatte Prof. Dr. Georg Müller-Christ. Stellvertretende waren Teilnehmende eines Fortbildungskurses zur Aufstellungsleitung, also in der Aufstellungsarbeit erfahrene Personen.¹

7.2.1 Format

Für die Aufstellung wurde das freie Format gewählt, d. h. es wurde kein expliziter Bezugsrahmen, wie bspw. ein kontextspezifisches Spannungsfeld definiert (vgl. Abschnitt 2.3.5). Die Aufstellung wurde doppelt-verdeckt durchgeführt; die Stellvertretenden kannten also weder Kontext noch Rollenzuschreibung. Die Rollen wies ich den Stellvertretenden intuitiv zu. Zur Einweisung legte ich den Stellvertretern jeweils meine rechte Hand auf die Schulter und sagte im Stillen: „Du stehst für...[z. B.] eine prototypische Kund:in in der Konsumgesellschaft.“

7.2.2 Theoretischer Bezugsrahmen: Das Eisbergmodell

In dem gewählten Format der freien Aufstellung gibt es zunächst einmal keinen expliziten Kontext, wie bspw. eine im Feld ausgewiesene Spannungslogik. Dennoch impliziert das gewählte Format einen Rahmen, in dem sich das Marketingsystem zeigen kann. Denn mit der Annahme eines Wesenskerns des

¹ Die nachfolgende Dokumentation und Auswertung ist die Grundlage meines Artikels „Erkundungsaufstellungen als innovatives, transdisziplinäres Instrument der Nachhaltigkeitsforschung: Eine Reise ins Innere des Marketing“. (Rieck, 2021)

Marketing ist die Hypothese verbunden, dass die aktuellen Prozesse und zukünftige Entwicklungen im Marketing nicht allein von den handelnden Akteuren sowie deren messbaren Ergebnissen bestimmt wird, sondern auch durch Kräfte, die in der Tiefe des Systems wirken.

Die Vorstellung nicht-sichtbarer systemischer Ebenen findet sich in den Organisations- und Managementtheorien, auf die ich mich im Rahmen dieser Arbeit beziehe (vgl. Abschnitt 4.2): in der Spiral Dynamics-Theorie mit den ^WMemem (Beck & Cowan, 2007/2014) und in der Theorie U mit dem tiefsten Punkt als Quelle des Systems (Scharmer, 2009/2011). Während des Auswertungsprozesses der Aufstellung „Das innere Wesen des Marketing“ hat sich mir als theoretischer Bezugsrahmen – in einem abduktiven Prozess, ohne dass ich überhaupt nach einem solchen gefragt hätte – ein Ordnungssystem angeboten: das Eisbergmodell (Müller-Christ, 2016c).

7.2.3 Inszenierungsraum

Im Mittelpunkt dieser Aufstellung steht das innere Wesen von Marketing, das repräsentiert über das Element des *Ethos* auf der tiefsten Ebene im Eisbergmodell zu verorten ist. Der Inszenierungsraum kann sich jedoch grundsätzlich auf allen Ebenen des Eisbergmodells bewegen, da diese nicht klar voneinander abgetrennt sind. Es ist also zu beobachten, auf welcher Ebene sich die Elemente jeweils bewegen und ob sie ihren Dialograum im Aufstellungsverlauf wechseln.

7.2.4 Elemente

Das Aufstellungssetting umfasst insgesamt fünf Akteure: *Ethos*, zwei Formen des *Marketing* sowie *Glaubwürdigkeit* und *Kunde*. Die Definition des Elements *Ethos* ist eine theoretische Setzung, bei der ich mich auf die Annahmen des Eisbergmodells beziehe: Es bezeichnet eine unverrückbare Tiefenstruktur, die Informationen darüber enthält, „zu welchem gehaltvollen Zweck ein System gegründet wurde, welches die ‚ursprüngliche‘ Bestimmung war oder was die Essenz des Systems ist“ (Müller-Christ & Pijetlovic, 2018:98).

Neben dem *Ethos* stehen im Feld zwei Formen des Marketing. Das erste ist das Marketing in seiner bisherigen Funktion: das klassische erwerbswirtschaftlich-orientierte Marketing (*BO-Marketing*). Das *andere Marketing* (*A-Marketing*) steht für ein „anderes“ Marketing, das Nachhaltigkeit, genauer: den Ressourcenerhalt (Müller-Christ, 2014) im Blick hat.

Glaubwürdigkeit ist von jeher in der Werbepsychologie ein zentraler Aspekt; doch im Nachhaltigkeitskontext wird die sogenannte „credibility“ besonders intensiv und kritisch diskutiert (Stichwort Greenwashing). Das Element *Glaubwürdigkeit* steht somit für eine von Dritten attribuierte Gültigkeit. In der vorhergehenden Aufstellung „Konsumsystem“ hat sich zudem gezeigt, dass Glaubwürdigkeit bzw. Reputation eine wichtige Handlungsprämisse von Unternehmen darstellt.²

Das Element *Kunde* ist definiert als prototypischer nicht-gewerblicher, privater Abnehmer in der Konsumgesellschaft. „Kund:innen“ und die u. a. in der vorhergehenden Aufstellung „Konsumsystem“ verwendeten Begriffe „Verbraucher:innen“ bzw. „Konsumierende“ bezeichnen dieselbe Akteursgruppe. Die unterschiedlichen Terminologien akzentuieren den jeweiligen Kontext, wie die Gesellschaft für Deutsche Sprache³ mit Hinweis auf u. a. das Duden-Synonymwörterbuch ausführt:

„Letztlich kann Kunde als Überbegriff verstanden werden, die Bezeichnung Verbraucher dagegen als eine Unterart des Kunden, die in bestimmten Kontexten anzutreffen ist; (...) Ergänzend führen wir den Hinweis an, dass es sich bei Verbraucher um ein Wort handelt, mit dem Privatpersonen, nicht aber gewerbliche Abnehmer bezeichnet werden.“ (Gesellschaft für deutsche Sprache, 2017)

7.3 Ablauf der Aufstellung „Das innere Wesen des Marketing“

Die im Folgenden beschriebene Aufstellung des Konsumsystems hatte eine Dauer von 60 Minuten und durchlief insgesamt drei Phasen. In der ersten Phase positionierten sich die Akteure *Ethos*, *BO-Marketing* und *A-Marketing* im Feld. In der zweiten Phase kam *Glaubwürdigkeit* hinzu. In der dritten Phase trat der *Kunde* ins Feld.

² Dies ist eine Beobachtung, die ich erst im Nachhinein gemacht habe. Denn diese Aufstellung wurde an demselben Tag realisiert wie die Aufstellung „Konsumsystem“. Es gab also keine Möglichkeit, die vorherige Aufstellung auszuwerten. Ich hatte auch angenommen, dass zwischen beiden Aufstellungen kein Theoretical Sampling nötig wäre. Im Nachhinein stellte ich fest, dass dies eine Fehleinschätzung gewesen war, die jedoch wohlwollend vom „Forschergeist“ – Intuition – korrigiert worden ist.

³ Im Sinne der GTM – Stichwort theoretische Sensibilität – berufe ich mich hier ganz bewusst auf die Gesellschaft für Deutsche Sprache und nicht auf akademische Definitionen seitens der Marketingwissenschaft.

Die Aufstellung begann mit dem verdeckten Einweisen der Repräsentanten von *Ethos*, *BO-Marketing* sowie *A-Marketing* in ihre Rollen. Dazu erhielten die Stellvertreter:innen jeweils eine Ansteckkarte mit einem Buchstaben. (Die Repräsentanten von *Glaubwürdigkeit* und dem *Kunden* wurden jeweils direkt vor dem Eintreten ins Feld verdeckt eingewiesen.) Nach der Rolleneinweisung forderte der Aufstellungsleiter die Repräsentanten auf, sich innerhalb des freien Raumes ihre Position selbst zu suchen, indem sie nur auf ihre innere Wahrnehmung achteten. Die Stellvertretenden hatten bei dieser Aufgabe keinerlei äußere Anhaltspunkte, von denen sie Informationen hätten ableiten können: Sie befanden sich in einem völlig freien Raum und waren ohne Kenntnis darüber, welches Element sie selbst und die anderen Stellvertreter:innen repräsentierten.

7.3.1 Phase 1: Das System entsteht

Phase 1.1:

- Die Elemente stellen sich zunächst als Dreieck auf: *BO-Marketing* steht rechts vom *Ethos*. *A-Marketing* steht dem *Ethos* gegenüber.
- *Ethos* erkennt sich als eine „positive“, „eigenständige, „mit der Erde verbundene Kraft“.
- *BO-Marketing* beschreibt sich selbst als „etwas Unterstützendes“.
- Das Verhältnis des *Ethos* zu *BO-Marketing* und *A-Marketing* ist gleichermaßen positiv.
- *A-Marketing* sieht sich als eine „bewahrende Kraft“.
- *BO-Marketing* verbirgt seine Unsicherheit gegenüber dem *Ethos* hinter einem „koketten Lächeln“ (Formulierung des *Ethos*).
- *A-Marketing* spürt eine Ambivalenz gegenüber den anderen Elementen. Es fühlt sich von beiden gestärkt und gleichzeitig hat es den Eindruck, jeweils Abstand halten zu müssen.

Phase 1.2:

- *A-Marketing* rückt an die rechte Seite von *BO-Marketing*, um den Abstand zu *Ethos* zu vergrößern. *Ethos* positioniert sich gegenüber von *A-* und *BO-Marketing*.
- *BO-Marketing* war die vorherige seitliche Positionierung von *Ethos* angenehmer.

- *A-Marketing* bezeichnet *Ethos* als „Gegenpol“: wichtig, doch gleichzeitig gefährlich.
- *Ethos* fühlt sich durch das Zusammengehen von *A- und BO-Marketing* geschwächt. Dennoch bezeichnet es das Gespann als „Ein hübsches Paar“.

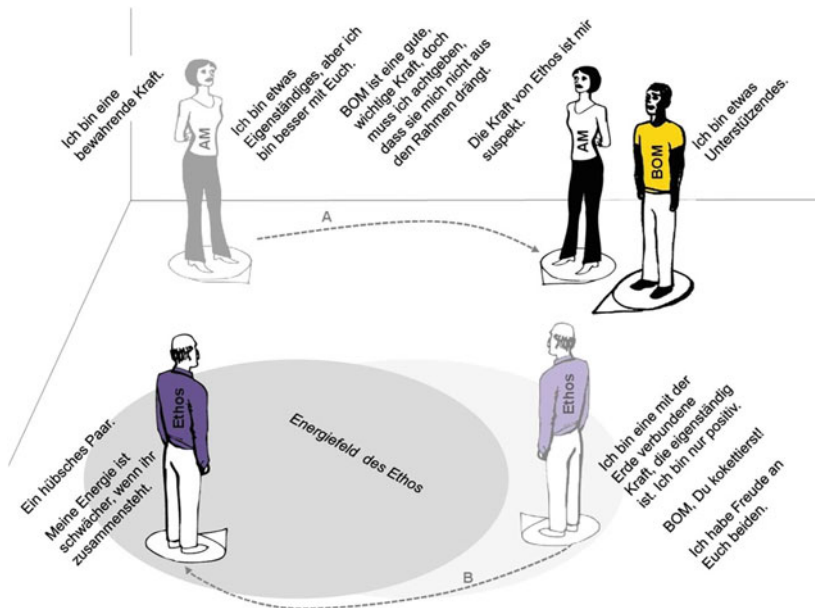


Abbildung 7.1 A- und BO-Marketing begegnen ihrem Ethos. (Eigene Darstellung)

Die Abbildung 7.1 zeigt das 3D-Raubild der initialen Phase mit Invivo-Kodes der Repräsentanten. Die Elemente zeigen in ihren Selbstbeschreibungen eine große Klarheit und definieren zunächst ihre jeweiligen formalen Rollen. *A-Marketing* leitet den Dialog über auf die Beziehungsebene und beschreibt sein ambivalentes Verhältnis zu den anderen Elementen. In seiner Reflektion der Beziehungen thematisiert es bereits die (Grund-)Spannungsfelder, insbesondere als es das Ethos als seinen Gegenpol bezeichnet. *Ethos* bestätigt diese Spannungslinie durch seine Positionierung gegenüber von *A-Marketing*. *BO-Marketing* zeigt sich weniger reflexionsbereit und bleibt verbal auf der Sachebene.

7.3.2 Phase 2: Das Element Glaubwürdigkeit kommt dazu

Phase 2.1:

- *Glaubwürdigkeit* positioniert sich im gleichen Abstand zu *Ethos* und dem Paar *A- und BO-Marketing*.
- *Glaubwürdigkeit* sieht seine Aufgabe darin, *Ethos* zu schützen und erkennt sich selbst als „eine vermittelnde Instanz“.
- *Ethos* empfindet *Glaubwürdigkeit* als Bereicherung. (*Ethos* bekräftigt dies am Ende der Aufstellung: „Erst die *Glaubwürdigkeit* macht mein Leben lebenswert!“)
- *Glaubwürdigkeit* unterstützt die Liaison von *BO-Marketing* und *A-Marketing*: „Ihr ergänzt Euch gut.“
- *Glaubwürdigkeit* möchte – gemeinsam – „Bewegung ins System bringen“.
- *BO-Marketing* öffnet sich gegenüber *Ethos* und bittet um ein Orientierungszeichen.
- *Ethos* weist diese Aufgabe von sich, macht dennoch einen großen Schritt in Richtung *A- und BO-Marketing*.

Phase 2.2:

- *Glaubwürdigkeit* wünscht sich ein Gegenüber. Allen Elementen ist klar, dass nur *BO-Marketing* diese Position einnehmen kann. *BO-Marketing* kommt der Aufforderung nach.
- Die Elemente formieren sich als ein „Goldenes Rechteck“ (Seitenverhältnis 1:1,6).
- In dem Rechteck stehen sich auf den Diagonalen jeweils *Ethos & A-Marketing* sowie *Glaubwürdigkeit & BO-Marketing* gegenüber.
- *A-Marketing* erkennt im *Ethos* Aspekte seines Selbst: „Jetzt kann ich in Dir das sehen, was ich mich nicht traue zu sein.“
- *BO-Marketing* entdeckt im Gegenüber von *Glaubwürdigkeit* seine Neugier und ist „eher aufgeschlossen für Neues“.
- *Ethos* entschuldigt sich, dass es sich in dem Prozessgeschehen so stark engagiert hat – da dies „normalerweise“ nicht seine Natur sei.

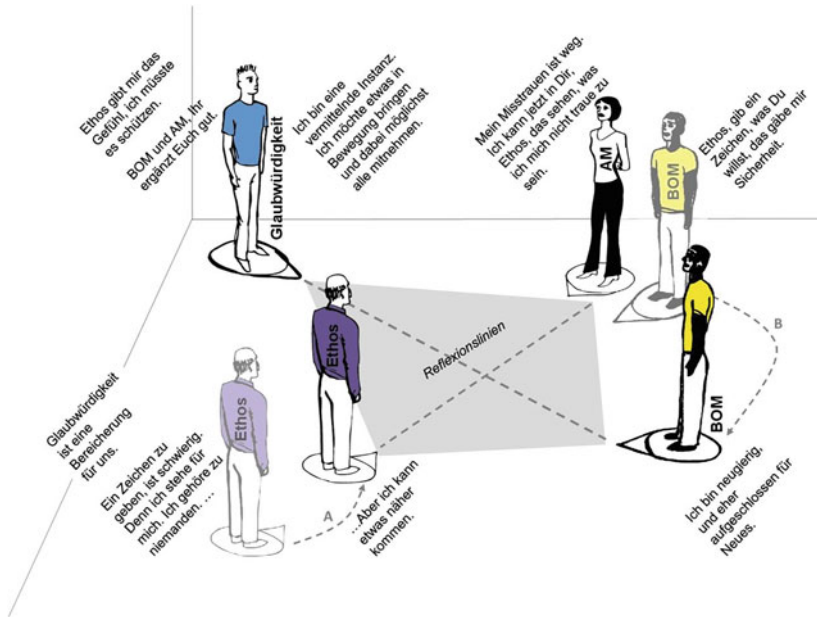


Abbildung 7.2 Glaubwürdigkeit im Marketingsystem. (Eigene Darstellung)

Die Abbildung 7.2 zeigt das 3D-Raumbild der Phase 2 mit Invivo-Kodes der Repräsentanten. *Glaubwürdigkeit* definiert zunächst seine formale Rolle als ausgleichende, vermittelnde Kraft. In dieser Rolle ist *Glaubwürdigkeit* erfolgreich: Es stärkt die Verbindung von *A- und BO-Marketing* und schafft auch zwischen *Ethos* und *BO-Marketing* mehr Vertrauen und gegenseitige Nähe. Es zeigen sich zwei energispendende Spannungslinien bzw. Reflexionslinien: *Glaubwürdigkeit – BO-Marketing* sowie *Ethos – A-Marketing*. *Glaubwürdigkeit* möchte das System zu einer gemeinsamen Aufgabe bewegen.

7.3.3 Phase 3: Der Akteur Kunde kommt dazu

Phase 3.1:

- Der *Kunde* findet seinen Platz recht zielsicher bei *A-Marketing*; zunächst an dessen rechter Seite und wechselt – nach dessen freundlicher Aufforderung – auf die linke Seite.
- Der Kunde ist „ein lebendiges Element“ (Formulierung des *Ethos*).
- *BO-Marketing* merkt an, der *Kunde* stehe jetzt „an meiner Stelle“.
- *Glaubwürdigkeit* beschreibt einen Unterschied: „Stärke und Gewicht. Gerade schlägt die Waage etwas aus.“
- Ähnlich formuliert *A-Marketing*: „Du, *Kunde*, bist eine Unwucht in unserem Gleichgewicht.“
- Die Reaktionen auf den *Kunden* sind somit anfangs sehr verhalten. Auf den Vorschlag des *Kunden*, dass er ja auch wieder gehen könne, intervenieren dann aber alle Elemente ohne Zögern und mit größtem Nachdruck.
- Alle sind sich jedoch einig, dass der *Kunde* nicht der „Chef“ von *A-Marketing* sein soll.
- Allen Beteiligten ist klar, dass der *Kunde* über den Plan zum weiteren Vorgehen („die Tagesordnung“) verfügt.
- Der *Kunde* bestätigt, „es geht nicht um mich“ und erklärt, er sei „ein Bindeglied“ und eine Hilfe, um „Euren Zweck“ zu erfüllen.
- Auf Nachfrage des Aufstellungsleiters, wo jener Zweck liege, verweist der *Kunde* ins Feldinnere: „Ja, ich weiß nicht genau, aber das, was dort [*Handbewegung in das Feldinnere*] entsteht.“

Phase 3.2:

- *A-Marketing* avanciert zur allseits akzeptierten Orientierungsfigur, zum „Mut-tertier“, zum „Rahmen“.
- *BO-Marketing* fühlt sich in der neuen Konstellation in seiner Identität gestärkt: „größer und eigenständig“.
- Für *Glaubwürdigkeit* entsteht „eine neue Aufgabe“.
- *BO-Marketing* sieht in *Glaubwürdigkeit* eine „Übersetzerin zwischen *Ethos* und *Kunde*“.
- *Ethos* ist dafür zuständig, „der gemeinsamen Aufgabe Kraft zu geben“.
- *A-Marketing* unterstreicht ebenfalls die gemeinsame Aufgabe: „*Nur gemeinsam sind wir eins. Und der Kunde ist das Wissen, das das System braucht.*“

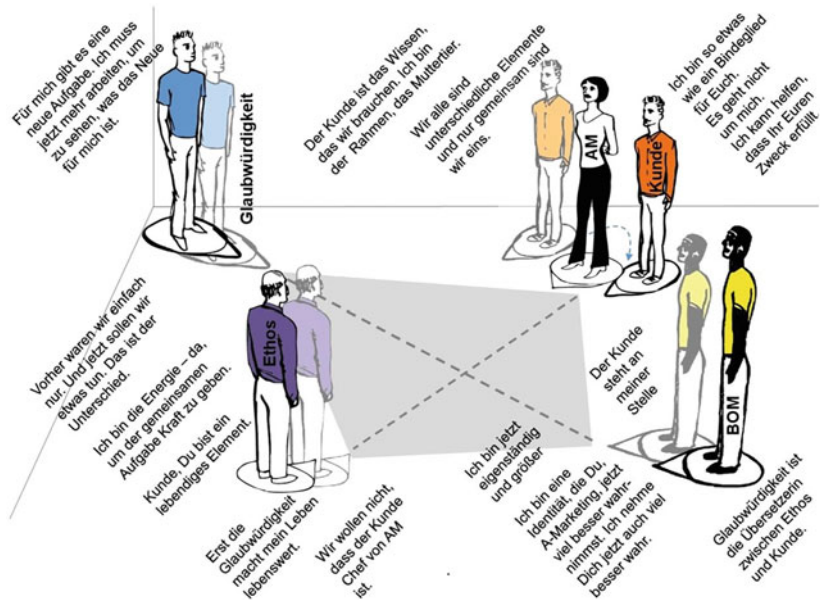


Abbildung 7.3 Der Kunde im Marketingsystem. (Eigene Darstellung)

Die Abbildung 7.3 zeigt das 3D-Raubild der Phase 3 mit Invivo-Kodes der Repräsentanten. Der *Kunde* bringt die Außenperspektive ins System. Er ist das Bindeglied und verfügt über systemrelevante Informationen. Zugang zum System findet der *Kunde* über *A-Marketing*. *A-Marketing* leitet den gemeinsamen Prozess zur Klärung des Systemzwecks. *Ethos* unterstützt die gemeinsame Aufgabe mit seiner Energie. Der neue Rahmen erweitert das Systemfeld. Die Aufgabe von *Glaubwürdigkeit* verändert sich deutlich, und *BO-Marketing* gewinnt an Größe.

7.4 Auswertung der Aufstellung „Das innere Wesen des Marketing“

Die Paradigma-Darstellung zur Aufstellung „Das innere Wesen des Marketing“ ist im elektronischen Zusatzmaterial einsehbar.

7.4.1 Theorie-Memos

Bei der Aufstellung „Das innere Wesen des Marketing“ habe ich ein ganz besonderes Augenmerk auf die Raumsprache gelegt, weil die Aufstellung im freien Format, also ohne expliziten Bezugsrahmen angelegt war. Mit der formenanalytischen Auswertung fiel es mir leichter, die Aussagen der Stellvertretenden zu verorten. Die auf dieser Grundlage in der Paradigma-Darstellung strukturierten Kodierungsansätze führe ich beim Memo-Schreiben zu hypothetischen Ideen aus, die ich wiederum mittels Perspektiven-Triangulation reflektiere. Bei der Aufstellung „Das innere Wesen des Marketing“ nutze ich die triangulierende Perspektive zum einen um die wissenschaftliche Anschlussfähigkeit meiner Analyseansätze zu prüfen zum anderen als Inspirationsquelle in einem spielerisch-kreativen Interpretationsprozess zur Reflektion meiner eigenen berufsperspektivischen Präkonzepte. Im Ergebnis dieses iterativen Auswertungsprozesses entstehen erste, provisorisch-vorläufige Thesen und Ad-hoc-Hypothesen zum „inneren Wesen des Marketing“.

7.4.1.1 Phase 1: Ethos & A-Marketing

Kategorie: Gegenüberstellung; Ambivalenz

Beobachtung: *A-Marketing* spürt eine Ambivalenz gegenüber *Ethos* und *BO-Marketing*. Diese könnten zwar hilfreich sein, aber sie sind auch gefährlich. *A-Marketing* ist daher vorsichtig; insbesondere zur großen Energie von *Ethos* hält es Abstand. *Ethos* sucht seinerseits aktiv die Position gegenüber von *A-Marketing*. *Ethos* beschreibt sich selbst als positive Energie.

Interpretation: Dem Marketingsystem wohnt *keine* genuin zerstörerische Kraft inne. Die Essenz von Marketing ist *nicht*, für (immer mehr) Konsum zu werben und damit zum Raubbau an Natur und Mensch beizutragen. Auch wenn dies in der Gegenwart die gängige Erscheinungsform des Marketing ist, liegt es im Möglichkeitsraum, dass die hohe Wirkkraft des Marketing auch unterstützend für ressourcen-„bewahrende“ Zwecke zum Einsatz kommen kann.

Wichtig erscheint mir in diesem Bild die Beobachtung, dass der Fokus von *Ethos* (nicht ausschließlich, aber durchgehend) auf *A-Marketing* liegt – und umgekehrt. Ich interpretiere dies vorsichtig als einen Hinweis auf das Zukunftspotenzial, welches die Marketingbranche hat, wenn sie sich für einen anderen – nachhaltigen bzw. ressourcen-„bewahrenden“ – Zweck öffnet. Gleichzeitig scheint dies keine einfache Aufgabe zu sein; davon zeugt die Ambivalenz von *A-Marketing* gegenüber *Ethos*.

Perspektiven-Triangulation: Das ambivalente Verhältnis zwischen Marketing und Nachhaltigkeit ist in der Praxis an vielen Beispielen zu beobachten. So leistet die Thematisierung von Nachhaltigkeit im Marketing einerseits einen Beitrag dazu, dass die Thematik gesellschaftliche Resonanz auslöst, m. a. W. „in der Gesellschaft ankommt“. Google zeigt heute (Stand Juli 2021) bei der Suche nach „Nachhaltigkeit“ über 148 Millionen Ergebnisse – allein unter den deutschsprachigen Seiten. Andererseits hat die Entdeckung von „Nachhaltigkeit“ durch das Marketing zu einer inflationären Verwendung des Begriffes beigetragen, indessen Folge „Nachhaltigkeit“ droht, an Bedeutung und Wirkung zu verlieren. So reichen die Wortschöpfungen von „nachhaltigen Thunfisch“ über „nachhaltige Fernreisen“ bis hin zum „nachhaltigen Auto“. Robert Engelman (2013:3 f.), ehemaliger Präsident des Worldwatch Institutes berichtet, dass es im Englischen für die häufige und unangemessene Verwendung bereits ein eigenes Wort gebe: *sustainababble*. Das Kunstwort leite sich zum einen ab von „babble“; englisch für inhaltloses Gebrabbel, zum anderen vom Turmbau zu Babel. – In der biblischen Erzählung zwingt die Sprachverwirrung bekanntlich zur Aufgabe des Projektes.

These WM.1: Die große Wirkkraft des Marketing ist weder genuin negativ noch zerstörerisch. Insofern hat eine Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten einer anderen, transformativen Ausrichtung des Marketingsystems grundsätzlich Zukunftspotenzial. Die Herausforderung ist jedoch anspruchsvoll und verlangt zu Recht nach Respekt.

7.4.1.2 Phase 1: Ethos & BO-Marketing

Kategorien: ausweichend (in Koketterie)

Beobachtung: *BO-Marketing* versucht, seine Unsicherheit gegenüber dem *Ethos* hinter einem „koketten“ Lächeln zu verbergen. *BO-Marketing* steht dem *Ethos* nicht gern direkt gegenüber; die anfängliche seitliche Positionierung war dem Element lieber.

Interpretation: Das Adjektiv kokett leitet sich ursprünglich vom französischen *coquet* ab und bedeutet wörtlich „hahnenhaft, eitel wie ein Hahn“ (DWDS, o. J.). Im Alltagsgebrauch hat sich eine negative Konnotation herausgebildet. Im 19. Jahrhundert wird „Kokette“ assoziiert mit „gefallsüchtiges, leichtfertiges Mädchen“ und – wortstammverwandt – „Kokotte“ mit Prostituierten. Der Vergleich von Marketing mit Prostitution ist tatsächlich ein oft bemühtes Bild. So schreibt Pierre

Rabhi (2015:20), Autor von „Glückliche Genügsamkeit“, Werbung sei eine „Kurtisane, die [dem Konsumenten] mit vorgegaukeltem Charme immer ekstatischere Freuden verspricht“. – Hinter dieser Polemik steckt die Realität, dass Marketing natürlich „gefallen“ muss, um sich in einem sich immer schneller wandelnden Umfeld aus gesättigten Märkten, Kostendruck und Digitalisierung behaupten zu können. Unter immer höheren Einsatz der ihr zur Verfügung stehenden Mittel (Absatzfördermaßnahmen, Rabattierungen, mehr oder minder offene Manipulationen des Kaufverhaltens etc.) und immer neuer Instrumente (psychografisches Targeting, Micro-Influencer-Marketing, Native Advertising etc.) versucht die Branche, weiterhin die „Gunst“ bei den Zielgruppen – und damit an Wirkkraft – zu gewinnen.

In dem koketten, ausweichenden Verhalten des *BO-Marketing*, das vom *Ethos* thematisiert wird, kann ich aktuelle Entwicklungen in der Marketingbranche wiedererkennen: Die öffentliche Kritik an Marketing respektive Werbung hat in jüngster Zeit stark zugenommen. Omnipräsent, als spielfilmunterbrechende Werbeblöcke im Fernsehen oder Werbe-Pop-ups, die das ganze Smartphone-Display blockieren, kommt Marketing bei den Kund:innen immer schlechter an. Vom Überdruß zeugen u. a. die in vielen Städten initiierten Anti-Werbung-Kampagnen, wie u. a. berlin-werbefrei, die zum Ziel haben, den öffentlichen Raum von Außenwerbung zu befreien.

Trotz dieser alarmierenden Zeichen weicht die Branche einer offenen Ist-Stand-Analyse aus, um der abnehmenden Akzeptanz von Marketing auf den Grund zu gehen. Zumindest ist es mein subjektiver Eindruck, dass eine Konfrontation mit den Ursachen für das Schwinden der eigenen Wirkkraft (*Ethos*) bisher ausgeblieben ist. Stattdessen feiert sich die Branche selbst(gefällig) mit zahlreichen „Kreativ-Awards“ (W&V, o. J.), die als Erfolgsindikator immer wichtiger werden.

Perspektiven-Triangulation: Über die nachlassende Effizienz von Marketingmaßnahmen existieren zahlreiche Untersuchungen. Exemplarisch greife ich Zahlen einer aktuellen Branchenstudie (Nötting & Kalka, 2018:11 f.) heraus: Bei digitalen Werbekampagnen erreichten nur 15 bis 20 Prozent wirksam die definierte Zielgruppe. Das bedeute, dass von den 835 Millionen Euro, die laut dem BVDW im Jahr 2017 für automatisierte Kampagnen in Deutschland ausgegeben wurden, bis zu 710 Millionen Euro vergeudet würden. Überdies ist Online-Marketing sehr energieintensiv; im Jahr 2016 summierte sich der Energieverbrauch auf bis zu 282 TWh. Das entspricht rund einem Viertel des gesamten Internet Energieverbrauchs und 60 Mio. t CO₂ (Pärssinena et al., 2018).

Die Zahlen illustrieren, dass die Marketingbranche alles andere als nachhaltig aufgestellt ist; sie arbeitet weder ressourcenschonend noch ist sie effizient. In den

einschlägigen Fachmagazinen finden sich hingegen nur selten Berichte, in denen die bisherige Zielrichtung vom Marketing grundsätzlich hinterfragt wird. Eine der wenigen kritischen Stimmen ist Oliviero Toscani (2018). Der italienische Fotograf, der u. a. von 1982 bis 2000 die Motive der Benetton-Werbekampagnen entwarf, beobachtet in der Kreativbranche Marketing eine Tendenz zur Konformität:

„Werber und Werbeagenturen haben ihre Seele ans Geld verkauft, das sind für mich Prostituierte. Und dann halten sie sich auch noch für total wichtig, gockeln rum und denken, sie wären irgendwer. (...) Ihnen fehlt der Blick in die Zukunft, sie wenden sich von ihr ab. (...) Werbung wie sie heute ist, ist tot. Sie muss sich ändern, wenn sie überleben will.“ (Toscani, 2018)

These WM.2: Das herkömmliche Marketing droht Opfer seiner eigenen „Gefallsucht“ zu werden. Um nicht noch weiter an Wirkkraft zu verlieren, ist eine (Selbst-) Reflexion unausweichlich. Die Branche muss sich fragen: Was ist die Essenz von Marketing; die *wesentliche* Bestimmung unseres Tuns?

7.4.1.3 Phase 1: A-Marketing & BO-Marketing

Kategorie: Liaison von A- & BO-Marketing

Beobachtung: Die Liaison von A-Marketing mit BO-Marketing erscheint auf dem ersten Blick als das in Dreier-Beziehungen typische Herstellen einer dualistischen Ich-Du-Perspektive: als Koalition zum Schutz gegen die große Energie von *Ethos*. – Die weitere Entwicklung in dem Aufstellungsbild legt jedoch nahe, dass es noch tiefere systemische Gründe für die Liaison gibt: Die Verbindung schwächt das *Ethos*, und dennoch nennt es die beiden „ein hübsches Paar“. Auf die besondere Bedeutung der Liaison wird im weiteren Aufstellungsverlauf noch mehrfach hingewiesen. So im nächsten Bild (Abbildung 7.2) als *Glaubwürdigkeit* bestätigt, dass BO-Marketing und A-Marketing einander gut ergänzen. Oder im letzten Bild (Abbildung 7.3) als BO-Marketing daran erinnert, dass sein eigentlicher Platz an der Seite von A-Marketing sei.)

Interpretation: Die Positionierung von A-Marketing an der rechten Seite von BO-Marketing deutet in formenanalytischer Lesart darauf hin, dass die Nachhaltigkeitperspektive aus betriebswirtschaftlicher Sicht eine attraktive Ressource darstellt. Eine Verbindung zwischen einem ressourcenorientierten Marketing mit

dem herkömmlichen betriebswirtschaftlichen Marketing ist so, wie sie sich in diesem Bild zeigt, jedoch (noch) nicht ideal. Denn ein bloßes Aneinanderreihen der beiden Marketingansätze wird schnell zum sogenannten „Greenwashing“ respektive „Bluwashing“, wie viele empirische Beispiele (Lyon & Montgomery, 2015) belegen. Aus einer kurzfristigen betriebswirtschaftlichen Sicht mag sich eine solche Kommodifizierung von Nachhaltigkeit rechnen – mit dem guten Gewissen der Verbraucher:innen sind höchste Gewinne möglich –, doch mittelfristig ist dies keine Erfolgsstrategie im Marketing. In der Aufstellung zeigt sich die Problematik u. a. in der Schwächung des *Ethos* infolge des Zusammengehens von *A-Marketing mit BO-Marketing*. – Dennoch scheint in einer Verbindung der betriebswirtschaftlichen mit einer ressourcenorientierten Ausrichtung im Marketing ein zukunftsweisender Schlüssel zu liegen. Worin die „Attraktivität“ dieser Liaison liegt, bleibt für mich – anders als für *Ethos* – in diesem Bild noch verborgen.

Perspektiven-Triangulation: „Grün“ lohnt sich für Unternehmen – aus einer kurzfristigen Perspektive. So ist der Preisunterschied zwischen Bio-Produkten und konventioneller Ware nicht immer allein in den höheren Produzentenpreisen begründet. Handelsmargen können bei Bio-Produkten um ein Vielfaches höher als der Produzenten-Preisaufschlag sein: Die französische Verbraucherorganisation L’Ufc-Que Choisir (2017) berichtet, dass z. B. bei Tomaten die Gewinnspanne bei „bio“ im Vergleich zur konventionellen Ware um bis zu 145 Prozent höher liegt. Aber auch indirekt können Nachhaltigkeitsimages zum Umsatz eines Unternehmens und zur Differenzierung im Wettbewerb beitragen. Laut Branchenstudien (Biesalski & Schöpfer, 2017) kann eine gute Reputation bezüglich Nachhaltigkeit ein reales Umsatzplus von bis zu 13 Prozent erklären. Allerdings: Dieses Potenzial wird von Unternehmen nur selten ausgeschöpft. Gerademaß bei vier der insgesamt 104 untersuchten Unternehmen aus 16 Branchen ist ein gutes Nachhaltigkeitsimage für mehr als zehn Prozent ihres Umsatzes verantwortlich. (Alle vier Unternehmen stammen aus der Lebensmittel-Branche: Hipp, Frosta, Alete und Iglo.) Die Mehrzahl der untersuchten Unternehmen und Branchen erhält unterdessen eine kritische bis sehr kritische Bewertung von ihren Kund:innen bezüglich Nachhaltigkeit. (ebd.)

Aus einer herkömmlichen betriebswirtschaftlichen Perspektive fällt die Bilanz von „Nachhaltigkeit im Marketing“ deshalb auch eher negativ aus: „Nachhaltigkeit allein verkauft sich nicht“ – schreibt z. B. der W&V-Redakteur Thomas Seldeck (2018) in einem Bericht zur Automobilbranche:

„Das Thema Nachhaltigkeit fehlt in keinem Geschäftsbericht der großen Autobauer. Und was ist mit der Unternehmenskommunikation und dem Marketing? Statt grüner

Gewissensentlastung verkauft man lieber Fahrspaß – aus gutem Grund.“ (Seldeck, 2018:21)

Auch für die Umwelt sind positive Effekte durch „Grünes Marketing“ empirisch nicht nachweisbar. So kommt das Umweltbundesamt in einer Marktanalyse (Steinemann et al., 2017) zum Ergebnis, dass der boomende Absatz grüner Produkte keine Umweltentlastungen mit sich bringt:

„Grüne Produkte haben in den letzten Jahren weiter zugelegt. Sie konnten bis auf wenige Ausnahmen nicht nur den Umsatz steigern, sondern auch Marktanteile hinzugewinnen. Die schlechte Nachricht lautet hingegen, dass sich dieser Markterfolg nicht in sinkenden Umweltbelastungen, namentlich in sinkenden konsumbezogenen CO₂-Emissionen der verschiedenen Konsumbereiche widerspiegelt.“ (Steinemann et al., 2017:52)

Dazu passt die Beobachtung der Unternehmenspraxis von Yvon Chouinard, Chef der Outdoormarke Patagonia:

„Sobald Firmen eine bestimmte Größe übersteigen, kriegen sie oft das Profit-First-Syndrom. Ich kenne so viele Konzerne, die behauptet haben: Wir machen unser Geschäft grün. Tatsächlich ist das fast immer Greenwashing. Sie pflücken die tiefhängenden Früchte und machen, was ihnen noch mehr Profit bringt, zum Beispiel recyceln sie Pappkartons. Wenn sie hingegen eine Entscheidung treffen müssen, die einfach nur das Richtige ist und Profit kostet, schrecken sie davor zurück.“ (Chouinard, 2017)

These WM.3: Ein zukunftsweisender Schlüssel im Marketing liegt in einer Verbindung der herkömmlichen betriebswirtschaftlichen mit einer anderen, ressourcenorientierten Ausrichtung. Allerdings kann ein Marketing, das für „Nachhaltigkeit“ antritt, sich dann aber *unreflektiert* in den Dienst des klassischen, absatzorientierten Marketing stellt, keine zukunftsorientierte Wirkung entfalten. Im Gegenteil, daraus resultierende Phänomene wie Greenwashing respektive Bluewashing schwächen die Wirkkraft von Marketing – sowohl hinsichtlich betriebswirtschaftlicher als auch hinsichtlich möglicher transformativer Ziele.

7.4.1.4 Phase 2.1: Ethos & Glaubwürdigkeit

Kategorien: essenzielle Ressource für *Ethos*; vermittelnde Instanz

Beobachtung: *Ethos* erkennt in *Glaubwürdigkeit* eine „Bereicherung“ für das System; sie sei essenziell, wie *Ethos* später, in Phase 2.1 präzisiert („Erst die *Glaubwürdigkeit* macht mein Leben lebenswert!“). *Glaubwürdigkeit* bestätigt, dass es seine Aufgabe sei, *Ethos* zu schützen und gibt einen Hinweis darauf, auf welche Weise es dieser wichtigen Aufgabe nachkommt: „Ich bin eine vermittelnde Instanz. Ich möchte etwas in Bewegung bringen und dabei möglichst alle mitnehmen.“

Interpretation: In der repräsentativen Wahrnehmung bestätigt sich die essenzielle Bedeutung von Glaubwürdigkeit bzw. Reputation für Unternehmen(skommunikation) (vgl. These KS. 7; Abschnitt 6.4.1.3). Die formanalytische Interpretation unterstützt diese Lesart. *Glaubwürdigkeit* ist in der Position links vom *Ethos* eine Ressource, die von *Ethos* angenommen wird. Als essenzielle Ressource ist Glaubwürdigkeit – so interpretiere ich das Bild – kein normatives Postulat, sondern hat vielmehr die Qualität einer überlebenswichtigen Handlungsrationalität: Die Kraftquelle des Marketing – das Ethos – wird durch Glaubwürdigkeit gespeist.

Glaubwürdigkeit ist ein entscheidender Faktor dafür, ob Kommunikation beim Rezipienten ankommt oder nicht. Im Marketing ist Glaubwürdigkeit nicht der Wahrheit verpflichtet, sondern – so lese ich die Wortaussage – pragmatisch „vermittelnd“: „bewegen und dabei möglichst alle mitnehmen“. Damit ist der Maßstab für Glaubwürdigkeit im Marketing ein anderer als bei anderen medialen Akteuren im Konsumsystem: Im Journalismus gilt das Kriterium der „objektiven Wahrheit“. Im Marketing herrscht bei der Wahl der Mittel eine größere (wenn auch nicht grenzenlose) kreative Freiheit: Wahrheit und Übertreibung, Sein und Schein, ernsthaft und humorvoll – erlaubt ist alles, was gefällt, sprich: alles, was bei der Zielgruppe die gewünschte Resonanz erzeugt. So kommt es zu dem Paradoxon, dass Marketing als „glaubwürdig“ gelten kann, auch wenn sie nicht „die Wahrheit“ zeigt.

Perspektiven-Triangulation: Das besondere Verhältnis des Marketing bzw. der Werbung zur Wahrheit hat bereits Niklas Luhmann (1995a/2017) beobachtet. Für den Soziologen war das der Werbung entgegengebrachte Vertrauen nur schwer nachvollziehbar:

„Nach der Wahrheit die Werbung. Im gesamten Bereich der Massenmedien gehört Werbung zu den rätselhaftesten Phänomenen. Wie können gut situierte Mitglieder der Gesellschaft so dumm sein, viel Geld für Werbung auszugeben, um sich ihren Glauben an die Dummheit anderer zu bestätigen?“ (Luhmann, 1995a/2017:60)

Niklas Luhmann überzeichnet an dieser Stelle sicher bewusst, um auf die gesellschaftliche Funktion von Werbung hinzuweisen (Kohring & Borchers, 2013:223).

Nach Luhmann prägen massenmediale Bilder, wie sie Nachrichten, Berichte und eben auch Werbung konstruieren, maßgeblich die gesellschaftlich relevante Realität. Dies ändere sich auch nicht, wenn bekannt sei, dass es sich im Fall von Werbung um eine Scheinwelt handele:

„Die Werbung sucht zu manipulieren, sie arbeitet unaufrichtig und setzt voraus, dass das vorausgesetzt wird.“ (Luhmann, 1995a/2017:60)

Diese systemtheoretische Sicht wird von Marketern geteilt. Zum Beispiel, wenn Eva Reitenbach (2019), Geschäftsführerin von Oddity in Berlin Kommunikation, ausführt, dass Marketingkommunikation akzeptieren müsse, dass sie durchschaut werde. Ähnlich argumentiert Karen Heumann (2009) in ihrer Antwort auf die Frage, ob „Werbung“ immer noch etwas mit Manipulation zu tun habe – dabei argumentiert die damalige Strategievorständin der Hamburger Werbeagentur Jung von Matt nur berufsbedingt positiver als der Bielefelder Soziologe:

„Aber ja! Manipulation in ihrem verdeckten Sinne trifft es aber nicht ganz: Gute Werbung macht ihren Job mit offenem Visier. Die Furcht, manipuliert zu werden, die Vance Packard vor langer Zeit mit seinen ‚Geheimen Verführern‘ schürte, ist vorbei. Die Menschen [...] wissen: Das ist Werbung. Die will mich verführen. Tut sie das auf unterhaltsame, interessante Weise, lassen sich Menschen heute auch gerne darauf ein.“ (Heumann, 2009)

These WM.4: Marketing bezieht seine Stärke aus seiner Glaubwürdigkeit. Um als glaubwürdig zu gelten, muss Marketing jedoch keineswegs gesellschaftlich anerkannte Wahrheiten abbilden, sondern es muss Bilder zeichnen, die (der jeweiligen Zielgruppe) gefallen. Kurzum: Wenn Marketing wirkt, ist es glaubwürdig; und nur vielleicht auch „wahr“.

7.4.1.5 Phase 2.2: Diagonale im Rechteck

Kategorie: Selbsterkenntnis; Wunsch nach Entwicklung

Beobachtung: Die Elemente formieren sich als „Goldenes Rechteck“ (Seitenverhältnis 1:1,6), bei dem sich auf den Diagonalen jeweils *Ethos & A-Marketing* sowie *Glaubwürdigkeit & BO-Marketing* gegenüberstehen. *A-Marketing* erkennt im *Ethos* Aspekte seines Selbst: „Jetzt kann ich in Dir das sehen, was ich mich nicht traue zu sein.“ *BO-Marketing* entdeckt angesichts von *Glaubwürdigkeit* seine Neugier und Aufgeschlossenheit für Neues.

Interpretation: Auf den Diagonalen zeigen sich die logischen Spannungsfelder im Marketingsystem. Gemäß den dem Eisbergmodell zugrundeliegenden Gesetzen sozialer Systeme (Müller-Christ & Pijetlovic, 2018:86 ff; vgl. ausführlich Müller-Christ 2016c) sind Polaritäten wichtige Entwicklungsachsen. Nach dieser Lesart gibt das Aufstellungsbild Hinweise darauf, wo der Fokus bei einer zukunftsorientierten Weiterentwicklung des Marketingsystems liegen muss: auf den Entwicklungslinien zwischen einerseits *A-Marketing* und *Ethos* und andererseits *BO-Marketing* und *Glaubwürdigkeit*.

Eine reine Formenanalyse führt mich zu derselben Interpretation. Die Formation des „Goldenen Rechtecks“ (vgl. ausführlich Abschnitt 15.2) interpretiere ich als selbstreferentielles Momentum; im Sinne Luhmanns als Ausdruck von Sinn, jener „Differenz von gerade Aktuellem und Möglichkeitshorizont“ (Luhmann, 1984/1991:100). So tauchen mit Eintritt von *Glaubwürdigkeit* erstmals Fragen nach dem Sinn auf: Das Marketingsystem beginnt, seinen systemischen Möglichkeitshorizont zu reflektieren. Sinn im Luhmannschen Sinne „porträtiert nicht Welt, er formiert sie“ (Emlein, 2012:372).

Auch mathematisch gesehen ist durch eine Diagonale das komplette Rechteck rekonstruierbar. Die Rechteck-Formation ermöglicht den beiden *Marketing*-Elementen tiefe (Selbst-)Erkenntnis. Auf den Diagonalen finden sie im jeweiligen Gegenüber ihre maßgebende Reflexionsinstanz. Unterstützt wird diese Interpretationslinie auch von den Wortaussagen der Stellvertretenden. So erkennt auf der einen Seite *A-Marketing* im *Ethos* eine eigene, bisher verd(st)eckte Qualität. Auf der anderen Seite kann das betriebswirtschaftliche *BO-Marketing* über die Auseinandersetzung mit der Instanz *Glaubwürdigkeit* wieder Vertrauen in die eigene Kraft („Vertrauen in *Ethos*“) und Offenheit „für Neues“ entwickeln.

Die erste Reflexionslinie verweist auf die Zukunftsaufgabe von Marketing, das eigene transformative Wirkpotenzial zu eruieren und ggf. entsprechende anschlussfähige Konzepte zu entwickeln. (Im nächsten Aufstellungsbild wird diese Aufgabe definiert.) Ich denke hier vornehmlich an (Pionier-)Unternehmen, deren Zweck nicht die Gewinnmaximierung ist, sondern – aus tiefster Überzeugung und innerster Quelle – einen *sinnvollen* Beitrag zur Gesellschaft zu leisten: einen Purpose. Eine andere Sicht auf Marketing – die Analyse hinsichtlich dessen Potenzials für transformativen Wandel – kann diesen Unternehmen neue Möglichkeiten eröffnen, ihre gemeinwohlorientierten Ziele zu erreichen.

Die zweite Reflexionslinie konkretisiert meine vorherige These zum Ist-Zustand der Werbebranche. Wie ich zu These WM.2 ausführe, ist insgesamt eine nachlassende Werbewirkung zu beobachten, was jedoch von der Branche nur unzureichend reflektiert wird. Vor dem Hintergrund des zuvor herausgearbeiteten Zusammenhangs von Glaubwürdigkeit und Wahrheit im Marketing (vgl. These WM.4) lese

ich das Aufstellungsbild als Hinweis darauf, dass die Legitimationskrise des Marketing nicht in einem Mangel an Authentizität begründet ist, sondern vielmehr in einem Mangel an tatsächlich „Neuem“.

Perspektiven-Triangulation: Viele Unternehmen, die gemeinwohlorientiert wirtschaften wollen – namentlich Social Entrepreneurs und Postwachstum-Unternehmen, wie z. B. Premium Cola – verzichten bewusst auf Marketing. Dieses Diktum sei jedoch „ein ziemliches Hindernis, wenn es darum geht bekannter zu werden“, lautet auch das Resümee des Getränkeherstellers. Die Social Entrepreneure schreiben auf ihrer Website, dass sie daher in Zukunft nicht mehr komplett auf Marketing verzichten wollen. Allerdings sehen sie dabei ein grundsätzliches Dilemma:

„Wir wollen nur letztere [Pull-Kommunikation, also solche, die sich der Empfänger aktiv = freiwillig „zieht“] anbieten und hoffen [sic!] dass das gesehen wird; die meisten Menschen machen sich allerdings schon kaum bewusst Gedanken über Werbung [sic!] die sie sehen (und die durch stetige Belästigung leider auch wirkt), geschweige denn über Werbung [sic!] die sie nicht sehen ...“ (Premium Cola, o. J.)

Auch etablierte Player in der Nachhaltigkeitsbranche, wie die US-amerikanische Outdoormarke Patagonia, die sich bereits seit 1985 für Umweltschutz einsetzt, verzichten auf größere Werbebudgets, wie Alex Weller (2019), Marketing Director Europe in einem Brancheninterview berichtet:

„Wir haben nur ein kleines klassisches Werbebudget, das auf langjährige Partnerschaften mit einer ausgewählten Anzahl spezifischer Outdoor-Sportmedien ausgerichtet ist. Der Austausch mit Kunden aus der Outdoor-Sportbranche bleibt ein wichtiger Teil der Kommunikation. Ansonsten investieren wir weniger in Massenmedien. *Und ich kann mir auch kein Szenario vorstellen, in dem sich das ändert.* [Hervorhebung von mir] Denn in unserer Strategie spielen wie gesagt digitale Medien eine sehr wichtige Rolle. Die Kombination aus unseren Events, der Erstellung von Inhalten darüber und der digitalen Verbreitung dieser Inhalte ist alles, was wir brauchen, um uns mit unserer Community zu verbinden.“ (Weller, 2019)

Die Marketingbranche leidet an einem Problem; dem ihrer Glaubwürdigkeit. Im klassischen Marketing ist vor diesem Hintergrund eine „Renaissance des Vertrauens“ (Diekhöner, 2018:3 ff.) zu beobachten. Tatsächlich ist der Vertrauensbegriff eine recht junge Erscheinung im Marketing, der erst seit den letzten fünfzehn Jahren Verwendung findet (Kenning, 2018:92; Suchanek, 2018:431). Die Zeiten fantastischer Scheinwelten sei zu Ende, argumentiert auch Florian Haller (2017), CEO

der Serviceplan Group, eine der größten inhabergeführten Werbeagenturgruppen in Europa:

„Gerade Marken, für die früher phantastische Scheinwelten und großspurige Claims ersonnen wurden, müssen heute ehrlicher und transparenter agieren denn je. In der heutigen als „postfaktisch“ gebrandmarkten Zeit, in der das zynische und gesellschaftlich gefährliche Geschäft mit Fake News floriert, dürfen sie sich nicht in den immer stärker werdenden Sog der Unglaubwürdigkeit hineinziehen lassen. Der Schaden an Kundenvertrauen und Umsatz wäre enorm. Stattdessen müssen sie Misstrauen standfest bekämpfen, mit wahrhaftiger, authentischer Kommunikation. Kluges Content-Marketing wird hier eine zentrale Rolle spielen.“ (Haller, 2017)

Die Beobachtung, dass Kund:innen hochtrabender Werbeversprechen überdrüssig sind, ist zweifelsfrei richtig. Der Grund dafür sind jedoch nicht die „fantastischen Scheinwelten“ an sich. Vor dem Hintergrund des zuvor herausgearbeiteten Zusammenhangs von Glaubwürdigkeit und Wahrheit im Marketing (vgl. These WM.4) – ist m. E. die Analyse einer „Versprechensinflation“ treffender, wie sie z. B. auch Matthias Horx (2015) vorträgt. Der Zukunftsforscher sieht verkaufsfördernde Scheininnovationen – im Zuge derer bspw. Rasierklingen zu „Dreifach-Vierfach-Acht-fach-cross-cool-turbo-vibrations-Rasierklingen“ avancieren – als ursächlichen Kern der Legitimationskrise des Marketing:

„Der eigentliche Kern des Marktverhältnisses blieb auf der Strecke. Das Vertrauen. Die Veränderung. Das reale Neue.“ (Horx, 2015)

Ein augenfälliges Beispiel für solch verkaufsfördernde Scheininnovationen ist der E-Scooter. Empirische Studien widerlegen die Versprechungen der Anbieter, die Fahrzeuge würden den Straßenverkehr entlasten. Das Umweltbundesamt (2020) kommt zu dem Ergebnis, dass E-Scooter momentan keinen Beitrag zur Verkehrswende leisten würden. Auch andere Studien können durch die E-Scooter keine Vorteile für die Umwelt belegen. Gemäß einer in den Medien (u. a. Krohn, 2019) zitierten empirischen Studie aus Frankreich steigen nur acht Prozent der Nutzer:innen vom Taxi oder dem eigenen Auto auf den E-Scooter um. Alle anderen wären ohne E-Scooter umweltschonend zu Fuß gegangen (fast 50 Prozent), mit dem ÖPNV (rund ein Drittel) oder mit dem Rad (knapp 10 Prozent) gefahren. Die als „Mobilität für die letzte Meile“ beworbenen Gefährte erweisen sich damit als eine Schein-(Effizienz-)innovation.

These WM.5: Ein essenzielles Evaluationsthema im Marketing heißt Glaubwürdigkeit. Um wieder an Wirkkraft zu gewinnen, muss sich das herkömmliche

absatzorientierte Marketing öffnen für tatsächlich Neues. Kern der Krise ist nicht die Inszenierung von *Scheinwelten*, sondern vielmehr das Werben für Scheininnovationen, die für Kund:innen ohne Mehrwert und ohne Zusatznutzen sind.

These WM.6: Ein anderes Marketing unterstützt (Pionier-)Unternehmen, deren Zweck nicht die Gewinnmaximierung ist, sondern einen sinnvollen Beitrag zur Gesellschaft zu leisten. Marketing könnte diesem Zweck dienen. In der Praxis herrscht jedoch viel Misstrauen gegen „Werbung“ vor. Hier gilt es, Vorurteile abzubauen – sowie vor allen Dingen mit zukunftsorientierten Konzepten zu überzeugen.

7.4.1.6 Phase 3.1: Kunde

Kategorien: (Wissens-)Ressource; Außenperspektive

Beobachtung: Der *Kunde* ist „ein lebendiges Element“ und „das Wissen, das wir brauchen“ (Formulierung des *Ethos*). Der *Kunde* bringt als „Bindeglied“ die Außenperspektive ins System und verfügt über systemrelevante Informationen. Er ist weder Anweiser (nicht der „Chef“), noch ist er die Aufgabe selbst („Es geht nicht um mich.“), seine Aufgabe sei vielmehr zu „helfen, dass Ihr Euren Zweck erfüllt.“ Auf die Frage des Aufstellungsleiters, ob vielleicht noch etwas *hinter* dem *Kunden* stehe, weist dieser *vor* sich, in die Mitte des Feldes: „Ja, ich weiß nicht genau, aber das, was dort [*Handbewegung in das Feldinnere*] entsteht“.

Interpretation: Meine erste Intuition bei der Auswertung dieses Bildes war, dass sich hier eine zusätzliche Betrachtungsebene öffnet. Auch jetzt, in der reflektierten Analyse erscheint es mir plausibel, dass ich an diesem Punkt meinen theoretischen Bezugsrahmen erweitere und den Auftritt des *Kunden* auch aus einer systemtheoretischen Perspektive betrachte:

Der *Kunde* trägt – als ein von den aufgestellten Marketingelementen verschiedenes, „lebendiges Wesen“ und „Bindeglied“ – eine Außenperspektive ins Feld. In dieser Sequenz zeigt sich eine gegenseitige Durchdringung personaler und sozialer Systeme, wie sie mittels der Luhmannschen Systemanalyse (durchaus⁴) abgebildet

⁴ Ich vermute, Wilbers (2001a/2010:130) Zuordnung der Systemtheorie in den Quadranten UR bezieht sich auf die Systemtheorie Talcott Parsons. Denn mit der Luhmannschen Systemanalyse kann durchaus beschrieben werden, dass sich kulturelle Transformationsprozesse (in sozialen Systemen) auf die unterschiedlichen Akteure (die personalen Systeme) unterschiedlich auswirken. Umgekehrt können auch einzelne Menschen Veränderungsimpulse in

werden kann. Aus einer systemtheoretischen Sicht erkenne ich im Wechsel des *Kunden* von der rechten zur linken Seite von *A-Marketing* eine Allegorie des „crossing“ (Spencer-Brown, 1969/1997:1), das die Beobachtung der anderen Seite ermöglicht. Der *Kunde* ist in dieser Lesart ein Beobachter 2. Ordnung, der nützlich ist, um „blinde Flecken“ im Marketingsystem aufzudecken.

Stimmig zu dieser Interpretationslinie ist die raumanalytische Betrachtung: Dem Kunden wird keine übergeordnete Führungsrolle (rechte Seite von *A-Marketing*) zugestanden. Nach dem Wechsel auf die linke Seite erkennt *A-Marketing* im Kunden jedoch eine (Wissens-)Ressource, die dann auch intern regulierend wirkt.

Vor diesem Hintergrund lese ich die Sequenz als eine Abkehr vom herkömmlichen Anbieter-Nachfrager-Dualismus. Die Wortaussage von *Ethos*, der *Kunde* sei ein lebendiges Wesen, nehme ich als direkten Verweis auf eine aktivere, *vitalere* Rolle von Kund:innen: Es geht um den Kunden als ganzen Menschen (Kopf, Herz und Hand) und nicht nur um dessen funktionelle Rolle (Kaufen).

Perspektiven-Triangulation: Kund:innen sind eine wichtige Informationsquelle für Unternehmen. In der Literatur wurde das Innovationspotenzial von Kund:innen als erstes von Eric von Hippel (1988; 2005) beschrieben. Der US-amerikanische Ökonom und Professor an der MIT Sloan School of Management postuliert, dass „Unternehmen für den Innovationsprozess zunehmend an Bedeutung verlieren und sich langfristig ein neues Innovationsparadigma etablieren wird, dass durch Kollaboration unterschiedlicher Akteure und Modularität von Produkt- und Systemarchitekturen gekennzeichnet ist: das Modell der open collaborative innovation (vgl. Baldwin/von Hippel 2011)“ (zitiert nach Blättel-Mink & Menez, 2015:184). Auch andere Studien bringen empirische Belege, dass Kund:innen bei der Entwicklung von Innovationen effizienter sind als Unternehmen (Hienerth et al., 2014; Sichel & von Hippel, 2019).

Mit Blick auf soziale, ökonomische und ökologische Nachhaltigkeit wird die kollaborative Wertschöpfung in der Literatur kritisch hinsichtlich möglicher Chancen und Risiken diskutiert, u. a. von Koen Frenken und Juliet Schor (2017) sowie Gerd Scholl et al. (2018). C. Otto Scharmer und Katrin Käufer (2014) skizzieren in ihrem im Praxisband zur Theorie U ein Chancen orientiertes Denkmodell für eine veränderte Rolle von Kund:innen:

die Gesellschaft geben. Das Resultat ihrer Handlung können sie dabei jedoch nicht bestimmen, denn dies ist allein abhängig von der Verarbeitung durch das Gesellschaftssystem. (Vgl. Reese-Schäfer, 1999:40.)

„Stünden die Kunden hingegen am Ausgangspunkt der Pipeline, wäre der Anfang des Wertschöpfungsprozesses durch eine gemeinsame Bewertung ihrer wahren Bedürfnisse, einschließlich der Bedürfnisse von denen, die in der Gesellschaft marginalisiert sind, gekennzeichnet. Das Ergebnis wäre eine größere Chancengleichheit zwischen Produzenten und Konsumenten/Verbrauchern, womit auch für beide Gruppen die Chance auf einen offenen, transparenten und inklusiven Dialog verbunden wäre – ein gemeinsamer Ausgangspunkt für Innovation und Unternehmensentwicklung.“ (Scharmer & Käufer, 2014:143 f.)

Diese Argumentationslinie findet sich auch beim US-amerikanischen Wirtschaftswissenschaftler Philip Kotler (Kotler et al., 2010; 2017). Der Vordenker eines modernen Marketing postuliert die Entwicklung eines Marketing, das einen wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und ökologischen Beitrag leistet. In diesem Zusammenhang beschreibt er auch eine Neuausrichtung in den Kundenbeziehungen, die sich u. a. am Übergang von den klassischen vier Ps hin zu den vier Cs festmachen ließe:

“In a connected world, the concept of marketing mix has evolved to accommodate more consumer participation. Marketing mix (the four P’s) should be redefined as the four C’s (co-creation, currency, communal activation, conversation.” (Kotler et al., 2017:50)

These WM.7: Das Marketingsystem ist zukunftsfähig, wenn es ihm gelingt, seinen paradigmatischen Kern – die Kunden- und Marktorientierung – zu revitalisieren bzw. zu transzendieren: Ein Marketing, das Nachhaltigkeit bzw. die drängenden globalen Herausforderungen im Blick hat, heißt Konsumierende als Marktteilnehmer:innen in einer anderen, vitaleren Rolle willkommen. Der herkömmliche Anbieter-Nachfrager-Dualismus wird abgelöst bzw. ergänzt von einem offenen Wissensaustausch.

7.4.1.7 Phase 3.2: System

Kategorien: Erweitertes Systemfeld; veränderter Rahmen

Beobachtung: Zunächst zeigt sich das Marketingsystem starr gegenüber dem *Kunden*. Infolge der Offenheit von *A-Marketing* werden auch die anderen Elemente zugänglicher für das „Wissen“ von außen. Im Zuge dieses Prozesses weitet sich das Systemfeld. Die Elemente des Marketingsystems verstehen, dass nun ein neues gemeinsames Aufgabenfeld entstanden ist. Es sei jetzt die Zeit zum Handeln,

konstatiert *Ethos*. – Aus dieser Sequenz ergibt sich eine spannende Frage: Worin besteht diese zukünftige gemeinsame Aufgabe – „Euer Zweck“ (*Kunde*) –, bei der Kund:innen dem Marketing helfen können?

Interpretation: Die Frage, worin die (neue) gemeinsame Aufgabe des Marketingsystems liegen könnte, kann – so deute ich das Zurücktreten aller Akteure um einen Schritt – aus einem erweiterten Blickwinkel beantwortet werden: Die bisherige kurzfristige, vorrangig auf Gewinn fokussierte Sicht im Marketing transzendiert zu einer zeitlich und räumlich erweiterten Perspektive. Die basale Konzeptionsgrundlage von Marketing sind jetzt nicht mehr ausschließlich betriebswirtschaftliche Daten, es sind jetzt zuvörderst gesamtgesellschaftliche Kennzahlen. Diese Interpretation wird unterstützt durch die Aussage von *BO-Marketing* „Der *Kunde* steht an meiner Stelle“.

Auch aus einer systemtheoretischen Perspektive präsentiert sich das Marketingsystem als ein Funktionssystem, dessen Systemzweck (auch) gesamtgesellschaftlicher Natur sein *kann*. Denn in der Sequenz zeigt sich in der „Selbstbeweglichkeit des Sinngeschehens ... Autopoiesis par excellence“ (Luhmann, 1984/1991:101). Das Marketingsystem erhält einen Input von außen (übermittelt vom *Kunden* als „Bindeglied“), doch ohne dadurch im Inneren gelenkt zu werden: Der *Kunde* ist nicht der „Chef“. Vielmehr reagiert das System begrenzt offen gegenüber dem *Kunden* und selbstreferenziell, gemäß seinen eigenen Strukturen. Der klare Verweis des *Kunden* in die Mitte des Systems als Entstehungsort der neuen Aufgabe unterstreicht sinnbildlich diese Unterscheidung zwischen Selbstreferenz und Fremddreferenz in autopoietischen Systemen.

In dem Bild zeigt sich somit nicht weniger als ein veritabler Paradigmenwechsel. Die beobachtete Entwicklung des Marketingsystems bedeutet den Bruch mit dem aktuell herrschenden Monopol der Neoklassik. Damit kann Marketing sich dem ursprünglichen Zweck wirtschaftlicher Unternehmung wieder annähern: dem Gemeinwohl. Ökonomie – wie auch Ökologie – ist etymologisch zurückzuführen auf den griechischen Begriff *oikos* und hat damit im ursprünglichen Wortsinne das Wohl der Haus- und Wirtschaftsgemeinschaft zum Ziel (Müller-Christ, 2014:115 ff.; Richarz, 1991).

In der beobachtbaren Handlungslogik eines autopoietischen System erweist sich Marketing als ein System, das gesamtgesellschaftlich positiv wirken *kann*. In der Sequenz erkenne ich jedoch nicht, dass in dieser Wirkung die zukünftige gemeinsame Aufgabe – der Zweck – des Marketingsystems *begründet* ist. Denn der *Kunde* ist sehr klar in seiner Aussage, dass die Aufgabe weder ihn selbst noch etwas anders im Außen betreffe, sondern nur „das, was dort [*Handbewegung in das Feldinnere*] entsteht“.

Bevor ich auf diesen Aspekt eingehe, möchte ich festhalten, dass sich *Ethos* bereit erklärt, die neue gemeinsame Aufgabe mit „meiner Kraft“ zu unterstützen. Das bedeutet, der beobachtete Paradigmenwechsel steht nicht im Widerspruch zum wesentlichen Zweck von Marketing; im Gegenteil: Marketing ist bereit, transformativen Konsumwandel zu fördern.

Perspektiven-Triangulation: Marketing hat also das Potenzial, einen Beitrag zum Gemeinwohl leisten? Existiert gar ein *gesamtgesellschaftliches* Bedürfnis nach Marketing? Diese Fragen sind nicht so absurd, wie sie für manche zunächst klingen mögen und sie werden in der Forschung kontrovers diskutiert. So zeigt sich in der systemtheoretischen Literatur zwar die Tendenz, Marketing bzw. Werbung nicht als ein autonomes soziales Funktionssystem einzuordnen, sondern als Teil der „Massenmedien“ (Luhmann, 1995a/2017), als Teil der Wirtschaft (Schmidt, 1991) oder als Programmbereich eines jeden sozialen Systems (Kohring & Borchers, 2013; Hoffmann, 2007). Doch es gibt auch Autoren, die Marketing bzw. Werbung die Eigenschaft der Autopoiesis attribuieren, wie z. B. der deutsche Medienforscher Guido Zurstiege (2007; vgl. Kohring & Borchers, 2013:227 ff.). Der Vorstellung eines gesellschaftlichen Bedarfs an Marketing bzw. Werbung widersprechen Matthias Kohring und Nils Borchers (2013:232) mit folgender systemtheoretischer Begründung:

„Ein autonomes Funktionssystem Werbung wäre ein unabhängiges System, das ganz bestimmte Anschlusskommunikationen bzw. Anschlusshandlungen in anderen Systemen zur Teilnahme empfiehlt. Dazu müsste Werbung die Sinnstruktur dieser Systeme simulieren können, ohne ihnen zu folgen. *Worin könnte aber das gesamtgesellschaftliche Interesse bestehen, unabhängig vom betroffenen System, aber dennoch aus dessen Perspektive und in dessen Interesse über dessen jeweils systemspezifische Anschlusskommunikationen zu befinden?* [Hervorhebung von mir] Wir sehen diesen gesellschaftlichen Bedarf nicht.“ (Kohring & Borchers, 2013:229)

Diese Analyse haben die Medien- und Kommunikationswissenschaftler Kohring & Borchers mit Blick auf das klassische betriebswirtschaftlich-orientierte Marketing verfasst. Vor dem Hintergrund der Aufstellungsbilder lese ich das Zitat nicht als systemtheoretische Argumentation gegen die Möglichkeit von Marketing als autopoietisches System; vielmehr erscheint mir die von mir beschriebene Aufstellungssequenz als eine erste Antwort auf die im obigen Zitat formulierte Frage, nach der Möglichkeit eines gesamtgesellschaftlichen Interesse nach Marketing.

Anschlussfähigkeit meiner Lesart der Aufstellungsdaten entdeckte ich überdies bei den Überlegungen von Andreas Suchanek (2018), ein Schüler des deutschen Wirtschaftsethikers Karl Homann. Zur Frage einer zukünftigen Perspektive bzw.

wünschenswerten Ausrichtung im Marketing führt er die Spielmetapher mit der Differenzierung des Theologen James P. Carse (1986) ins Feld, der endliche von unendlichen Spielen unterscheidet:

„Im Fall des endlichen Spiels ist es die Leitidee, das Spiel zu gewinnen, im Fall des unendlichen Spiels die der Fortsetzung des Spiels mit der Sicherung von Randbedingungen. Die Differenz beider Perspektiven zeigt sich vor allem darin, dass bei der ersten Perspektive die Voraussetzungen, in die das Spiel eingebettet ist, nicht thematisiert werden – aus dem plausiblen Grund: denn der Fokus ist auf den Gewinn des Spiels gerichtet. Demgegenüber rücken bei der zweiten Perspektive diese Voraussetzungen mit in den Blick, mehr noch: auch die künftigen Voraussetzungen künftiger Spiele, die durch das heutige Handeln beeinflusst werden (können), werden Gegenstand der Betrachtung.“ (Suchanek, 2018:432)

Auch die auf Nachhaltigkeitsmarketing spezialisierten europäischen Wissenschaftler Frank-Martin Belz und Ken Peattie (2012) führen aus, dass ein „Marketing der Zukunft“ das bisherige Mindset – die herrschende gewinn- bzw. absatzmaximierende Denkweise – endgültig überwinden wird:

„The debates about postmodern marketing, marketing panaceas and the various forms of ‘new’ marketing share a common theme: the marketing of the future will have to be different from the marketing of the past. In a world that is coming to understand the social and environmental consequences of the unsustainable economic growth of the twentieth century, it is clear that we need alternative approaches to production and consumption for the future. Changing our production and consumption systems cannot be achieved without changing *marketing mindsets* and practices, and *forever abandoning the assumption that the issue at the root of marketing activity is ‘how to sell more stuff to people’* [Hervorhebung von mir].“ (Belz & Peattie, 2012:15 f.)

These WM.8: Ein zukunftsorientiertes Marketingsystem richtet sich neu aus. Die bisher dominierenden kurzfristigen betriebswirtschaftlichen Ziele werden innerhalb eines neuen Bezugsrahmens eingeordnet, der nach Kennzahlen des (globalen) Gemeinwohls ausgerichtet ist. Ein solcher Paradigmenwechsel steht nicht im Widerspruch zum wesentlichen Zweck von Marketing; im Gegenteil: Marketing ist von seinem inneren Wesen her zur Transformation bereit.

These WM.9: Marketing verfügt über ein besonderes Potenzial für transformativen Konsumwandel. Es kann einen Beitrag zu der notwendigen Umorientierung der Gesellschaft in sozialer, wirtschaftlicher sowie technologischer Hinsicht leisten.

7.4.1.8 Phase 3.2: Beziehung von A-Marketing und BO-Marketing

Kategorien: Muttertier; eigenständige Kraft

Beobachtung: Die Beziehung von *A- und BO-Marketing* untereinander gewinnt an Klarheit, wie *BO-Marketing* formuliert: „Ich bin eine Identität, die Du, *A-Marketing*, jetzt viel besser wahrnimmst. Ich nehme Dich jetzt auch viel besser wahr.“ Mit der neuen Ausrichtung des Systems fühlt sich *BO-Marketing* „als etwas Eigenständiges“ und „größer“. – Diese Aussage erscheint zunächst paradox, angesichts der Tatsache, dass *BO-Marketing* infolge der Führungsübernahme von *A-Marketing* relativiert wird.

Interpretation: In dieser Sequenz klären sich die Identitäten von *BO-Marketing* und *A-Marketing*. *AO-Marketing* vertritt die Rationalität der Haushaltsökonomie bzw. Substanzerhaltung (Nachhaltigkeit). Ihre Aufgabe ist es, die Ressourcensubstanz zu erhalten (vgl. Selbstauskunft des Elementes in Phase 1.1; Abbildung 7.1: „Ich bin eine bewahrende Kraft.“) *BO-Marketing* dient dazu, den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens zu unterstützen – „Ich bin etwas Unterstützendes“ (ebd.). – und ist dem Erwerbs- bzw. Effizienzprinzip verpflichtet. Damit wirken im Marketingsystem zwei unverträgliche Polaritäten, denn auf Dauer ist es unmöglich, gleichzeitig die Ressourcenbasis zu erhalten und ein Maximum an Ertrag herauszuholen (Müller-Christ, 2014:421). Aus dieser Konstellation ergibt sich ein schwieriges Spannungsfeld.

In der repräsentierenden Wahrnehmung zeigt sich nun eine Möglichkeit, mit diesem Spannungsfeld umzugehen, und zwar frappierend genauso, wie es Georg Müller-Christ als Voraussetzung eines Sustainable Leadership beschrieben hat: Ein Ausbalancieren zwischen den beiden Polen funktioniere „nur dann, wenn Haushaltsökonomie als Rationalität für alle Ressourcenarten mehr Bedeutung verschafft wird und zugleich das Erwerbsprinzip in seiner überhöhten Bedeutung relativiert wird“ (Müller-Christ, 2014:421). Genau dies ist in der Aufstellungssequenz zu beobachten, als *A-Marketing* zum „Muttertier“ avanciert und den neuen (Bezugs-), „Rahmen“ bestimmt.

Nach dieser Lesart zeigt sich als zukünftige Herausforderung des Marketingsystems, das unternehmerische Ziel zu unterstützen, sowohl effizient mit den Ressourcen umzugehen als auch mit diesen zu haushalten. „Ökonomische Zweisprachigkeit“ nennt Georg Müller-Christ (ebd.:420) diese Fähigkeit. In der Gegenwart hingegen stellt sich das Marketingsystem weitgehend als ein rein materiell-orientiertes System dar und folgt als solches einer „relativ einfachen Erfolgslogik: Hauptsache der Output stimmt und die Zwecke werden maximal

erreicht“ (Müller-Christ & Pijetlovic, 2018:70). Diese einseitige Zielausrichtung ignoriert die Haushaltlogik. Aus dieser Indifferenz des Marketing gegenüber seiner Umwelt ist eine Krise erwachsen (vgl. These WM.5), die aus einer haushälterischen, ganzheitlich-systemischen Perspektive nur logisch ist: Wenn Ressourcen auf Dauer schneller verbraucht werden als sie sich regenerieren können, wird wirtschaftlicher Erfolg zunehmend schwierig.

Vor diesem Hintergrund wird die beobachtete Paradoxie erklärlich, dass *BO-Marketing* mit der neuen (Unter-)Ordnung unter *A-Marketing* an „Größe“ gewinnt und wieder als „eigenständige Kraft“ wirken kann: Die Erweiterung der Perspektive auf den Erhalt der Ressourcenbasis schafft die Voraussetzung dafür, dass Marketing seine betriebswirtschaftlichen Ziele wieder – und auch dauerhaft – erreichen kann.

In dem neuen weitsichtigeren Mindset des Marketingsystems entfalten sich Effizienz und Nachhaltigkeit als zwei eigenständige, doch voneinander abhängige, komplementäre Rationalitäten: „Beide können nur leben in der vollständigen Anerkennung des anderen, der Unterschiedlichkeit und des Dilemmahaften“ (Müller-Christ, 2014:420). Sie stehen in einem antagonistischen Verhältnis zueinander, bei dem beide einander ergänzen und wirkungsvoll zusammenspielen – ähnlich wie zwei Muskeln im Körper oder wie Licht und Schatten. Die ökonomische Syntax eines anderen, modernen Marketing ist zweisprachig.

In diesem dritten Bild finde ich somit schlussendlich eine Erklärung für die irritierende Beobachtung aus Phase 1, als *Ethos* die Liaison aus *BO-Marketing* und *A-Marketing* als ein „schönes Paar“ beschreibt.

Wichtig erscheint mir an dieser Stelle noch die Feststellung, dass eine zukunftsorientierte Neuausrichtung des Marketing weder ein moralisches Gebot der gesellschaftlichen Verantwortung – wie auch die Wortaussage des *Kunden* „Es geht nicht um mich“ attestiert – darstellt und auch in keinem profitorientiertem Business Case begründet ist. Die Inspektion des Marketing durch eine ressourcenorientierte Nachhaltigkeitsperspektive ist zunächst einmal eine rationale, das eigene System erhaltende Entscheidung.

Perspektiven-Triangulation: Die Beobachtung eines Spannungsfeldes im Marketingsystem findet Anschluss an Analysen von Philip Kotler. Der US-amerikanische Wirtschaftstheoretiker beschreibt bereits in Marketing 3.0, dass sich ein modernes Marketing im Spannungsfeld zwischen unternehmerischer Verantwortung und Rentabilität bewegen wird.

“Over the past 60 years, marketing has moved from being product-centric (Marketing 1.0) to being consumer-centric (Marketing 2.0). Today we see marketing as transforming once again in response to the new dynamics in the environment. We see

companies expanding their focus from products to consumers to humankind issues. Marketing 3.0 is the stage when companies shift from consumer-centricity to human-centricity and where profitability is balanced with corporate responsibility.“ (Kotler et al., 2010: xif.)

Philip Kotler beschreibt die Balance zwischen Rentabilität und unternehmerischer Verantwortung als neue Herausforderung im Marketing. In einem ähnlichen Sinn argumentieren die deutschen Marketingwissenschaftler Manfred Kirchgeorg und Manfred Bruhn (2018) hinsichtlich einer „gesellschaftlichen Transformationsfunktion des Marketing“:

„Die Verantwortung für eine nachhaltige Entwicklung der Weltgemeinschaft führt in der Marketingdisziplin zu der Notwendigkeit, Theorien, Modelle und Instrumente in den *Dienst eines beschleunigten Wandels* zu stellen. (...) Letztlich kommt hierin die *Verantwortung für die langfristige Sicherung der Wohlfahrt von Kunden und Gesellschaft* zum Ausdruck. Dies betrifft somit die Langfristperspektive der Kundenorientierung [Hervorhebungen von mir].“ (Kirchgeorg & Bruhn, 2018:443)

Auch die Marketingwissenschaftler Frank-Martin Belz und Ken Peattie (2012) beschreiben einen neuen konzeptionellen Rahmen von Marketing, der sich aus einer Nachhaltigkeitsperspektive ergibt und begründen diesen mit einem systemerhaltenen Aspekt für das Marketingsystem selbst:

“The economies and lifestyles that the global consumer class enjoys at the beginning of the twenty-first century are achieved at the expense of others and are not sustainable. It is a simple, if often overlooked, truism, that *if something is not sustainable then it cannot be sustained*. A new approach to economics, business and marketing for the future is required, and that approach needs to be more sustainable. This requires us *to reframe* marketing principles, practice and education from the perspective of sustainability, however uncomfortable that feels to marketers and consumers (...) [Hervorhebungen von mir].“ (Belz & Peattie, 2012:315)

These WM.10: Die ökonomische Syntax eines zukunftsorientierten Marketing ist zweisprachig. Es hat den Willen und die Fähigkeit ausgebildet, sowohl erwerbsökonomisches als auch haushaltsökonomisches Handeln als zwei widersprüchliche Rationalitäten zu erkennen. Das antagonistische Wechselspiel der beiden Polaritäten ist für die Struktur eines zukunftsorientierten Marketing wesentlich.

These WM.11: Der Rahmen eines anderen, zukunftsorientierten Marketing wird durch das Ziel des aktiven Ressourcenerhalts bestimmt. Das neue Mindset ist nicht

zuletzt – im Sinne autopoietischer Selbsterhaltung – eine wirtschaftlich rationale Entscheidung: Es sichert die eigene, existentielle Ressourcenbasis.

7.4.1.9 Phase 3.2: Funktion von Glaubwürdigkeit

Kategorien: neue Aufgabe; Übersetzerin zwischen *Ethos* und *Kunde*

Beobachtung: *Glaubwürdigkeit* fühlt sich in der neuen Konstellation anders gefordert: „Meine Ausgleichsfunktion wird jetzt weniger gebraucht. Für mich gibt es eine neue Aufgabe.“ – *BO-Marketing* beschreibt die Aufgabe von *Glaubwürdigkeit* als „Übersetzerin zwischen *Ethos* und *Kunde*.“

Interpretation: Aus systemtheoretischer Sicht nimmt ein System seine Umwelt nur als ein irritierendes „Rauschen“ (Luhmann) wahr. Relevante Informationen entstehen erst durch die systeminterne Interpretation. Diese Aufgabe übernimmt im Marketingsystem *Glaubwürdigkeit* als „Übersetzerin“ zwischen Innen (*Ethos*) und Außen (*Kunde*).

Das klassische betriebswirtschaftliche Marketing benötigt diese Übersetzungsleistung für Markt- und Kundendaten: Welche Auswirkungen haben z. B. Preisentwicklungen auf dem Rohstoffmarkt, Gesetzesänderungen oder Konsum-Trends für den eigenen Absatzmarkt? Dafür zuständig ist die Marktforschung. Mit einem Marketing, das auch Nachhaltigkeit bzw. die Herausforderungen der globalen Vielfachkrise im Blick hat, rückt nun neben der Angebotsseite auch die Beschaffungsseite in den Analysefokus: Die „neue Aufgabe“ von *Glaubwürdigkeit* besteht jetzt zusätzlich darin, ein besseres Verständnis von der eigenen Umwelt zu entwickeln. Die erweiterte Perspektive ermöglicht dem Marketingsystem die Beobachtung der eigenen Wirkungen – also eine Beobachtung 2. Ordnung; Marketing kann analysieren, ob es womöglich gesellschaftliche oder ökologische Nebenwirkungen (externe Kosten) verursacht, die von der Umwelt nicht (länger) toleriert werden. Dies betrifft gleichermaßen materielle und immaterielle Ressourcen und reicht von z. B. der Verunstaltung öffentlichen Raums durch Werbetafeln über die Verbreitung bestimmter Stereotype, die soziale Ungleichheiten verfestigen, bis hin zur THG-Bilanz der beworbenen Produkte. Diese Kontrolle der sozialökologischen Rückwirkungen ist für (autopoietische, selbstreferentielle) Systeme essenziell, weil sie ermöglicht, aktiv in den Ressourcenerhalt zu investieren und somit die für das eigene Überleben wichtige Ressourcenbasis zu sichern.

Die ökologische Tragfähigkeit der Erde ist dabei genauso eine Ressource wie die soziale Belastbarkeit der Gesellschaft und wie die ökonomische Entwicklungsfähigkeit der Wirtschaft. Aus dieser Ressourcenperspektive lebt eine Gesellschaft

dann nachhaltig, wenn sich alle ressourcenverbrauchenden Systeme haushaltsökonomisch verhalten: So begreift sich auch ein zukunftsorientiertes Marketing als Teil eines größeren Systems. Aus der erweiterten Perspektive ergibt sich ein neues Aufgabenfeld in der Praxis eines zukunftsorientierten Marketing: Es muss die *wahren* Kosten seines Handelns in den Blick nehmen, und zwar indem es die existenzgefährdenden Rückwirkungen seines Umfeldes kontrolliert. Nur so kann das Marketingsystem seine Existenzberechtigung, seine „licence to operate“ behalten. Dementsprechend formuliert *Ethos*: „Erst die *Glaubwürdigkeit* macht mein Leben lebenswert“.

In systemtheoretischer Lesart definiert Marketingsystem mit der Perspektiverweiterung seine System-Umwelt-Grenze neu. Das System erhält über die Kontrolle existenzgefährdender Rückwirkungen Informationen über die „*wahren*“ Kosten seines eigenen Handelns: ob die Kosten im Produktionsprozess, die der Umwelt auferlegt werden, für diese noch *tragbar* sind oder nicht. Der bisherige, auf Glaubwürdigkeit basierende Code des klassischen absatzorientierten Marketing („zahlen vs. nicht zahlen“) bleibt dabei im Prinzip erhalten. Die spezifische Selektivität eines zukunftsorientierten Marketing kann gelesen werden als „tragbar vs. untragbar“ für die Systemumwelt.

Damit wird deutlich, dass die Qualität von Glaubwürdigkeit tiefer als die Beziehungsebene (vgl. Eisbergmodell; Abbildung 4.2) reicht: Sie ist im Marketingsystem eine essenzielle Handlungsrationalität und erfasst auch systemische Zusammenhänge. Bei Glaubwürdigkeit im Marketing geht es also nicht „nur“ darum, verspieltes Vertrauen der Kund:innen wiederzugewinnen, zur Aufgabe gehört auch, die eigenen Umweltbelastungen zu kontrollieren und den materiellen und immateriellen Lebensgrundlagen des Marketingsystems ausreichend Zeit zur Regeneration zu verschaffen.

Perspektiven-Triangulation: Beim Blick in die Marketingliteratur finde ich viele Hinweise darauf, dass Konzepte zu Glaubwürdigkeit bzw. Vertrauen in Wirtschaft und Marketing zunehmend in den Fokus rücken (Kenning, 2018:92; Suchanek, 2018:431). Allerdings wird Glaubwürdigkeit hier diskutiert auf der Beziehungsebene und – soweit ich es überblicke – nicht auf der Systemebene.

Aus der Sicht der modernen Managementlehre beschreibt jedoch Georg Müller-Christ (2014:423 ff.), dass Unternehmen hinsichtlich der Ressource Legitimität neue Kompetenz erwerben müssten. Hinweise darauf, dass dies in der Praxis auch bereits ansatzweise geschehe, macht er in der CSR-Diskussion aus:

„Aus der Sicht der modernen Managementlehre ist die CSR-Diskussion ein Indikator dafür, dass die Überlebensbedingungen von Unternehmen sich ändern. Aus der

ehemaligen Formel ‚Überleben durch Gewinn!‘, die letztlich alles Handeln auf Marktstrategien reduziert, muss langsam eine Managementstrategie werden, die der Formel folgt: Überleben durch Legitimation (Remer, A. (2009)). Ansatzweise wird dies in der Praxis schon als ‚licence to operate‘ bezeichnet (Hansen, U./Schrader, U. (2005)).“ (Müller-Christ, 2014:112)

Wie bereits weiter oben ausgeführt, ist in der Literatur umstritten, ob es sich bei Marketing um ein soziales Funktionssystem handelt (Kohring & Borchers, 2013:229) und somit überhaupt über eigene Selektionsmechanismen verfügt, um autonom (selbstreferentiell) auf gesellschaftliche Veränderungen zu reagieren. Meine obige Interpretationslinie bezüglich *Glaubwürdigkeit* unterstützt meine Annahme von Marketing als autopoietisches System.

Daraus folgt eine Frage, die sich auf die Systemtheorie selbst bezieht, nämlich ob eine semantische Erweiterung der Codewerte – wie von mir behauptet – überhaupt grundsätzlich konsistent zum systemtheoretischen Denken ist. Diese Frage hat der Bildungsforscher und Systemtheoretiker Franz Kasper Krönig (2007:33 f.) positiv beantwortet. Er wertet die Unentschiedenheit von Niklas Luhmann in dieser Frage als implizite Bestätigung:

„Interessant ist, daß Luhmann selbst in dieser Frage nicht so eindeutig gegen eine Variabilität des Codes argumentiert, wie man das vielleicht erwarten würde. (...) Bemerkenswert ist, daß er sich nicht gegen die Möglichkeit eines Austausches von Codewerten – eine im Übrigen sehr weitgehende Modulation – wendet, sondern lediglich, diese also zugestehend, gegen den Erfolg solcher Änderungen. (...) Man kann vermuten, daß Luhmanns evolutionstheoretisches Denken (diachron) hier mit seinem kommunikationstheoretischen Ansatz (synchron) ringt.“ (Krönig, 2007:33)

Der Soziologe Christian Schuldt führt zu der Frage aus, dass Funktionssysteme eine *variable* Programmierung der *unvariablen* Codewerte vornehmen:

„Während der binäre Code für die Schließung des Systems sorgt, ermöglichen Programme seine Offenheit. In der Politik sind das Regierungs- und Parteiprogramme, in der Kunst bestimmte Stilprinzipien, im Recht Gesetze, in der Wissenschaft bestimmte Theorien, in der Wirtschaft Budgets und Preise. „Der Code ist für ein Subsystem der blinde Fleck, den es selbst nicht beobachten kann, ohne sich in Paradoxien zu verstricken; Programme dagegen ermöglichen den Einbau der Umwelt.“ (Schuldt, 2005:39)

Ich folgere aus diesen systemtheoretischen Überlegungen und vor dem Hintergrund der Aufstellungsbilder, dass ein zukunftsorientiertes Marketing sein bisheriges (variables) Programm „Werben, um (immer mehr) zu verkaufen“ umbaut. Der

bisherige, auf Glaubwürdigkeit basierende (strikte) Code bleibt dabei im Prinzip unverändert. Ein zukunftsorientiertes Marketing erweitert jedoch seine Perspektive und schafft sich auf der Programmebene neue Möglichkeitsräume, um sich auf die wachsenden Herausforderungen angesichts der globalen Vielfachkrise besser einstellen zu können.

These WM.12: Marketing wird seine Existenzberechtigung, seine „licence to operate“ dauerhaft nur behalten, wenn es glaubwürdig ist. Glaubwürdigkeit bezieht sich dabei nicht allein darauf, verspieltes Vertrauen der Kund:innen zurückzugewinnen. Notwendig ist zudem, die „wahren“ Kosten des eigenen Handelns in den Blick zu nehmen. Mit anderen Worten: Nur wenn Marketing materielle und immaterielle Ressourcen aktiv schützt und nie über das Maß beansprucht, wie sich diese regenerieren, dann ist Marketing glaubwürdig – und auch zukunftsfähig.

These WM.13: Ein zukunftsorientiertes Marketing basiert – wie auch das klassische Marketing – auf Glaubwürdigkeit. Ein zukunftsorientiertes Marketing „programmiert“ sich jedoch um. Statt sich auf „Werben, um (immer mehr) zu verkaufen“ zu fokussieren, erweitert es seine Perspektive und begreift sich als Teil eines größeren (globalen) Systems. Das Programm eines zukunftsorientierten Marketing heißt Ressourcenorientierung.

7.5 Zusammenfassung der Aufstellung „Das innere Wesen des Marketing“⁵

Die Aufstellung „Das innere Wesen des Marketing“ ist für mich eine wunderbare Illustration davon, wie mittels dieser innovativen Forschungsmethode ein unvermittelter Zugang in das Innen von Systemen möglich wird. Statt als Bild aus der Außenwahrnehmung Dritter – z. B. via Interview – gezeichnet zu werden, hat sich das System – über die repräsentative Wahrnehmung der Stellvertreter:innen – *selbst* präsentiert. (Eine detaillierte Methodenreflexion finden Sie, liebe Lesende, im Abschnitt 15.2) Dieser nahezu unvermittelte Blick in tiefste, unsichtbare Ebenen eröffnet eine neue Sicht: Marketing zeigt sich nicht nur so, wie ich es in seiner aktuellen Praxis wiedererkennen kann, sondern lässt mich überdies entdecken, dass es auch *anders sein kann*.

⁵ Eine Übersicht der entwickelten Thesen ist im elektronischen Zusatzmaterial einsehbar.

Marketing genießt aktuell kein gutes Image. Seine vorrangige Aufgabe scheint darin zu bestehen, ein fortwährendes Bedürfnis nach immer mehr Konsum zu wecken, und um Wirkung zu erzielen bedarf Marketing eines immer höheren Mitteleinsatzes. In der Aufstellung präsentiert sich das Ethos des Marketing hingegen als kraftvoll und voller *positiver* Energie. Der Aufstellungsverlauf mag für einige Beobachter:innen sehr überraschend gewesen sein, weil sich in ihm ein Möglichkeitsraum von Marketing jenseits der Konsumsteigerungslogik entfaltet. Die Flexibilität, die das Ethos des Marketing damit beweist, beschreibt keineswegs eine Selbstverständlichkeit. Ein Ethos kann auch komplett starr und unbeweglich sein, wie Forschungsarbeiten mit dem Eisbergmodell zeigen (Müller-Christ & Pijetlovic, 2018:98 f).

Die Beobachtung, dass Marketing seine Wirkkraft grundsätzlich auch aktiv für den Ressourcenerhalt einsetzen kann, ist für mich das zentrale Ergebnis der Aufstellung, denn sie markiert eine erste Antwort auf meine initiale Forschungsfrage und damit eine Weichenstellung für den weiteren Arbeitsverlauf. Eine solche Entwicklungsmöglichkeit steht nicht im Widerspruch zum *wesentlichen* Zweck von Marketing. Vielmehr: Die Transformation erscheint notwendig, wenn Marketing seine Existenz(berechtigung) sicherstellen will.

Dies ist ein weiterer fundamentaler Unterschied, der sich in der Aufstellung zeigt. In der Literatur finde ich zwar eine Reihe an Quellen, in denen eine gesamtgesellschaftliche Notwendigkeit für einen Wandel des Marketingsystems beschrieben ist und in der Regel moralisch-ethisch begründet wird. Die Begründung einer innersystemisch bedingten existentiellen Dringlichkeit, so wie sie sich aus der repräsentierenden Wahrnehmung herleiten lässt, überschreitet Argumentationslinien, wie sie z. B. im Bereich der CSR (Nachhaltigkeit als business case) gelten.

Irritierend – im Vergleich mit der vorhergehenden Aufstellung – ist die widersprüchliche Rolle von Verbraucher:innen. Im „Konsumsystem“ zeigt sich die Figur in einer äußerst passiven Rolle. In der Aufstellung zum Marketingsystem treten Konsumierende hingegen lebendig und selbstbewusst auf. Im Konsumkontext fehlt Kund:innen jede Souveränität, in Bezug auf Marketing sind sie Bindeglied und Wissensressource. Dieser Widerspruch verweist – das wird sich im weiteren Untersuchungsverlauf noch zeigen – auf die komplexe Rolle von Konsumierenden in einem zukunftsorientierten Marketingsystem.

7.5.1 Diagramm „Das innere Wesen des Marketing“

Auf Basis der dreizehn vorläufigen Thesen zum „Wesen des Marketing“ habe ich ein Diagramm entwickelt, das die neu gefundenen, provisorisch-hypothetischen Kategorien und Beziehungsgefüge in einem Gesamtbild visualisiert (Abbildung 7.4).

Das Verhältnis zwischen klassischem erwerbsorientiertem Marketing und einem Marketing, das Nachhaltigkeit bzw. den Ressourcenerhalt im Blick hat, stellt sich in der repräsentierenden Wahrnehmung vollkommen anders dar, als es in der aktuellen Marketingpraxis (und -theorie) zu Grunde gelegt ist. Herkömmliche Konzepte von „Nachhaltigkeitsmarketing“ gehen davon aus, dass Nachhaltigkeit mit den klassischen betriebswirtschaftlichen Erwerbszielen der Gewinn- und Umsatzmaximierung vereinbar ist. In der repräsentierenden Wahrnehmung wird dieses Win-Win-Postulat nicht bestätigt, vielmehr zeigt sich in der repräsentierenden Wahrnehmung eine völlig andere Beziehungsqualität:

In einem zukunftsorientiert aufgestellten Marketingsystem ist „Nachhaltigkeit“ nicht einfach dem bisherigen Zielkatalog als ein bloßes „Add-on“ hinzugefügt. Stattdessen sind klassische Erwerbsziele und Nachhaltigkeit i. S. von Ressourcenerhalt deutlich als zwei getrennte, widersprüchliche Handlungsrationitäten ausgewiesen. Als eine mögliche Strategie im Umgang mit diesem Spannungsfeld zeigt sich in der repräsentierenden Wahrnehmung eine Neuausrichtung des Marketingsystems nach einem antagonistischen Wirkprinzip. Dabei übernimmt das haushaltsökonomische Denken, das den Substanzerhalt im Blick hat, die Führung und setzt einen neuen, erweiterten Rahmen. Das (bislang übersteigerte) Ziel der Erwerbs- und Effizienzsteigerung wird dadurch relativiert, aber es wird keineswegs unbedeutend. Denn das Ziel des Ressourcenerhalts ist auf seinen erwerbswirtschaftlichen Gegenspieler angewiesen und umgekehrt. Mit anderen Worten: **Die bisherige marktorientierte Unternehmensführung (Meffert et al. 2019) wird in einem zukunftsorientierten Marketingsystem neugerahmt von einer Ressourcenorientierung (Müller-Christ 2014).**

Mit der Perspektiverweiterung definiert Marketing seine System-Umwelt-Grenze neu und erweitert die Prüfkriterien für Glaubwürdigkeit. Marketing misst die Rückwirkungen seines Handelns nun nicht allein über die Verkaufszahlen, sondern nimmt auch die „wahren“ Kosten in den Blick, also die Kosten im Produktionsprozess, die der Umwelt auferlegt werden. Der bisherige, auf Glaubwürdigkeit basierende Code des klassischen absatzorientierten Marketing („zahlen vs. nicht zahlen“) bleibt dabei im Prinzip erhalten. Die spezifische Selektivität eines zukunftsorientierten Marketing kann gelesen werden als „tragbar vs. untragbar“ für die Systemumwelt.

Glaubwürdigkeit ist und bleibt im Marketingsystem die zentrale Kategorie. Sie entscheidet über die Anschlussfähigkeit von Marketing: Stärke, Wirkkraft und letztlich Zukunftsfähigkeit von Marketing.

Das neue, weitsichtigere Mindset eines zukunftsorientierten Marketing bringt eine neue Außensicht mit sich, die auch den bisherigen Anbieter-Nachfrager-Dualismus verändert. Kund:innen sind nun nicht nur in ihrer klassischen Rolle als Käufer:innen wichtig, sondern spielen im Rahmen co-kreativer Prozesse eine vitale Rolle als „Wissensressource“.

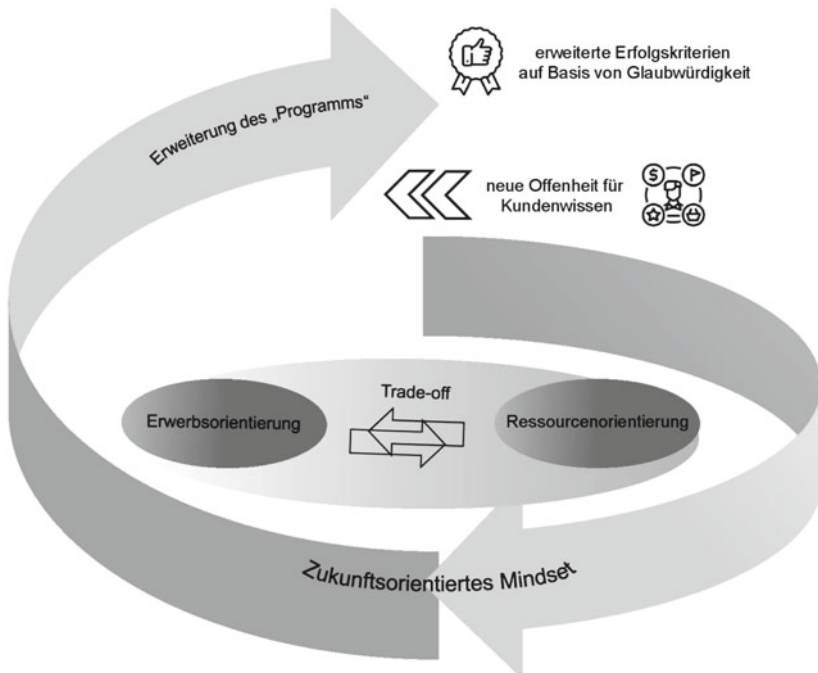


Abbildung 7.4 Ein zukunftsorientiertes Marketing basiert – wie bereits das klassische Marketing – auf Glaubwürdigkeit. Neu ist das „Programm“. (Eigene Abbildung; Icon:freepik; linector/flaticon)

7.5.2 Weiterführende Überlegungen und Fragen

In der Gesamtschau geben die in der Systemaufstellung gefundenen Kategorien und Beziehungsgefüge erste Hinweise auf

- (1) Kernkategorien und systemische Strukturen eines zukunftsorientierten Marketing sowie
- (2) die wesentlichen Funktionen; wie Marketing anders, i. S. eines transformativen Wandels nützlich sein kann

ad 1: Es ist möglich, die dem Marketing innewohnende Kraft – eine starke, positive Energie – im Sinne transformativen Wandels zu nutzen. Marketing kann einen Beitrag zu der angesichts der globalen Vielfachkrise notwendigen Neuorientierung der Gesellschaft leisten. Dies ist eine starke These, die Marketingwissenschaft und -Praxis zum Nachdenken einlädt über die Frage:

Was ist die Essenz von Marketing; die ursprüngliche Bestimmung seines Tuns?

Bei der Entwicklungsaufgabe, die sich in der repräsentierenden Wahrnehmung gezeigt hat, geht es letztlich um ein Revitalisieren bzw. ein Transzendieren des paradigmatischen Kerns von Marketing: die Kunden- bzw. Marktorientierung. In den Bildern lässt sich eine Weiterentwicklung akademischer Marketingdefinitionen erkennen, die Marketing als ein duales Konzept einer marktorientierten Unternehmensführung (nach Heribert Meffert) beschreiben. Gemäß dem Grundverständnis dieses marktorientierten Ansatzes sind im Marketing – wie auch im Aufstellungsbild – zwei Teilbereiche zu unterscheiden: zum einen der Absatzbereich und zum anderen eine erweiterte Managementperspektive. Der Unterschied: Anstelle einer marktorientierten Koordination tritt eine weitsichtigere und umfassendere, ressourcenorientierte Koordination aller betrieblichen Funktionsbereiche.

In diesem Bild deutet sich somit die *Möglichkeit* eines starken, in seiner Reichweite nicht zu unterschätzenden Paradigmenwechsels an. Das Marketingsystem steht vor der Herausforderung, seinen bisherigen Zielhorizont zu erweitern und sich als Teil eines größeren Systems – einer Ressourcengemeinschaft – zu begreifen. Voraussetzung dafür ist, dass es ihm gelingt, sich selbst mit Abstand zu betrachten; systemtheoretisch formuliert: die Fähigkeit zur Beobachtung 2. Ordnung auszubilden. Dazu muss Marketing in Resonanz mit seiner Umwelt gehen. Diese Feststellung ist nicht trivial:

Ein zukunftsorientiertes Marketing braucht mehr Sensibilität für seine (Ressourcen-)Umwelt. Welche (neuen) Anforderungen stellt dies an Know-how, Methoden, Strukturen?

Ein erster Lösungsweg, der sich hierfür in der Aufstellung zeigt, führt über eine veränderte Rolle von Kund:innen. Kund:innen treten auf als „Wissensressource“. Dieses neue Kundenbild – auch in Verbindung mit dem Widerspruch zum passiven Auftreten in der vorherigen Aufstellung „Konsumsystem“ – fordert erneut zum Nachdenken über die „Verbraucherrolle“ bzw. die Funktion von Kund:innen auf:

Welche Rolle spielen Kund:innen für ein zukunftsorientiertes Marketing?

ad 2: Ein zukunftsorientiertes Marketing richtet sich als Gesamtsystem neu aus. Mit einer anderen Struktur verändert sich auch die spezifische Funktion von Marketing. Dies betrifft nicht nur den neuen, rahmengebenden haushaltsökonomischen Bereich. Auch die herkömmlichen erwerbsorientierten Marketingziele können jetzt frisch justiert werden. In dem neuen Mindset ist es Marketing möglich, sich wieder auf seine ureigene Aufgabe zu besinnen und Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, die einen tatsächlichen Nutzen *für* Kund:innen haben. Hier liegen neue, kreative Aufgaben für Marketing. Die Erwerbslogik wird dabei nicht aufgegeben, jedoch auf ein (ressourcenge)rechtes Maß justiert. Auch aus strategischer Sicht und Eigeninteresse bietet ein zukunftsorientiertes Marketing der Branche, insbesondere den Marketern, die in bzw. für Unternehmen oder Agenturen tätig sind, neue Perspektiven. Infolge der Digitalisierung sind Marketingabteilungen gegenüber den Vertriebsabteilungen zunehmend ins Hintertreffen geraten. Mit dem „anderen“ Mindset könnte dieser Downshift gestoppt werden, weil sich entlang der Supply Chain neue Aufgaben stellen, für die Marketing die Kompetenzen hat. Ein solch farbenfrohes Zukunftsbild provoziert natürlich die Frage:

Wie kann der hier skizzierte Möglichkeitsraum eines anderen Marketing in die Welt kommen? Womöglich existiert ein solches zukunftsorientiertes Marketing bereits, und in der Praxis lassen sich Case Studies entdecken?

Das neue Marketing-Mindset ist kein Gebot der Unternehmensethik. Es ist die Voraussetzung dafür, in einer sich schnell wandelnden sozialen, ökonomischen und ökologischen Umwelt integrierbar zu bleiben und die eigene *licence to operate* zu erneuern. Ein erweiterter Wahrnehmungshorizont ermöglicht dem Marketingsystem nicht nur, an die gesamtgesellschaftliche Entwicklung anschlussfähig zu bleiben. Mit einer Neuausrichtung hat Marketing auch das

Potenzial, einen gesamtgesellschaftlichen Nutzen zu erfüllen. Aus diesen neuen Denk- und Handlungsmöglichkeiten ergeben sich weitere Fragen:

Worin besteht konkret das gesamtgesellschaftliche Interesse, das ein zukunftsorientiertes Marketing bedienen kann? In welche Ziele, Strategien und Mittel lässt es sich adäquat übersetzen?

Als Luhmannsches „Massenmedium“ prägt Marketing maßgeblich Bilder gesellschaftlicher Wirklichkeit. Im Unterschied zu anderen verbraucherpolitischen Akteuren ist Marketing – ähnlich wie die Kunst – jedoch nicht an die Realität gebunden. Vor diesem Hintergrund taucht in mir (abduktiv) die Frage auf:

Liegt in dem besonderen Verhältnis, das Marketing zur *Wirklichkeit* hat, vielleicht ein besonderes Potenzial für eine zukunftsorientierte Neuorganisation des Konsumsystems?

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Zusammenfassung: Systemwissen

8

Den analytischen, ersten Teil meiner Arbeit habe ich genutzt, um die „Box“ meines Forschungsfeldes zu vermessen. Im Mittelpunkt meiner Erkundungen standen erstens der relevante gesellschaftliche Bereich, das Konsumsystem und zweitens der Untersuchungsgegenstand selbst, das Marketing. Im Ergebnis habe ich eine teils völlig neue Sicht auf meinen Forschungsgegenstand gewonnen.

Angesichts der in den beiden Aufstellungen gewonnenen Datenfülle tut ein Erinnern der Ockhamschen Regel – der Regel der Einfachheit – gut. Mit etwas Abstand fällt es leichter, zwischen Zentrum und Peripherie der beobachteten Daten zu unterscheiden. Bevor ich den nächsten Untersuchungsschritt mache, halte ich deshalb noch einmal bewusst inne. Um meinen eigenen „blinden Flecken“ zumindest näherungsweise auf die Spur zu kommen, habe ich meine Reflektionen ergänzt um Perspektiven-Triangulationen mittels Expert:innen-Interviews¹ sowie im Rahmen von Fachtagungen² und Publikationsprozessen³. Auf dieser Basis konkretisiere und – wo nötig – revidiere ich meine

¹ Meine Gesprächspartner:innen sind Kolleg:innen aus der Marketingpraxis und der Organisationsberatung. (Vgl. Interviewprotokolle im elektronischen Zusatzmaterial.)

² Präsentation meiner Zwischenergebnisse im Rahmen der Tagung des Kompetenzzentrum Verbraucherforschung und nachhaltiger Konsum (vunk) „Konsum und Nachhaltige Entwicklung: Verbraucherpolitik neu denken“ am 15. März 2018

³ Rieck & Müller-Christ, 2019; Rieck, 2021

Ergänzende Information Die elektronische Version dieses Kapitels enthält Zusatzmaterial, auf das über folgenden Link zugegriffen werden kann
https://doi.org/10.1007/978-3-658-40346-1_8.

initialen forschungsleitenden Fragen und bestimme für den weiteren Untersuchungsverlauf jene Schwerpunkte, die mir besonders geeignet erscheinen, neues *konzeptrelevantes* Material hervorzubringen.

8.1 Ein anderes, komplexeres Verständnis von „Nachhaltigkeit“

Gemeinsames Moment der bis hierher entwickelten Thesen ist die Beobachtung, dass Nachhaltigkeit und Wachstum einander widersprechende Ziele sind. Mit diesem Postulat entferne ich mich weit vom klassischen ökonomischen Mindset, das auch für Marketingpraxis und -wissenschaft heute bestimmend ist. Auch einer der zentralen Termini meiner Arbeit wird damit inadäquat und wissenschaftlich unbrauchbar: der Begriff „Nachhaltigkeit“, dessen Semantik im herrschenden Diskurs ja durch das Win-Win-Narrativ geprägt ist.⁴

In den Daten der ersten beiden Aufstellungen erkenne ich jedoch auch bereits eine erste Idee, wie der Nachhaltigkeitsbegriff wissenschaftlich anders zu besetzen und die entstandene semantische Leerstelle – zumindest teilweise – neu zu füllen ist. **Die Beobachtungen aus der repräsentierenden Wahrnehmung bestätigen aus meiner Sicht den ressourcenorientierten Nachhaltigkeitsansatz nach Georg Müller-Christ (2014)⁵**, der auf der Annahme basiert, dass sich sozial-ökonomische und ökologische Zielsetzungen, „die Eigengesetzlichkeiten aller drei Ressourcenquellen“ (ebd:133) nicht gleichzeitig verfolgen lassen. Mit anderen Worten: Es kann kein grenzenloses Wachstum geben, weil die Ressourcenbasis begrenzt ist. Diese Erkenntnis ist keineswegs trivial, denn sie impliziert – ganz so wie es in der Aufstellung „Konsumsystem“ zu beobachten war – einen grundlegenden Wechsel der Blickrichtung.

Vor diesem Hintergrund müssen „Nachhaltigkeit“ und damit verbundene Begriffe anders und komplexer gedacht werden. Dies gilt auch für die zentrale Kategorie meiner Forschung: für „nachhaltigen Konsum“.

⁴ Technisch-redaktionell folgt aus dieser Entdeckung die Korrektur des Titels meiner Arbeit, den ich ursprünglich „Das Potenzial von Marketing für Nachhaltigkeit“ genannt hatte.

⁵ Der neue Titel meiner Arbeit heißt entsprechend: „Das Potenzial von Marketing für eine ressourcenorientierte Transformation des Konsumsystems.“

8.2 Die Rhetorik vom „nachhaltigen Konsum“

Das gegenwärtig herrschende Bild (Abbildung 8.1, links) zeichnet eine Win-Win-Situation zwischen Nachhaltigkeit und Konsum – und somit volkswirtschaftlichem Einkommen: „Nachhaltigkeit *durch* (immer mehr) Konsum“.

Demgegenüber erkennt der ressourcenorientierte Nachhaltigkeitsansatz einen Zielkonflikt: *entweder* Konsum *oder* Nachhaltigkeit. Wie der Kurvenverlauf in der Abbildung 8.1 (rechts) veranschaulicht, führt *mehr* Konsum zu *weniger* Nachhaltigkeit. **Aus der ressourcenorientierten Perspektive erscheint das Konzept des „nachhaltigen Konsums“ als ein Oxymoron, als ein Begriff, der aus zwei unvereinbaren Größen sinnwidrig zusammengesetzt ist.**

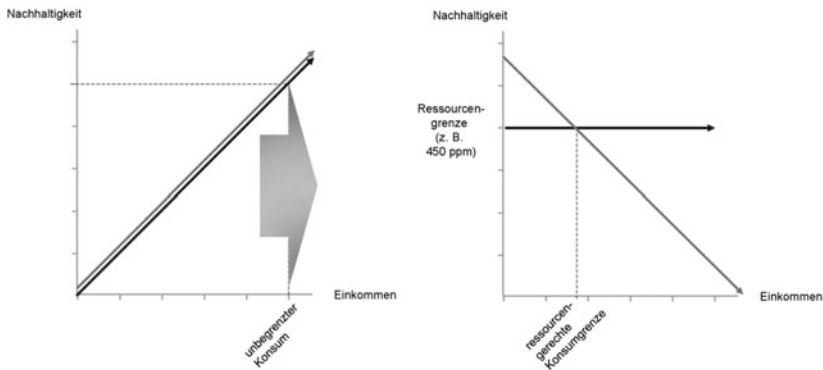


Abbildung 8.1 Zielkonflikt (rechts) statt Win-Win (links): Das Verhältnis zwischen Nachhaltigkeit und Einkommen entscheidet über Grenzen von Konsum. (Eigene Abbildung)

Eine neue, konkrete Leitfrage, die sich aus dieser neuen, ressourcenorientierten Perspektive ableitet, ist die nach dem rechten Maß: **Welches Konsumniveau ist (noch) möglich, ohne dass mehr Ressourcen verbraucht werden als sich regenerieren können?** Mathematisch lässt sich ein „ressourcengerechtes“ Konsumniveau bestimmen durch den Break-even-Punkt, also der Schnittstelle beider Kurven (Abbildung 8.1, rechts).

Ist dieser „tote Punkt“⁶ erreicht, vernichtet jeder zusätzliche Konsum die Ressourcensubstanz. In dem gegenwärtigen Wachstumsmodell werden Ressourcengrenzen⁷, z. B. der Wert von 450 ppm als das Restbudget an Treibhausgasen für eine klimaneutrale Wirtschaft bis 2030 (MCC, 2021), konstant überschritten.

Ein ressourcenorientierter Konsum“ ist a priori ein begrenzter Konsum. Dies gilt ganz besonders unter den gegenwärtigen Bedingungen kaum konsistenten Stoffströme, und auch in einer Kreislaufwirtschaft wäre eine Entkopplung von Wachstum und Ressourcenverbrauch so lange nicht möglich, wie die Wachstumslogik ein stetig steigendes Kreislaufvolumen einfordert. Effizienz fällt *im Konsumfeld* als mögliche dritte Strategie von vornherein aus: Ob nun wiederverwendbare Kaffeebecher, vegane Schnitzel oder Elektro-Autos – all diese modernen, „nachhaltigen“ Konsumgüter entkommen dem Dilemma des Rebound-Effekts ebenso wenig wie schon die mit Kohle betriebene Dampfmaschine.⁸ In der Bilanz steigt der Ressourcenverbrauch, weil „nachhaltiger Konsum“ andere, umweltschädliche Aktivitäten „rechtfertigt“.⁹ Überdies wären die weltweit noch zur Verfügung stehenden Ressourcen zwischen den Ländern des Globalen Nordens und Südens gerecht zu verteilen, womit sich das tatsächliche Restbudget in den wohlhabenden frühindustrialisierten Gesellschaften abermals um ein Vielfaches reduziert.

⁶ Die auf Johann Friedrich Schär (1911) zurückgehende Bezeichnung des Break-even-Punktes als „toter Punkt“ bekommt in diesem Kontext eine völlig neue, aber treffende Konnotation.

⁷ Die planetaren Grenzen und somit die Höhe des (absoluten) Ressourcenverbrauchs sind – innerhalb eines gewissen Variationsfeldes aufgrund unterschiedlicher Modellannahmen, Konfidenzintervallen etc. pp. – wissenschaftlich eindeutig bestimmbar (Global Footprint Network, 2019; IPCC, 2018; MCC, 2021). Diese Daten sind die unverrückbare Grundlage (normativer) Fragen nach einem „rechten Maß“, die im politischen und gesamtgesellschaftlichen Diskurs zu verhandeln sind. – Die wichtige Funktion, die Wissenschaft bei transformativen Entwicklungsprozessen zukommt, zeigt sich in der Gegenwart u. a. in der Forderung der FFF-Bewegung, „Unite behind the science“ und in der Aufstellung „Konsumsystem“ wurde sie deutlich in der Position des Akteurs *Wissenschaft* im Machtzentrum (ab der Phase Grün; Abbildung 6.5).

⁸ Der Rebound-Effekt bzw. Jevons-Paradoxon wurde das erste Mal im 19. Jahrhundert vom britischen Ökonomen William Jevons beschrieben. Jevons hatte beobachtet, dass die von James Watt entwickelten Verbesserungen der Dampfmaschine paradoxerweise zu einem Anstieg des Kohleverbrauchs führten. Mit dem höheren Wirkungsgrad der Dampfmaschine sank der Preis pro Kohleeinheit, was zu einem verstärkten Einsatz der Dampfmaschine in der Industrie führte – und letztlich zur industriellen Revolution und der bis heute anhaltenden Abhängigkeit von fossilen Brennstoffen.

⁹ So ist der ökologische Fußabdruck von LOHAs auch meist um ein Vielfaches höher als der von weniger „ökosensiblen“ Konsumierenden, die ihren Konsum z. B. aus finanziellen Gründen mäßigen müssen. (BMU & BfN, 2018:53)

Die Methode des Ausschlussverfahrens lässt die Suffizienz-Strategie ins Blickfeld rücken. **Da Konsum jedoch der wichtigste Wirtschaftsmotor ist, wird die Suffizienz-Strategie zu empfindlichen Einkommenseinbußen bei Unternehmen und privaten Haushalten führen.**

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, worauf der Fokus bei einer ressourcenorientierten Transformation des Konsumsystems heute, da die planetaren Grenzen bereits sehr stark ausgereizt sind, liegen muss: **Im Zentrum transformativen Konsumwandels stehen Fragen des gesellschaftlichen Wohlstands.** Diese Aussage wird in der Aufstellung „Konsumsystem“ bestätigt, indem sich der Schwerpunkt des aufgestellten Systems zunehmend zum Einkommenspol verlagert.

Die Transformationsaufgabe, die sich im Konsumkontext stellt, ist das Management der existierenden Diskrepanz zwischen aus Ressourcenperspektive noch möglichem Konsum und aus (wirtschafts- und gesellschafts-) politischer Sicht nötigem Einkommen (Abbildung 8.2, rechts). Der Wirtschaftswissenschaftler Georg Müller Christ (2014:384) beschreibt diese „besondere Herausforderung“ in dilemmabezogenen Entscheidungsprozessen als Bewältigung von „Trade-offs, also der Umgang mit den Wirkungen, die nicht erreicht werden können oder die gar schlechter werden“.

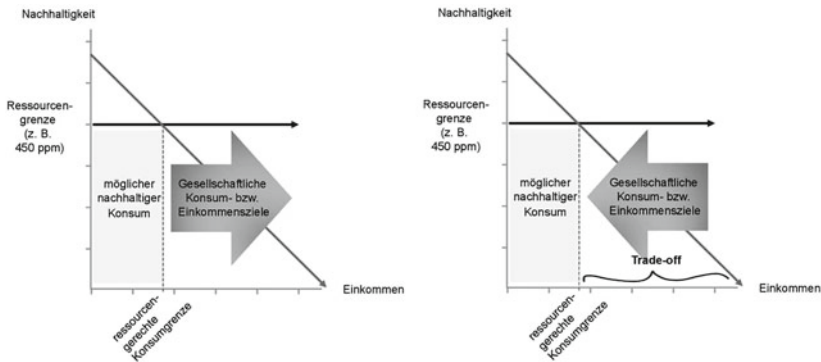


Abbildung 8.2 Notwendige Umkehr: Gesellschaftliche Einkommensziele liegen weit jenseits einer ressourcengerechten Konsumgrenze. (Eigene Abbildung)

Eine zukunftsfähige Transformation des Konsumsystems erfordert letztlich die Abkehr vom (quantitativen) Wachstumsparadigma und damit ein grundlegendes gesamtgesellschaftliches Umdenken. Vor diesem Hintergrund stellt

sich meine Annahme, Marketing könne ressourcenorientierten Konsumwandel unterstützen, noch um ein Vielfaches herausfordernder dar.

8.3 Der Zweck eines anderen, zukunftsorientierten Marketing (I)

Der erweiterte Möglichkeitsraum von Marketing, der sich bis dato in der repräsentierenden Wahrnehmung gezeigt hat, unterstützt meine implizite Vorannahme für diese Arbeit: Marketing verfügt grundsätzlich über das Potenzial, einen zukunftsfähigen, ressourcenorientierten Konsum zu fördern. Mehr noch: **Anhand der Aufstellungsbilder lässt sich meine Vermutung noch dahin konkretisieren, dass für einen transformativen Konsumwandel ein grundlegendes Umdenken bezüglich der Wachstumslogik notwendig ist. Zu dieser gesamtgesellschaftlichen Neuorientierung kann Marketing einen wirksamen Beitrag zu leisten.**

Am vorläufigen Ende meines ersten Untersuchungsabschnittes steht damit eine (potenziert) kühne These, die eine zentrale Weichenstellung für den weiteren Arbeitsverlauf markiert. Ich bin mir der von nun an erhöhten Gefahr sehr bewusst, dass mir die „Confirmation Bias“ ein Schnippen schlagen kann, und ich unbebewusst immer genau die Daten als Evidenz verwende und selektiv herauspicke, die meine These zum Potenzial des Marketing zu bestätigen scheinen. Deshalb habe ich in den Triangulations-Gesprächen dieser Frage bzw. den entsprechenden Aufstellungssequenzen bewusst viel Raum gegeben.

Meine These provoziert automatisch den Einwurf, wie Suffizienz respektive weniger Konsum je vereinbar sein kann mit einem Marketing, dessen Mission bisher „Werben & Verkaufen“ heißt. „Wie kommt *A-Marketing* [das andere, ressourcenorientierte Marketing] überhaupt ins Feld?“, formuliert die Expertin im Interview 1 (vgl. elektronisches Zusatzmaterial) und trifft damit einen entscheidenden Punkt. Die Aufstellungsdaten verweisen hinsichtlich dieser Kernfrage auf die Luhmannsche Systemtheorie. Autopoiesis ist hier der Schlüsselbegriff: Ein System kann sich aus sich heraus transformieren, indem es anders auf seine Umwelt reagiert. In der Aufstellung „Das innere Wesen des Marketing“ zeigt sich eine „Autopoiesis par excellence“ (Luhmann, 1984/1991:101): Marketing öffnet sich für das Wissen des *Kunden*, doch ohne dadurch im Inneren gelenkt zu werden (Abbildung 7.3). Autopoietische Systeme sind autonom, aber nicht autark. Damit liegt der Fokus bei Entwicklungsprozessen nicht auf Eingriffs- bzw. Steuerungsmöglichkeiten eines Systems in ein anderes System. Der Äquivalenzfunktionalismus (Luhmann, 2017:42) fragt stattdessen, welche Funktion

bestimmte Systemleistungen bisher erfüllen und durch welche funktional äquivalenten Möglichkeiten diese ersetzt werden könnten. Vor diesem Hintergrund kann ich **für meine weiteren Untersuchungsschritte als forschungsleitende Fragen festhalten:**

Was ist die ursprüngliche Funktion von Marketing und wie kann Marketing diese Funktion unter den gegenwärtigen Bedingungen erfüllen? Was ist der Zweck eines „anderen, zukunftsorientierten Marketing“?

Dass dieser neue Zweck von Marketing nicht das Fördern von mehr „nachhaltigem Konsum“ heißt, muss ich vor dem Hintergrund der bisherigen Ausführungen nicht weiter erörtern, möchte dies aber an dieser Stelle als ein nicht unwesentliches Zwischenergebnis nochmals festhalten. Darüber hinaus hat sich in der repräsentierenden Wahrnehmung bereits eine Möglichkeit gezeigt, wie sich Marketing zukunftsfit und ressourcengerecht ausrichten kann: Ein zukunftsorientiertes Marketing gibt seine bisherige Erwerbslogik nicht auf. Allerdings werden Gewinnziele neu justiert auf ein ressourcengerechtes bzw. „wahres“ Maß. **Im Sinne des ressourcenorientierten Nachhaltigkeitsansatzes begreift sich ein zukunftsfitiges Marketingsystem als Teil einer „Haushalts- bzw. Wirtschaftsgemeinschaft“ (Müller-Christ, 2014:178 ff.).** Dieses Verständnis als Ressourcengemeinschaft ergibt sich jedoch nicht erst aus einer systemisch-integralen Perspektive (der 2. Tier gemäß Spiral Dynamics), sondern erscheint bereits – im Sinne autopoietischer Selbsterhaltung – aus rein unternehmerischer, erwerbswirtschaftlicher Sicht als Handlungsrationalität: Eine funktionierende Wirtschaft, stabile gesellschaftspolitische Rahmenbedingungen sowie ein gesundes Klima- und Ökosystem sind nun mal die Basis für unternehmerischen Erfolg.

Der Zweck eines zukunftsorientierten Marketing lässt sich – im Anschluss an das klassische Marketingverständnis einer konsequenten Ausrichtung des gesamten Unternehmens an den Bedürfnissen des Marktes (Kirchgeorg, 2018) – definieren als die konsequente Ausrichtung des gesamten Unternehmens an den Bedürfnissen der (materiellen wie immateriellen) Ressourcengemeinschaft.

Ein zukunftsorientiertes Marketing benötigt eine höhere Sensibilität für seine (Ressourcen-) Umwelt. Denn mit seiner Programmerweiterung im Rahmen eines ressourcenorientierten Mindset rücken vollkommenen neue Fragen ins Blickfeld, wie z. B.: Was bedeutet es – so wie es der Einkommenspol in der Aufstellung „Konsumsystem“ formuliert – satt zu sein? Was ist – in wohlhabenden Konsumgesellschaften – ein „Genug“?

8.4 Wegweiser für das weitere Vorgehen

Die Rolle von Kund:innen scheint mir ein vielversprechender Ansatzpunkt für die weitere Analyse im anschließenden Hauptteil meiner Arbeit zu sein. Sie erinnern sich, liebe Lesende – in der Aufstellung „Konsumsystem“ sind die Konsumierenden die einzigen Akteure, die unentwegt die Einkommensperspektive im Fokus haben. **Doch vor allem fordert das widersprüchliche Bild, das sich in der repräsentierenden Wahrnehmung zeigt – im Konsumsystem passiv und schwach einerseits, als „Wissensressource“ im Marketingkontext andererseits – zum Nachdenken über die „Verbraucherrolle“ auf.** Damit wähle ich die – aus meiner Sicht – größte Irritation als Wegweiser für das weitere Vorgehen. Ich möchte an dieser Stelle nicht zu weit vorgreifen, nur so viel vorab: Die beobachteten Unterschiede führen mich zu Antworten, die ich mir zu Beginn meiner Forschungsreise nicht hätte ausmalen können. Zumal ich nicht einmal entsprechende Fragen dazu im Kopf hatte. – Ich lade Sie ein, liebe Lesende, lassen auch Sie sich überraschen und kommen Sie mit auf die nächste Etappe!

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.



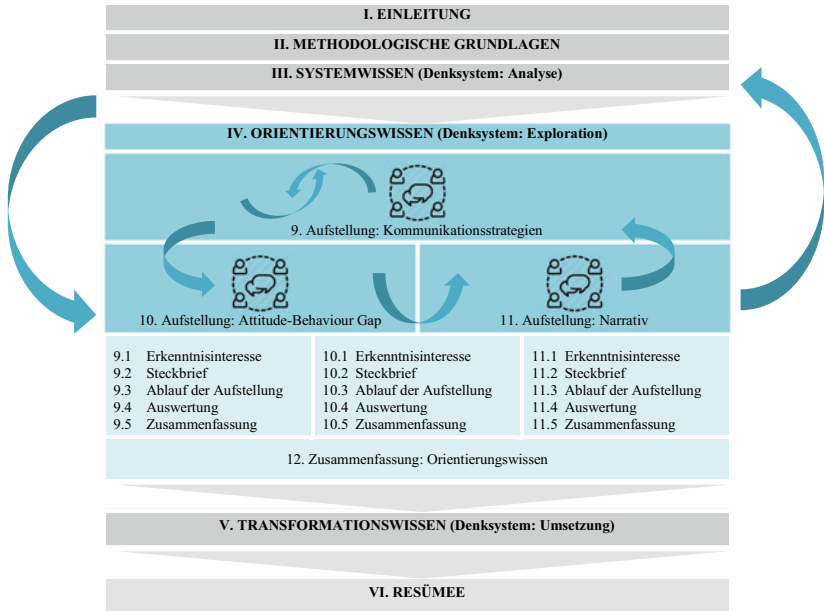
Teil IV

Orientierungswissen (Denksystem: Exploration)

Verkaufe Deine Cleverness und kaufe Verwirrung. (Rumi)

Wir irren vorwärts. (Robert Musil)

Das Erkunden neuer Denk- und Handlungsmöglichkeiten von Marketing bildet den Hauptteil meines Forschungsprozesses. Dabei konzentriere ich mich auf das Konsolidieren und Verfeinern des Kategoriennetzes, das ich zuvor aus der Vielzahl im analytischen Teil entwickelten provisorisch-vorläufigen Thesen herausgearbeitet habe. Als neue, konkrete Leitfrage für transformativen Konsumwandel hat sich die Definition eines „ressourcengerechten Maßes“ von Konsum ergeben – und somit die Neubestimmung von (volkswirtschaftlichen und betrieblichen) Einkommenszielen. Wie kann Marketing hierbei unterstützen? Bei der Suche nach Möglichkeitsräumen setze ich den Fokus auf den paradigmatischen Kern der Branche: die Kundenorientierung. Im Verlauf von mehreren iterativen Auswertungszyklen zu insgesamt drei Aufstellungen werde ich meine Beobachtungen stetig überprüfen, re-formulieren und weiter ausformulieren. Der Prozess endet idealerweise, wenn ich – *vorläufig* – keine weiteren, tatsächlich neuen Einsichten erwarte.





Aufstellung 3: Kommunikationsstrategien

9

Forschung im Bereich Sustainable Consumption and Production (SCP) setzt heute nicht nur auf Information und Aufklärung. Als geeignete „Konsumbotschaften“, die zu einem nachhaltigen Konsum anregen, empfehlen wissenschaftliche Studien zusätzliche Verhaltensangebote und Handlungsanreize (Blätzel-Mink et al., 2013; BMUB, 2019). Inhaltlich konzentrieren sich die Vorschläge auf effizienz- und konsistenzorientierte Ziele; und zunehmend werden auch suffizienzorientierte Botschaften diskutiert. (Vgl. Literaturübersicht bei Frick & Gossen, 2019; Gossen et al., 2019.) Dieser Trend ist auch in der Wirtschaft zu beobachten: Vereinzelt werben Unternehmen in ihrem Nachhaltigkeitsmarketing – neben der Inszenierung der „grünen Vorteile“ ihrer Dienste und Produkte – für einen insgesamt genügsameren Konsumstil (Griese & Halstrup, 2013).

9.1 Erkenntnisinteresse der Aufstellung „Kommunikationsstrategien“

Das Spektrum an Kommunikationsstrategien für umwelt- und sozialverträglicheren Konsum ist breit. Gemeinsam ist ihnen der Fokus auf das individuelle Verbraucherverhalten. Dieser strategische Ansatz erscheint mir für das Transformationsziel eines ressourcengerechten Konsumniveaus nicht die erste Wahl zu sein, wenn ich meine bislang erhobenen Daten ernstnehme. In der Aufstellung „Konsumsystem“ (vgl. Kapitel 6) zeigen sich Verbraucher:innen als

Ergänzende Information Die elektronische Version dieses Kapitels enthält Zusatzmaterial, auf das über folgenden Link zugegriffen werden kann
https://doi.org/10.1007/978-3-658-40346-1_9.

schwache Akteure. Aus dieser Beobachtung habe ich die These (KS.8) entwickelt, dass Nachhaltigkeitskonzepte, die auf der „Verbraucher Macht – Unser Konsum verändert die Welt“ aufbauen und das Thema „Nachhaltiger Konsum“ in den hauptsächlichen Verantwortungsbereich der Konsumierenden legen, in eine konzeptionelle Sackgasse führen.

Gleichzeitig scheinen Kund:innen zu wissen, was für ein anderes, zukunftsorientiertes Marketing wichtig ist: Sie sind eine „Wissensressource“, wie Marketing aus einer zukunftsorientierten Perspektive erkennt. Vor diesem Hintergrund möchte ich im nächsten Schritt einige der Kommunikationsstrategien in den Blick nehmen, die im Mittelpunkt des aktuellen fachpolitischen Diskurses stehen und auch von Unternehmen im „Nachhaltigkeitsmarketing“ eingesetzt werden. Dabei fokussiere ich mich darauf, wie Kund:innen auf die unterschiedlichen Ansätze reagieren. Die Aufstellungsmethode ermöglicht ein aufmerksames Zuhören: Wie denken und fühlen Konsumierende zu den unterschiedlichen Strategien, was sind ihre – vielleicht bisher noch verborgenen – Handlungsmotive in Bezug auf Nachhaltigkeit?

9.2 Steckbrief der Aufstellung „Kommunikationsstrategien“

Die Aufstellung „Kommunikationsstrategien“ wurde am 28. September 2018 im Rahmen eines Aufstellungs-Workshops in einem buddhistischen Zentrum in Berlin realisiert. Die Leitung der Aufstellung hatte Dr. Matthias Teller. Als Stellvertretende agierten in der Aufstellungsarbeit erfahrene Personen.

9.2.1 Format

Für die Aufstellung habe ich das Dilemma-Format, also einen Inszenierungsraum mit zwei Polaritäten, gewählt. Das Setting ist doppelt-verdeckt; die Repräsentanten hatten also weder Kenntnis zum Kontext noch zur eigenen Rollenzuschreibung. Die Rollen wies ich den Stellvertretenden intuitiv zu. Zur Einweisung legte ich jeweils meine rechte Hand auf die Schulter der Repräsentanten und nannte dabei im Stillen die entsprechende Rolle. Die Pole markierte der Aufstellungsleiter mittels Karten als Bodenanker, da zur Besetzung dieser Positionen nicht genügend Stellvertretende anwesend waren.

9.2.2 Theoretischer Bezugsrahmen: Theorie der Spiral Dynamics

Um die Wirkungen der verschiedenen Kommunikationsstrategien auf Verbraucher:innen zu beobachten, habe ich die Theorie der Spiral Dynamics als theoretischen Bezugsrahmen gewählt (Beck & Cowan, 2007/2014; vgl. Abschnitt 4.3). Das Modell bietet ein elaboriertes Tool, um mögliche Resonanzeffekte auf das Denken und Handeln von Menschen zu messen.

Nach dem Spiral Dynamics-Modell befinden sich Systeme auf unterschiedlichen Entwicklungsstufen in der Bewältigung von Komplexität. Den Schlüssel zu persönlichen und gesellschaftlichen Transformationsprozessen bilden ^WMeme, die mit jeweils spezifischen Problemlösungsmodi ausgestattet sind. Veränderungen können sich sowohl horizontal und diagonal, über neues Verhalten innerhalb des aktuellen ^WMemes vollziehen als auch als vertikale Bewegungen innerhalb der Entwicklungsspirale auf die jeweils nächsthöhere Komplexitätsstufe. Denkbar ist Wandel auch als Abwärtsbewegung und Rückkehr zu Problemlösungsmodi älterer Stufen (Beck & Cowan, 2007/2014:112 ff.; Wilber, 2001a/2010:46; vgl. ausführlich Abschnitt 4.4.).

9.2.3 Inszenierungsraum

Den Inszenierungsraum für die Dilemma-Aufstellung habe ich innerhalb des Spannungsfeldes aus *Eigennutz* und *Gemeinsinn* angelegt. Diese Polarität spiegelt das grundlegende Dilemma eines ressourcenorientierten Konsums, wie ich es im ersten Teil meiner Arbeit herausgearbeitet habe: Die notwendige Reduktion des Ressourcen- und Emissionsverbrauchs erfordert Zurückhaltung im Konsum. Da Konsum jedoch der wichtigste Wirtschaftsmotor ist, führt weniger Konsum gleichzeitig zu Einkommenseinbußen bei Unternehmen und privaten Haushalten. Bei einer Transformation des Konsumsystems sind Verbraucher:innen (sowie allen andern Akteur:innen) also mit Trade-offs zwischen wirtschaftlichem Eigeninteresse einerseits und Ressourcenorientierung zugunsten des Gemeinwohls andererseits konfrontiert.

Das Spannungsfeld zwischen *Eigennutz* und *Gemeinsinn* entspricht gleichzeitig den Polaritäten, zwischen denen sich gemäß Spiral Dynamics auch die ^WMeme bewegen. Clare W. Graves hat beobachtet, dass sich Bewusstseinsstufen hin- und herpendelnd zwischen individueller und kollektiver Perspektive entwickeln. Zwischen den Entwicklungsstufen wechselt der Kernfokus der ^WMeme von Fragen des Individuums bzw. des Selbstaushdrucks (Beige, Rot, Orange,

Gelb) zu Fragen der Gruppe bzw. Selbstaufopferung (Purpur, Blau, Grün, Türkis) (Beck & Cowan, 2007/2014:91). Im AQAL-Modell nach Ken Wilber entspricht diese Pendelbewegung einem Wechsel zwischen den oberen Quadranten (individuell) und unteren Quadranten (kollektiv). Der Inszenierungsraum teilt sich somit von den zwei Polen *Eigennutz* und *Gemeinsinn* ausgehend in einen Ich- und einen Wir-Raum.

9.2.4 Elemente

Im Spannungsfeld stehen prototypische Kund:innen der vier ^WMeme der Spiral Dynamics, die aktuell in westlichen Konsumgesellschaften vorherrschen: *Blau*, *Orange*, *Grün* – die jeweils miteinander konkurrieren – sowie *Gelb*, das als ^WMem der Seins-Ebene, der 2. Tier fähig ist, die Legitimität der anderen Wertesysteme zu erfassen (Beck & Cowan, 2014:101 f.).

Als Interventionen habe ich zum einen Kommunikationsstrategien ausgewählt, die prominent im fachwissenschaftlichen Diskurs stehen (Nudging sowie Suffizienz) sowie zum anderen eine kommunikative „Mode“, die ich im Alltag als Konsumentin beobachte: Label zur (nationalen) Herkunft.¹

Die erste Intervention *Nudging* (engl. für Stups oder Schubs) repräsentiert Kommunikationsstrategien, die auf der gleichnamigen verhaltensökonomischen Methode basieren, die der Wirtschaftswissenschaftler Richard H. Thaler, Träger des Alfred-Nobel-Gedächtnispreises für Wirtschaftswissenschaften, zusammen mit dem Rechtswissenschaftler Cass Sunstein entwickelt hat (Sunstein, 2015; Thaler & Sunstein, 2008; 2010). Die Bandbreite dessen, was gegenwärtig in Praxis und Wissenschaft als „Nudge“ betrachtet wird, ist sehr breit (Heidbrink & Klonschinski, 2018). Doch im Wesentlichen zielen Nudges auf Rationalitätsdefizite von Menschen. Nudging versucht, das Verhalten von Menschen auf vorhersagbare Weise zu beeinflussen, ohne dabei auf Verbote, Gebote oder ökonomische Anreize zurückzugreifen.

„Unter Nudge verstehen wir [...] alle Maßnahmen, mit denen Entscheidungsarchitekten das Verhalten von Menschen in vorhersagbarer Weise verändern können, ohne

¹ Ursprünglich wollte ich eine vierte Intervention – die Informations- und Bildungsstrategie – in die Simulation einbeziehen. Dies ließ jedoch der zeitliche Rahmen des Workshops, in dem die Aufstellung organisatorisch eingebunden war, nicht zu. Dennoch hat die Informationsstrategie in der Aufstellung eine Rolle gespielt. (Vgl. meine Analyse in Abschnitt 9.4.1.1.)

irgendwelche Optionen auszuschließen oder wirtschaftliche Anreize stark zu verändern. Ein Nudge muss zugleich leicht und ohne großen Aufwand zu umgehen sein. Es ist ein Anstoß, keine Anordnung.“ (Thaler & Sunstein, 2010:15)

Im Gegensatz zum Nudging zielt die Intervention *Suffizienz* direkt auf eine Veränderung von Konsummustern. Die suffizienzorientierte Kommunikation wirbt für genügsamen Verbrauch und fragt Kund:innen: „Brauchen Sie das wirklich? Überkonsum schadet dem Planeten.“ Gleichzeitig wird mit dem Maßhalten beim Konsumieren ein Plus an Lebensqualität in Aussicht gestellt.

„Die suffizienzorientierte Kommunikation stellt im Gegensatz zu einer effizienz- und konsistenzorientierten Kommunikation den konsumentenseitig genügsamen und umweltverträglichen Verbrauch von Material- sowie Energiemengen bei gleichzeitig steigendem individuellen Nutzenzugewinn beziehungsweise einer steigenden Lebensqualität als Hauptaussage in den Mittelpunkt (z. B. ‚Carsharing: Weniger Auto ist mehr.‘)“ (Griese & Halstrup, 2013:40 f.)

Umwelt- und Sozialzeichen sollen Kund:innen Orientierung bieten. In jüngster Zeit werden verstärkt Label eingesetzt, die über die (nahe) geografische Herkunft der Produkte informieren. Die Label suggerieren frische Produkte und versprechen zudem, die regionale Wirtschaft zu unterstützen sowie durch kurze Transportwege das Klima zu schonen. Herkunfts-Label sind nicht geschützt und unterliegen unterschiedlichsten Standards. Biomärkte wie Discounter werben mit Produkten aus der Region. Teilweise werden „Produkte aus der Heimat“ mit der schwarz-rot-goldenen Flagge kenntlich gemacht. Nationalstaatliche Symbole sind gegenwärtig – anders als nach der WM 2006 – sehr stark von rechts konnotiert (Traxler, 2011:218). Auf Kommunikationsstrategien, die Symbole unreflektiert möglicher demokratiefeindlicher Bedeutungsaufladungen einsetzen, ist die dritte Intervention bezogen; ich nutze dafür im Folgenden die Kurzform *National*.

9.3 Ablauf der Aufstellung „Kommunikationsstrategien“

Die Aufstellung „Kommunikationsstrategien“ dauerte 45 Minuten. Zunächst wurde den Stellvertretenden der unterschiedlich memischen *Kunden* Zeit gegeben, sich im Spannungsfeld von *Eigennutz* und *Gemeinsinn* zu positionieren. In den anschließenden drei Phasen intervenieren getrennt voneinander die Kommunikationsstrategien *Nudging*, *Suffizienz* sowie *National*.

Die Aufstellung begann mit dem verdeckten Einweisen der vier Repräsentanten der Kunden *Blau*, *Orange*, *Grün* und *Gelb*. Dazu erhielten die Stellvertretenden jeweils eine Ansteckkarte mit einem Buchstaben. Danach definierte der Aufstellungsleiter den Inszenierungsraum zwischen den beiden Polen *Eigennutz* und *Gemeinsinn*, indem er zwei Karten mit etwa drei Meter Abstand als Anker auf den Boden legte.

Die Stellvertretenden der Akteure des Konsumsystems suchten sich innerhalb des Inszenierungsraumes ihre Position selbst, indem sie nur auf ihre innere Wahrnehmung achteten. Aus ihren mentalen Karten konnten sie keine sinnvolle Position ableiten, da sie ja weder Kenntnis darüber hatten, welches Element sie repräsentierten noch darüber in welchem Kontext sie sich bewegten. Die vier Stellvertretenden der Kunden sind von Beginn an sehr präsent in ihrer repräsentierenden Wahrnehmung: Treffsicher finden sie ihre Positionen im Wir-Raum (*Blau* und *Grün*) und im Ich-Raum (*Orange*) sowie jenseits der Polaritäten auf der Seins-Ebene (*Gelb*).

9.3.1 Phase 1: Intervention Nudging

- *Nudging* betritt den Inszenierungsraum und findet seinen Platz zügig im Wir-Raum an der linken Seite vom Kunden *Grün*.
- Der Kunde *Blau* hat keine Verbindung zum *Nudging* – obwohl „ich glaube, ich müsste eine haben“. Er merkt an, dass eine bessere Informationslage sein Verhältnis zu *Nudging* möglicherweise ändern würde.
- Der Kunde *Orange* fühlt sich dem *Nudging* gegenüber überlegen und findet für die Kommunikationsstrategie die Worte „harmlos“ und „niedlich“.
- Der Kunde *Grün* reagiert uneingeschränkt positiv: Er entwickelt ein „warmes, mütterliches Gefühl“ zum *Nudging* und erkennt, dass *Nudging* (noch) seiner Fürsorge bedarf. Der Kunde *Grün* spricht sich für ein Dreierbündnis zusammen mit *Nudging* und *Blau* aus.
- Der Kunde *Gelb* bleibt von *Nudging* unberührt; er spürt keine Veränderungen und sieht lediglich einen gewissen Unterhaltungswert im Zusammenspiel von *Nudging* & *Grün*.
- *Nudging* selbst bezeichnet *Grün* als seine „wärmende Heimat“.
- Auch zu *Blau* hat *Nudging* eine positive Beziehung, auch wenn es die (informationellen) Bedürfnisse von *Blau* nicht erfüllen will.
- Zu *Orange* hat *Nudging* kein gutes Verhältnis; es empfindet es als „ganz böse“.
- *Gelb* wird vom *Nudging* als „neutral“ bewertet.

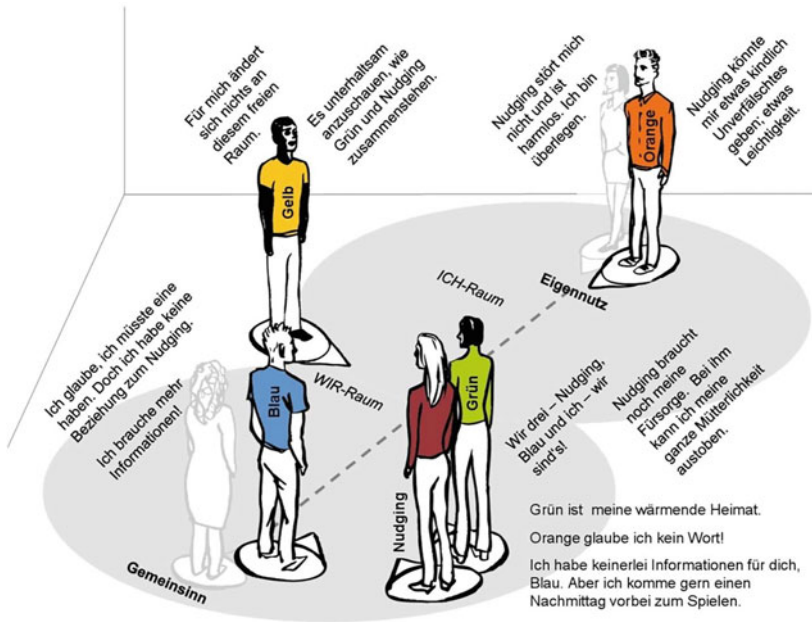


Abbildung 9.1 Das Kundenfeld nach der Intervention von Nudging. (Eigene Darstellung)

Die Abbildung 9.1 zeigt das 3D-Raubild mit Invivo-Kodes der Repräsentanten in Phase 1 nach der Intervention *Nudging*. Der Wirkungsraum von *Nudging* konzentriert sich auf den Wir-Raum. Die Kommunikationsstrategie ist eindeutig „das Kind“ des gefühlsbetonten grünen ^WMem. Die Intervention ist (noch) zu schwach, um Veränderungen in der systemischen Konstellation im Akteursfeld zu bewirken. Perspektivisch hätte die Intervention ein solches Potenzial jedoch beim Kunden *Orange*.

9.3.2 Phase 2: Intervention Suffizienz

- *Suffizienz* wählt ihren Platz im Ich-Raum an der linken Seite vom Kunden *Orange*.
- Der Kunde *Blau* findet, dass *Suffizienz* Veränderung ins System bringe, die erzeugte „Spannung“ etwas mehr Klarheit erzeuge.

- Der Kunde *Orange* geht d'accord mit der Platzwahl von *Suffizienz* an seiner Seite. Die Intervention verbessert ausdrücklich sein Wohlbefinden. *Orange* erkennt in *Suffizienz* „etwas Relevantes“ mit „Substanz“ und freut sich: „Gemeinsam bringen wir es zum Tanzen.“
- Der Kunde *Grün* hingegen zeigt eine heftige Abwehrreaktion gegen *Suffizienz*. Gleichwohl erkennt *Grün* den Wert von *Suffizienz* an der Seite von *Orange* an: *Orange & Suffizienz* seien ein stärkeres Paar als er selbst zusammen mit *Nudging*.
- Der Kunde *Gelb* merkt an, dass *Suffizienz* zwar Bewegung ins System bringe – allerdings nur solange es nicht stillstehe: „Seit *Suffizienz* glaubt, bei *Orange* ihren Platz gefunden zu haben, ist sie neutral.“

Auf die Frage der Aufstellungsleitung, welches Bedürfnis *Suffizienz* erfüllen könnte, antworten die vier Kunden wie folgt:

- Der Kunde *Blau* wiederholt zunächst seinen Wunsch nach Information. Er fügt jedoch noch hinzu: „Ich würde gern teilhaben an dem, was *Suffizienz & Orange* zusammen haben. Ich würde gern dazugehören.“
- Der Kunde *Grün* stört sich an der „Arroganz“ der *Suffizienz*: „Die Überheblichkeit finde ich echt fehl am Platz. Ein bisschen kleinere Brötchen backen und stattdessen das Ding [zusammen mit *Orange*] voll durchziehen. Das wär super.“
- Der Kunde *Gelb* demonstriert weiterhin Langeweile. (Eine Haltung, die den Ärger des grün-memischen Kunden gegen den Kunden *Gelb* auf die Spitze treibt, wie im weiteren Verlauf deutlich wird (siehe Abbildung 9.3).

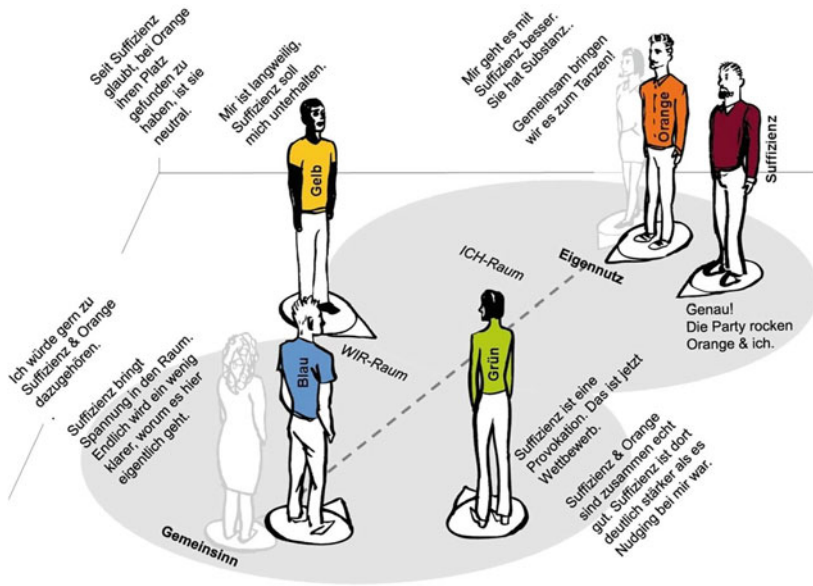


Abbildung 9.2 Das Kundenfeld nach der Intervention von Suffizienz. (Eigene Darstellung)

Die Abbildung 9.2 zeigt das 3D-Raumbild mit Invivo-Kodes der Repräsentanten in Phase 2 nach der Intervention *Suffizienz*. Die Intervention bewirkt Änderungen in der systemischen Konstellation. Als Teampartner erkennen sich *Suffizienz* und der Kunde mit rationalem orangen ^WMem. Auch der Kunde *Blau* fühlt sich angezogen, weil die von *Suffizienz* ausgelöste Spannung klärend wirkt. Der Kunde mit harmoniebedürftigen grünen ^WMem möchte hingegen Distanz zur *Suffizienz* wahren, gleichwohl anerkennt er die hohe systemische Wirkkraft, die von *Suffizienz* ausgeht. Der Kunde *Gelb* mahnt, dass *Suffizienz* nur impulsgebend wirke, wenn sie nicht stillstehe.

9.3.3 Phase 3: Intervention National

- Die Intervention *National* sieht ihren Platz in der Mitte des Feldes, vor dem Kunden *Gelb*, den *National* „gern provozieren würde“, aber dafür fehle noch die Kraft. Letztlich stellt sich *National* zwischen den Kunden *Orange* und *Grün* gegenüber von Kunde *Gelb*.

- Der Eintritt von *National* wird von den Kunden aller ^WMeme als starke negative Energie wahrgenommen und beschrieben als autoritäre „enorme Kraft“ (*Blau*), die „Kraft zieht“ (*Orange*) sowie als „Rückschritt“ (*Gelb*). Auch der Kunde *Grün* wünscht keinen näheren Kontakt zu *National*. (In der Nachbesprechung beschreibt *National* sich selbst als „schwerbewaffneter Revolverheld“.)
- Die negative Energie von *National* entlädt sich am Kunden *Gelb*. Beim Eintritt von *National* bekommt die Stellvertretende einen sehr heftigen Hustenanfall und beschreibt eine große Traurigkeit: „Was hier jetzt passiert, geht in die falsche Richtung.“

Kunde *Grün* zeigt seinen Ärger gegen Kunde *Gelb*:

- Der Kunde *Grün* begrüßt, dass sich *National* auf den Kunden *Gelb* konzentriert, um ihn „an seinen Platz zu verweisen“. Der Kunde *Grün* würde sich aber nicht mit *National* gemein machen wollen: „Ich kann da nicht mitgehen.“
- Der Kunde *Gelb* begegnet der Anklage von *Grün* mit Unverständnis: „Ich verstehe nicht, welcher Job bei mir zu erledigen ist. Ich bin doch super. Als wäre etwas zu tun.“
- Der Kunde *Grün* reagiert: „Genau das ist das Problem!“ und erklärt, dass sein Ärger auf den Kunden *Gelb* seinen Ursprung in der vorherigen Phase habe: „Kunde *Orange* & *Suffizienz* waren ein gutes Team. Doch dann hat Kunde *Gelb* mit der Aussage provoziert, dass ihm so langweilig sei. Das war ärgerlich.“

Die Abbildung 9.3 zeigt das 3D-Raubbild mit Invivo-Kodes der Repräsentanten in Phase 3 nach der Intervention *National*. Der erschütternden Wirkung von *National* kann sich keine Kundengruppe entziehen, obwohl sich die volle Negativität von *National* im Feld noch gar nicht entfaltet. Die Kunden aller ^WMeme verlieren an Kraft. In der zugespitzten Krise wird zudem ein weiterer Konflikt virulent, der sich beim Kunden *Grün* in der vorherigen Phase mit der Suffizienz-Thematik aufgebaut hat und sich jetzt in einer Aggression gegen den Kunden *Gelb* Bahn bricht.

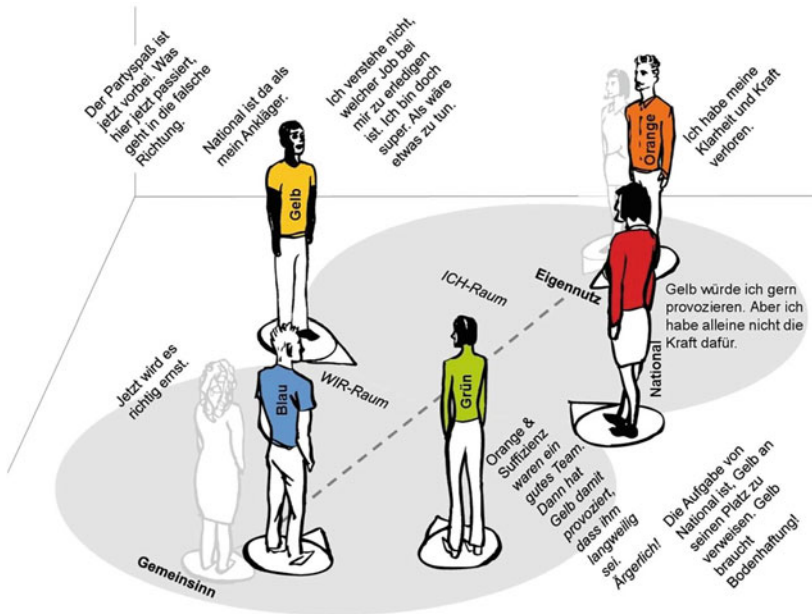


Abbildung 9.3 Das Kundenfeld nach der Intervention von National. (Eigene Darstellung)

9.4 Auswertung der Aufstellung „Kommunikationsstrategien“

Die Paradigma-Darstellung zur Aufstellung „Kommunikationsstrategien“ ist im elektronischen Zusatzmaterial einsehbar.

9.4.1 Theorie-Memos

Die in der Paradigma-Darstellung strukturierten Kodierungsansätze führe ich beim Memo-Schreiben zu hypothetischen Ideen aus, die ich wiederum mittels Perspektiven-Triangulation reflektiere. Bei der Aufstellung „Kommunikationsstrategien“ nutze ich die triangulierende Perspektive, um die wissenschaftliche Anschlussfähigkeit meiner Analyseansätze zu prüfen – und ganz besonders auch als Inspirationsquelle in einem spielerisch-kreativen Interpretationsprozess.

Bei der Auswertung der Aufstellung „Kommunikationsstrategien“ nehme ich Bezug auf die sieben Variationen der Veränderung, die Beck & Cowan (2007/2014:145 ff.) im Spiral Dynamics-Modell unterscheiden: je zwei horizontale und diagonale (über neues Verhalten innerhalb des aktuellen Memes) sowie drei vertikale (als Aufwärts- bzw. Abwärtsbewegung in ein nächstliegendes System hinein). Ausführlich habe ich die möglichen Variationen in Abschnitt 4.3 (Tabelle 4.1) dargestellt.

9.4.1.1 Phase 1: Intervention Nudging

Kategorien: verhinderte Entwicklung (Blau); potenziell diagonal-aufwärts (Orange); systemstabilisierend (Grün); ohne Wirkung (Gelb)

Beobachtung: Das Kundenfeld zeigt sich – bis auf den grün-memischen Kunden – recht unbeeindruckt vom *Nudging*. Die Kommunikationsstrategie wird als „niedlich“, „harmlos“ und „unterhaltsam“ beschrieben. Der blau-memische Kunde fordert „mehr Informationen“, die ihm *Nudging* jedoch verweigert. Am Ende lässt allerdings die Aussage des Kunden *Orange* etwas aufhorchen, die Intervention des *Nudging* könne ihm vielleicht „etwas kindlich Unverfälschtes geben, etwas Frisches, Flexibles, Leichtigkeit“. – Wird die Wirkung von Nudges für die Entwicklung eines nachhaltigen Konsumentenverhaltens gemeinhin überschätzt? Ist der Kern des Nudging – der Verzicht auf Information – am Ende vielleicht sogar hinderlich?

Interpretation: Nudges bestätigen in erster Linie die Weltansicht von Kunden mit grünem ^WMem. Angesichts der globalen Herausforderungen erscheinen Nudges dann nicht mehr zu sein als eine Spielerei, die „unterhaltsam anzuschauen ist“ (*Gelb*). Doch womöglich ist dies ein vorschnelles Urteil, denn es zeigt sich eine potenzielle Anschlussfähigkeit von Nudges zum orangenen ^WMem. In dem geäußerten Bedürfnis, „etwas Frisches, Flexibles, Leichtigkeit“ zu erhalten, deutet sich die Chance einer Streckung des orangenen ^WMem zur grünen Bewusstseinsstufe an:

„Wenn orange Bestandteile verblassen, wird das Denken heiterer, eher wie bei einem nicht auf Gewinn ausgerichteten Musikfestival.“ (Beck & Cowan, 2007/2014:422)

Eine mögliche Lesart der Sequenz gemäß Spiral Dynamics: Nudges sind eine geeignete Reformstrategie, um bei Kund:innen der orangenen Bewusstseinsstufe in der Beta-Phase die Gamma-Falle zu vermeiden und sich stattdessen diagonal-aufwärts zu strecken und komplexere grüne ^WMeme aufzunehmen. Ein solcher Entwicklungsschritt steht bei orange-memischen Konsumgesellschaften wie Deutschland noch zweifelsfrei an. Hier könnten Nudges also ggf. gezielt unterstützen. In der

repräsentierenden Wahrnehmung zeigt sich jedoch, dass die Strategie – im Konsumkontext – noch nicht ausgereift ist. Womit die Wirkung von Nudging positiv unterstützt werden kann – die konkrete Art der erforderlichen „Fürsorge“ (grünes ^WMem) – bleibt in dem Bild (für mich) vorerst noch offen.

In der repräsentierenden Wahrnehmung werden aus meiner Sicht nicht nur Potenziale, sondern auch die Grenzen des Nudging-Ansatzes deutlich. Mit seiner bevormundenden Attitüde („Ich habe keinerlei Informationen für dich, *Blau*. Aber ich komme gern einen Nachmittag vorbei zum Spielen.“) verhindert *Nudging* die Streckung des blauen ^WMem. Auf der orange-memischen Ebene wird gemäß *Spiral Dynamics* der mündige, wissbegierige Mensch geboren; der Bürger (Citoyen) als Bedingung und legitimierendes Prinzip von Demokratie. Hier spezifiziert sich aus meiner Sicht die – oft pauschal vorgetragene – demokratietheoretische Kritik gegen den Nudging-Ansatz, den Thaler & Sunstein (2008) selbst als „*libertären Paternalismus*“ bezeichnen. Die Reaktion des blau-memischen Kunden ist überdies bemerkenswert: Das Bild steht im Widerspruch zu den in jüngster Zeit zunehmenden Stimmen, die in Aufklärungs- und Informationskampagnen wenig Nutzen erkennen und stattdessen auf verhaltenspsychologische Ansätze setzen. Auch hier muss differenziert werden: Auf der Stufe des blauen ^WMems sind neue Informationen eine wesentliche Voraussetzung, um seine Wahrnehmung zu differenzieren und sich für neue Denk- und Verhaltensweisen zu öffnen. Ich interpretiere dies als Hinweis – gemäß der Hauptdirektive integraler Entwicklung –, dass eine selbstständige Urteilskraft respektive Mündigkeit von Konsumierenden unverzichtbar ist für eine „Gesundheit der Gesamtspirale“ (Wilber 2001a/2010:18), d. h. für eine faire und gerechte Transformation des Konsumsystems. Deshalb ist Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) wichtig für Menschen jeden Alters.

Perspektiven-Triangulation:

Verhaltenspsychologische Ansätze stehen aktuell bei Praktiker:innen und Wissenschaftler:innen gleichermaßen hoch im Kurs. Große Hoffnung wird dabei auch auf das Entwickeln nachhaltiger Konsummuster gesetzt (Kenning et al., 2016; Reisch & Sunstein, 2017; Thorun et al., 2017). Dem Nudge-Ansatz begegnet jedoch auch Kritik. Im Mittelpunkt steht der Vorwurf, Nudging trüge autoritäre paternalistische Aspekte in sich (Lepeniec & Malecka, 2016; Wolff, 2015). Die Kritik reicht soweit, dass Nudging – digital ausformuliert – den freiheitlich-demokratischen Rechtsstaat gefährde. Die Warnungen beziehen sich auf das sogenannte „Big Nudging“ (Helbing, 2017), bei dem ein individueller „Citizen Score“, ähnlich dem chinesischen Punktesystem zur „Mentalität der Ehrlichkeit, Punkte für „soziales Verhalten“ registriert werden. Konsequenz einer solchen Datensammlung als Grundlage für

die Zuteilung von Ressourcen wären letztlich die Aufgabe der informationellen Selbstbestimmung und die totale Überwachung durch Staat bzw. Unternehmen.

Autoren wie George Marshall (2014) von der britischen Organisation Climate Outreach und der norwegische Psychologe Per Espen Stoknes (2015) bezweifeln, dass Bürger:innen die gleichen Schlüsse ziehen würden wie Expert:innen, wenn ihnen nur genügend Informationen zur Verfügung stünden. Doch es gibt auch Studien, die das Gegenteil belegen. So berichten zum Beispiel norwegische Psychologen im Fachjournal *Climatic Change*, dass der 1,5°-Sonderbericht des IPCC die Öffentlichkeit mit Erfolg für das Problem sensibilisiert habe (Ogunbode et al., 2019). Der US-amerikanische Soziologe Doug McAdam (1982:48ff.) hat die Bedeutung von Information für die Entwicklung eines Menschen in einem anderen Kontext als „cognitive libération“ bezeichnet. Der Politikwissenschaftler Mundo Yang und die Sozialwissenschaftlerin Sigrid Baringhorst (Yang & Baringhorst, 2017) übernehmen diesen Begriff für das erkennende „Erschrecken über das Elend des Massenkonsums“ bei Heranwachsenden:

„Diese Momente der Abgrenzung, genauer formuliert, der Abstoßung vom Mainstream der Konsumentinnen und Konsumenten gehen biografisch auf Momente der „Cognitive Liberation“ (McAdam 1982:48 ff.), wie es in der Literatur zu den sozialen Bewegungen heißt, zurück. Sie umfassen den plötzlichen Ekel in der Jugend über den massenindustriellen Umgang mit Tieren, bis hin zum bewussten Ausstieg aus einer auf Leistung und Konsum getrimmten Arbeitswelt in beruflichen Krisensituationen.“ (Yang & Baringhorst, 2017:200)

These KSt.1: Nudging ist eine Strategie, die im Konsumkontext einen sehr differenzierten Einsatz erfordert. Beim Ziel, Konsum- und Lebensstile zu verändern, können Nudges gleichermaßen förderlich wie auch blockierend wirken: Ihre spielerische Leichtigkeit kann vielleicht (auf der Stufe des orangenen ^WMem) einer ungesunden Verbissenheit und einem gesellschaftlichen Klima der Intoleranz entgegensteuern. Ihr Verzicht auf Information kann aber gleichermaßen (auf der Stufe des blauen ^WMem) die Ausbildung einer selbstständigen Urteilskraft respektive Mündigkeit behindern.

These KSt. 2: Eine selbstständige Urteilskraft respektive Mündigkeit von Konsumierenden ist unverzichtbar für eine zukunftsfähige Transformation des Konsumsystems.

9.4.1.2 Phase 2: Intervention Suffizienz

Kategorien: diagonal-aufwärts (*Blau*); horizontal (*Orange*); diagonal-abwärts (*Grün*); keine Wirkung (*Gelb*)

Beobachtung: Die Beobachtung, dass Suffizienz ausgerechnet vom Kunden *Orange* als Bereicherung erfahren wird, mag verwundern. Denn ein wesentliches Charakteristikum dieses ^WMem ist gemäß Spiral Dynamics das Streben nach „dem süßen Leben“ und materiellem Überfluss (Beck & Cowan, 2007/2014:387) – also das Gegenteil von Mäßigung. Eine noch größere Irritation verursacht vielleicht die (sehr heftige) Abwehrreaktion des Kunden *Grün* gegen die Intervention. Denn ein wichtiges Credo des grünen ^WMem besteht darin, Menschen von Gier zu befreien (ebd.:413).

Interpretation: Smarter Konsum bedeutet weniger Konsum! – Wenn Suffizienz mit solch rationaler Argumentation vorgetragen wird, kann die Strategie auf der Ebene des orangen ^WMems als ein folgerichtiger, probater Problemlösungsmodus verstanden werden. Die orange Bewusstseinsstufe kennt keine Dogmen. Richtungsgebend ist nur das, was zum Erfolg führt, denn man will zu den Siegern gehören. Ein Beispiel: In der orange-memischen Leistungsgesellschaft sind die Insignien des Erfolges ein schlanker, athletischer Körper sowie eine gesunde, jugendliche Ausstrahlung. An diesen Lebensstil ist Suffizienz hoch anschlussfähig: Wer „Verzicht“ übt, z. B. beim Konsum tierischer Produkte, oder vom Auto aufs Fahrrad umsteigt, beweist aus orange-memischer Perspektive Selbstdisziplin und Durchhaltevermögen. Auf diesem Hintergrund wird die Affinität des Kunden *Orange* zur Intervention *Suffizienz* plausibel.

Aus der integralen Perspektive des gelb-memischen Kunden ist jedoch erkennbar, dass sich die tatsächliche Wirkkraft von Suffizienz als eine *ausschließlich* mit (orangener) Rationalität argumentierende Intervention noch nicht voll entfaltet hat. Die Suffizienz-Strategie scheint das Potenzial zu besitzen, das gesamte (materielle) System zu verändern – jedoch nur unter der Bedingung, dass die eigentliche, zugrundeliegende systemische Spannungslinie klar benannt wird und existierende Zielkonflikte nicht verschwiegen werden. (Hier klingt auch eine Formulierung des Kunden *Blau* in mir nach: „Suffizienz bringt *Spannung* in den Raum. Endlich wird ein wenig klarer, worum es hier *eigentlich* geht.“) Auch der grün-memische Kunde erkennt die systemische Wirkkraft von Suffizienz (die viel größer ist als „seine“ *Nudging*-Strategie). Als der Kunde *Gelb* diese Wahrheit jedoch laut ausspricht, löst dies eine große Angst beim post-rationalen Kunden *Grün* aus, die letztlich in Aggression umschlägt. Diese Aggression des grünen gegen das gelbe ^WMem ist typisch für das Phänomen der „Boomeritis“ (Wilber, 2008).

„Wie immer, wenn irgendein Mem seine Hegemonie zu verlieren beginnt, beginnen seine Inquisitoren es auch oft auf kriegerische und reaktionäre Weise zu verteidigen. In Hinsicht auf dieses Verhalten seitens von Grün könnte man es ‚das ätzende grüne Mem‘ nennen (hier fühlt sich die Boomeritis ganz besonders wohl).“ (Wilber, 2001a/2010:139f.)

Angesichts dieser heftigen, explosiven Reaktion auf der Ebene des post-rationalen grünen ^WMem wird deutlich, welche hohe Sensibilität die Kommunikation von Suffizienz erfordert. Suffizienz muss – so lese ich die Aussage des Kunden *Gelb* – für jedes ^WMem anders erzählt werden.

Perspektiven-Triangulation: Für Stolperfallen bei der Kommunikation von Suffizienz gibt es viele Beispiele in der Praxis – obwohl die (zumindest mir bekannten) Beispiele angesichts der tatsächlichen gesamtgesellschaftlichen Herausforderung immer nur sehr kleine Teilbereiche berühren. Ein wiederkehrendes Beispiel ist die Forderung nach einem Tempolimit auf Autobahnen, das vielleicht am häufigsten zitierte Beispiel ist der „Veggie Day“. Im Vorfeld der deutschen Bundestagswahl 2013 löste der Vorschlag von Bündnis 90/Die Grünen, für Klimaschutz und Tierwohl einen vegetarischen Tag im Wochenmenü öffentlicher Kantinen einzuführen, eine erregte Debatte aus. „Ideen der Grünen: Heute schon was verboten“ (Roszbach, 2013)? (Vgl. auch Schmelzer & Vetter, 2019:173) Die gesellschaftliche Empörung, die aus solchen Schlagzeilen spricht, wird vor dem Hintergrund von Spiral Dynamics plausibel. Beim „Veggie Day“ ist es das orangefarbene ^WMem, das die (grün-memischen) Apelle an den Gemeinsinn nicht versteht bzw. interpretiert als Versuche der Gleichschaltung und Verbot dessen, was das Individuum ausmacht.

These KSt.3: Suffizienz ist eine Schlüsselkategorie für ein Marketing, das Konsumwandel unterstützen will. Denn die Suffizienz-Strategie birgt das Potenzial zu einer tatsächlichen Veränderung des Konsumsystems – unter der Voraussetzung, dass die grundlegende systemische Spannung zwischen Konsum und Nachhaltigkeit respektive Ressourcenerhalt klar benannt wird.

These KSt.4: Die Suffizienz-Strategie impliziert die Abkehr von der bisherigen Wachstumslogik und birgt somit eine große gesellschaftliche Sprengkraft. Ein hohes Konfliktpotenzial liegt (auch) auf der Ebene des grünen ^WMems, also bei Kund:innen, die gemeinhin als besonders sozial und umweltbewusst gelten und die Hauptzielgruppe des herkömmlichen Nachhaltigkeitsmarketing darstellen. Kurzum: Suffizienz-Kommunikation erfordert eine hohe Sensibilität. Suffizienz muss für jedes ^WMem anders erzählt werden.

9.4.1.3 Phase 3: Intervention National

Kategorien: diagonal-abwärts (alle ^WMeme)

Beobachtung: Die Wirkung von *National* ist eindrücklich destruktiv für alle Beteiligten. *National* bringt sich als „der Ankläger“ von *Gelb* in Stellung. Im Mittelpunkt dieses Bildes steht die Reaktion des Kunden *Grün*: Er geht zwar auf Distanz zu *National*, doch er versucht, *National* zu instrumentalisieren, um den Kunden *Gelb* „an seinen Platz zu verweisen“.

Interpretation: „Konsumpatriotismus“ impliziert logisch die Abschottung gegen Fremde. Vor diesem Hintergrund ist der Auftritt der Intervention *National* als „Revolverheld“ (Stellvertretende *National* in der Nachbesprechung) schlüssig. In dem Bild werden für den Konsumkontext ganz ähnliche Wirkmechanismen rechter Ideologien sichtbar, wie sie in anderen gesellschaftlichen Teilbereichen bereits seit längerer Zeit zu beobachten sind: So zeigt sich auch in repräsentierenden Wahrnehmung, dass populistische Strömungen auf einen entsprechenden gesellschaftlichen Resonanzboden angewiesen sind: „Ich kann nicht allein gehen“ (*National*). Populisten verstärken daher bestehende oder sich anbahnende gesellschaftliche Spannungen und Konflikte.² Ihre Zielgruppe sind Menschen, die sich Sorgen machen, die verunsichert oder unzufrieden sind. Genauso fühlt sich der grün-memische Kunde durch das aggressive Auftreten von *National* ermutigt, jetzt ganz offen in Richtung des gelben ^WMem zu „ätzen“ – so wie es Wilber (2008) für die Boomeritis beschreibt – und es für die empfundene Misere verantwortlich zu machen.

Gemäß der Spiral Dynamics-Theorie ist Dissonanz zwar ein wichtiger Faktor in Change-Prozessen, um „Missklang in eine Situation zu bringen, damit sich die Leute in Bewegung setzen und handeln, bevor die Lage wirklich schlecht wird“ (Beck & Cowan, 2007/2014:130). Ein solcher Wirkmechanismus ist bei der Intervention *National* jedoch nicht erkennbar. Das Aufstellungsbild lese ich als eindrückliche Warnung³, dass politisch-unbedarfte Marketingstrategien regressive populistische Strömungen gefährlich verstärken und dadurch systemischen Wandel insgesamt blockieren können.

² Diese Sequenz war für alle Beteiligten sehr eindrücklich und erdrückend. Die Stimmung ist mir sehr präsent, zumal ich die Aufstellungsdaten im Rahmen einer iterativen Gesamtschau erneut am 20.08.2020 lese, also einen Tag nach dem Menschen mit Reichsflaggen – im Anschluss an die aufgelöste Demonstration gegen die Corona-Maßnahmen – die Treppen zum Eingang des Sitzes des Deutschen Bundestages besetzten.

³ Die Stellvertretenden berichteten im Nachgespräch der Aufstellung von einer „tief empfundenen Traurigkeit“ und „Schwere“, die sie in der repräsentierenden Wahrnehmung wahrgenommen haben.

Perspektiven-Triangulation: Nach systemtheoretischer Lesart sind Regional-Label grundsätzlich eine sinnvolle Strategie, weil sie eine unübersichtliche globalisierte Welt lesbar machen. Sie sind – mit Niklas Luhmann (1968/2014:42) formuliert – ein „Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität“. Aktuelle empirische Studien bestätigen Luhmanns Analyse: Label haben Konjunktur. In Deutschland gibt es weit mehr als 1000 verschiedene Kennzeichen. (Kunze, 2012) Die hohe Zahl der Label führt ihrerseits zu einer Überforderung der Verbraucher:innen, die ein Navigationssystem durch den „Label-Dschungel“ notwendig erscheinen lässt. (Kahl et al., 2017:18)

Regional-Label stehen in der Verbrauchergunst weit oben, noch vor den Bio- und Fair-Trade-Siegeln. Aktuelle Erhebungen zufolge kaufen über 70 Prozent der Befragten mehrmals im Monat regionale Lebensmittel (Hiekmann, 2019). Abschwächen wird sich die Nachfrage nach dem Regionalen in absehbarer Zeit kaum, prognostiziert eine Studie der Marktforschungsinstitute Integral und T-Factory (2019). Denn Regional-Label sprechen ganz unterschiedliche Zielgruppen an. Dabei gibt es ein Bedürfnis, das viele Konsumierende haben, hat Marktforscher Bertram Barth herausgefunden: „Das Bedürfnis nach Verankerung teilen alle Bevölkerungsschichten“ (zitiert nach Innerhofer, 2019). Der zunehmende „Konsumpatriotismus“ stehe dabei in einem engen Zusammenhang mit einer Inflation diffuser Ängste in den westlichen Konsumgesellschaften: Angst vor Globalisierung, Klimakrise, Migration, Besitz- und Arbeitsplatzverlust etc.

These KSt.5: Label sind nützlich, weil sie Konsumierenden in einer zunehmend komplexen, globalisierten (Konsum-)Welt wichtige Orientierung und Verbindlichkeit bieten. Seitens der Absender erfordern Vereinfachungsstrategien jedoch ein hohes Verantwortungsbewusstsein und ein feines Gespür für gesellschaftspolitische Wechselwirkungen. So unterstützen z. B. politisch-unbedarfte Kommunikationsstrategien, die unreflektiert von rechts konnotierte, völkisch-nationalistisch aufgeladene Symbole verwenden, einen rückwärtsgewandten „Konsumpatriotismus“ und tragen zum Erstarken populistischer, demokratiefeindlicher Sammelbewegungen bei.

9.5 Zusammenfassung der Aufstellung „Kommunikationsstrategien“⁴

Die Aufstellung „Kommunikationsstrategien“ ist für mich ein gutes Beispiel für das hervorragende Potenzial von Aufstellungen als Simulationsmethode. Diese Möglichkeit, Veränderungen von Systemen experimentell durchzuspielen und zu analysieren, ist nicht zu unterschätzen, denn: „Man kann ein System nicht verstehen, solange man es nicht verändert“, zitiert C. Otto Scharmer (2009/2011:47) den Aktionsforscher Kurt Lewin. (Eine detaillierte Methodenreflexion finden Sie, liebe Lesende, im Abschnitt 15.3.) In der simulierten Wirkung bestimmter Kommunikationsstrategien auf Kund:innen unterschiedlicher ^WMeme zeigen sich Hinweise darauf, welche (tiefsten) systemischen (Umwelt-)Bezüge ein zukunftsorientiertes Marketing zusätzlich in den Blick nehmen muss.

Suffizienz ist eine potenzielle Schlüsselkategorie für ein Marketing, das Konsumwandel unterstützen will. Dieser Zusammenhang zeigt sich in der Aufstellung „Kommunikationsstrategien“, und meine Beobachtungen im ersten Teil meiner Arbeit (vgl. Kapitel 6, 7, 8) werden damit bestätigt. Das herkömmliche Nachhaltigkeitsmarketing (mit seinem Versprechen, grüner Konsum rette die Welt) blendet die tatsächliche Herausforderung aus: das Dilemma zwischen Konsum und Nachhaltigkeit respektive Ressourcenerhalt. Konsumwandel erfordert vielmehr Klarheit über diese grundlegende Spannungslinie. In der repräsentierenden Wahrnehmung wird diesbezüglich noch ein weiterer erkenntnisreicher Unterschied für Marketingwissenschaft und -praxis deutlich: Suffizienz birgt ein sehr hohes Konfliktpotenzial auf der Ebene des grünen ^WMems, also bei Kundengruppen, die gemeinhin als besonders umweltbewusst gelten und die Hauptzielgruppe des herkömmlichen Nachhaltigkeitsmarketing darstellen.

Weiterhin zeigt die Aufstellung „Kommunikationsstrategien“ einige gefährliche Stolperfallen von Nachhaltigkeitskommunikation. Damit wird meine bisherige Beobachtung unterstrichen, dass ein zukunftsorientiertes Marketing ein Analyseinstrumentarium benötigt, das weit über die klassische Marktforschung hinausgeht. Kommunikation in Transformationskontexten erfordert nicht nur ein Gespür für ökonomische Entwicklungen, sondern sehr feine Antennen für seine gesamte Umwelt inklusive gesellschaftspolitischer Stimmungslagen und möglicher Wechselwirkungen. Die Aufstellungsbilder unterstreichen eindrücklich die Notwendigkeit eines differenzierten, systemsensiblen Vorgehens. Weiterhin entnehme ich den Daten den Hinweis, dass ein transformativer Konsumwandel voraussetzt, dass die Entwicklung nicht über die Köpfe der Akteure, namentlich

⁴ Eine Übersicht der entwickelten Thesen ist im elektronischen Zusatzmaterial einsehbar.

der Konsumierenden hinweg geschieht, sondern diese sich in ihrer Urteilskraft respektive Mündigkeit ernstgenommen fühlen.

9.5.1 Diagramm „Kommunikationsstrategien“

Meine vorläufigen Thesen habe ich in einem Diagramm zusammengefügt. Die Abbildung 9.4 visualisiert die beobachteten Wirkungen von Kommunikationsstrategien auf Kunden unterschiedlicher ^WMem.

In der repräsentierenden Wahrnehmung verbinden sich die drei Kommunikationsstrategien mit jeweils einer bestimmten ^WMem-Provenienz (der 1. Tier) in besonderer Weise. Der spielerische Nudging-Ansatz resoniert mit der grünen Bewusstseinsstufe. Suffizienz-Strategien sind plausibel für das rationale Orange. Dass sich die völkisch-nationalistisch aufgeladene Kommunikationsstrategie in der Aufstellung gegenüber dem gelb-memischen Kunden in Stellung bringt, wird vor dem Hintergrund von Spiral Dynamics ebenfalls plausibel: Gelb ist in dem Modell die höhere Ausprägung von Beige. Die Abschottung gegen Fremde – so wie von der Kommunikationsstrategie *National* propagiert – dient auf der beigefarbenen Stufe dem physischen Überleben in einer bedrohlichen Umwelt. Mit der Spiral Dynamics ist auch die Beobachtung schlüssig, dass die Kommunikationsstrategien auf Kunden der jeweils vorhergehenden Stufe stimulierend wirken können: So ist die orange-rational argumentierende Suffizienz-Strategie attraktiv für das blaue ^WMem, und das grün-memische Nudging wirkt anziehend auf das orange ^WMem.

In der repräsentierenden Wahrnehmung wird zudem deutlich, wo auf der Spirale besondere Ressourcen aber auch spezifische Hindernisse und Fallstricke für Transformationsprozesse im Konsumkontext liegen.

- Informationen sind eine wesentliche Voraussetzung für Konsumwandel. Insbesondere auf der blauen Ebene sind Aufklärung und Sensibilisierung entscheidend. Hier kann das Verständnis ökologischer Zusammenhänge eine cognitive libération, einen biografischen Wendepunkt für die Öffnung zu umwelt- und sozialverträglicheren Konsummustern markieren.
- Die Wirkung von Nudges ist ambivalent: Auf der Stufe des orangenen ^WMems wirken sie einer ungesunden Verbissenheit entgegen, doch auf der Stufe des blauen ^WMem behindern sie die wichtige cognitive libération.
- Die Suffizienz-Strategie benennt klar die grundlegende systemische Spannung zwischen Konsum und Nachhaltigkeit respektive Ressourcenerhalt. Damit birgt dieser Ansatz das Potenzial zu einer tatsächlichen Veränderung

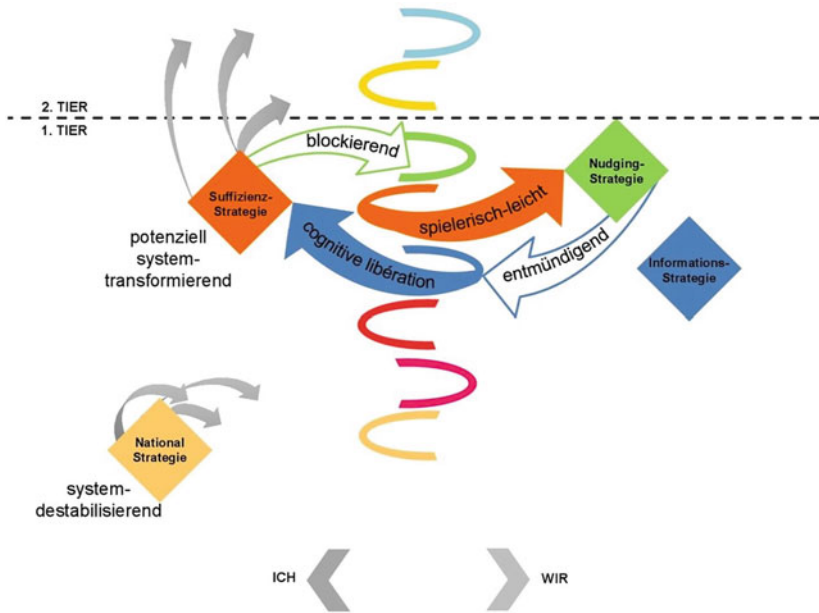


Abbildung 9.4 Wirkungen unterschiedlicher Kommunikationsstrategien auf Kunden unterschiedlicher Bewusstseinssebenen nach Spiral Dynamics. (Eigene Abbildung)

des Konsumsystems. Auf der Ebene des grünen ^WMem kann diese Botschaft jedoch sehr leicht eine Blockade-Haltung provozieren und damit den „bedeutungsvollen Sprung“ (Graves) in den Hyperraum der 2. Tier verhindern.

- *National* als eine politisch-unreflektierte Kommunikationsstrategie, die von rechts völkisch konnotierte Symbole einsetzt, wirkt auf gesellschaftliche Spannungen, wie sie für Transformationsprozesse charakteristisch sind, verschärfend.

9.5.2 Weiterführende Überlegungen und Fragen

Die folgende Gesamtschau dient dem Theoretical Sampling. Mit etwas zeitlichem Abstand lasse ich die Daten der Aufstellung „Kommunikationsstrategien“ Revue passieren und vergleiche sie mit dem im Analyseteil – vgl. Zusammenfassung in Kapitel 8 – erhobenen Datenmaterial. Dadurch gewinne ich theoretische

Anhaltspunkte, welches Aufstellungssetting im nächsten Schritt geeignet ist, um neues konzeptrelevantes Material hervorzubringen. Im Ergebnis dieses hypothesengeleiteten Vorgehens sind einige der bereits zuvor beobachteten Unterschiede noch deutlicher hervorgetreten, und auch neue Fragestellungen sind emergiert, und zwar zu folgenden Aspekten eines zukunftsorientierten Marketing:

- (1) dem strategischen Kern
- (2) der taktischen Zielausrichtung
- (3) den internen Entscheidungsprozessen

ad 1: Im analytischen Teil habe ich hergeleitet und begründet, dass die zentrale Zukunftsaufgabe (in wohlhabenden frühindustrialisierten Ländern) bis auf weiteres darin besteht, gesellschaftliche Aushandlungsprozesse der (Neu-) Definition von Wohlstand unter „Bestimmung eines rechten Maßes“ zu unterstützen. Meine These sehe ich durch die Aufstellung „Kommunikationsstrategien“ gestützt, v. a. durch die Einschätzung des gelb-memischen Kunden, dass die Suffizienz-Strategie über das Potenzial verfüge, „Bewegung ins System“ zu bringen. Dieser strategische Hebel erfordert jedoch eine erhöhte systemische Sensibilität, denn Suffizienz – das wird in der repräsentierenden Wahrnehmung an der grünmemischen Reaktion exemplarisch deutlich – birgt eine enorme gesellschaftliche Sprengkraft. Vor diesem Hintergrund habe ich die These entwickelt, dass ein Marketing, das einen transformativen Konsumwandel i. S. der notwendigen Abkehr vom herrschenden Wachstumsparadigma unterstützen will, ein besonderes Bewusstsein für gesellschaftliche Wechselwirkungen sowie ein integrales Denken braucht. Der Umgang mit gesellschaftlicher Komplexität erlaubt keine einheitliche Herangehensweise, sondern erfordert differenzierte, zielgruppengenaue (besser: *dialog*gruppengenaue) Argumentationslinien: Für welche Botschaft sind Kund:innen der unterschiedlichen ^WMeme jeweils empfänglich? Als strategischen Kern eines zukunftsorientierten Marketing halte ich daher fest: Suffizienz ist ein strategischer Hebel und muss für Kund:innen der unterschiedlichen ^WMeme differenziert formuliert, d. h. jeweils anders erzählt werden.

Dieses strategische Postulat eines zukunftsorientierten Marketing führt letztlich zu der Frage nach einer Umsetzung in konkrete Maßnahmen. Der Ansatz, der von der Branche aktuell als „sehr mutig und innovativ“ prämiert wird, ist das Suffizienzmarketing. Ich bin mir nicht sicher, ob sich mit „Kauf

weniger“-Kampagnen⁵ das besondere Potenzial des Marketing für Konsumwandel erschließen lässt. Die Aufstellungsbilder, namentlich die beobachtete Ambivalenz in der Verbraucherrolle sowie die zerstörerische Dynamik, die sich in der Aufstellung „Kommunikationsstrategien“ gezeigt hat, zeichnen zumindest ein eindrücklich anderes Bild. In der Gesamtschau führen mich die beobachteten Aufstellungsdaten zu einer weiteren zentralen Frage:

Welche wirksamen Ansatzpunkte gibt es, um den gesellschaftlichen Zusammenhalt in der Transformation zu stärken? Besitzt vielleicht Marketing das Potenzial, an dieser entscheidenden Stelle zu integrieren?

ad 2: Erfordert Konsumwandel die Entwicklung der Konsumierenden zu einer ganzheitlichen Bewusstseinsstufe? Meine Kritik zu dieser Frage, die ich im analytischen Teil formuliert habe, greife ich an dieser Stelle wieder auf: Unter dem Eindruck der Aufstellung „Kommunikationsstrategien“ verdichtet sich für mich mein Postulat, dass es kein Ziel von Marketing sein sollte, Konsumierende zu einem ganzheitlichen (gelb-memischen) Bewusstsein zu führen: Die Aufforderung zur Konsumzurückhaltung wirkt an einer nach Spiral Dynamics entscheidenden Stelle der Entwicklungsspirale blockierend: dem „bedeutungsvollen Sprung“ (Graves) des grünen ^WMem in den Hyperraum des sekundärschichtigen Bewusstseins. Diese Beobachtung lenkt meine Aufmerksamkeit auf die Hauptdirektive des holonischen Modells von Wilber (2001/2010:70), nach der keine Bewusstseinsstufe zu bevorzugen ist, sondern jedes ^WMem – in seiner gesunden Form – ein absolut notwendiges Element der Gesamtspirale ist. Vor dem Hintergrund dieses Holarchieprinzips lässt sich die Frage nach der taktischen Zielausrichtung, die am Anfang jedes Kommunikationskonzeptes steht, präzisieren: Ausgangspunkt ist die Annahme, dass *jedes* ^WMem einen wertvollen, unverzichtbaren Beitrag zum Ganzen leistet (ebd.). **Umweltbewusstes Konsumhandeln braucht kein integrales Bewusstsein:** Es gibt viele Gründe, weniger (z. B. Fleisch) zu konsumieren: für ein gesundes blaues ^WMem machen das vielleicht bestimmte Regeln (Gesetze, religiöse Vorgaben) erforderlich; ein oranges ^WMem erkennt gesundheitliche Vorteile; und ein gesundes grünes Mem sorgt sich um das Wohl von Tieren und das Klima.

⁵ „Kauf weniger!“ plakatierte die Supermarktkette Bio Company im Herbst 2019 großflächig im öffentlichen Raum, also nicht nur an Shopping-Malls, sondern auch in U-Bahnhöfen. Denn: „Wir wollen *jeden Einzelnen* [Hervorhebung von mir] dazu einladen“ (Bio-Company, 2020). Die Supermarktkette ist für ihre Kampagne mit dem 1. Marketing for Future Award ausgezeichnet worden. (Bündnis für klimapositives Verhalten, 2021)

Ein zukunftsorientiertes Marketing verfolgt keine „weg von – hin zu“-Strategie, die eine gezielte Bewusstseinsveränderung des einzelnen Konsumierenden zum Ziel hat. Entscheidend ist nicht, *warum* (auf welcher Wertebasis) sich Konsumierende ressourcenbewusst verhalten, sondern *dass* sie es tun.

Diese Überlegungen korrespondieren mit den beobachteten Aufstellungsbildern im Analyseteil, dass ein zukunftsorientiertes Marketing Kund:innen in einer vitaleren Rolle als Marktteilnehmer:innen willkommen heißt. Konsumierende sind keine Akteure, die in eine als „richtig“ bestimmte Spur gesetzt bzw. „gestupst“ werden müssen. Konsumierende übernehmen vielmehr eine vitale Rolle als Wissensressource eines zukunftsorientierten Marketing.

ad 3: Die Re-Konzeptualisierung des Kundenbildes berührt nicht zuletzt ein Herzstück der Marketingdisziplin: die Zielgruppentypologie. Der Versuch, Konsumierende mit soziodemografischen und psychografischen Daten zu identifizieren und zu beschreiben, ist ein zentraler Forschungsbereich innerhalb des herkömmlichen Marketing, dem eine ganze „Industrie“ von Marktforschungsinstituten – von Sinus-Institut über Sigma Gesellschaft und Nymphenburg Consult bis hin zu Kantar TNS und Google – angeschlossen ist. Auch das bisherige Nachhaltigkeitsmarketing hat eine Reihe spezifischer Modelle und Typologien für „nachhaltig“ Konsumierende entwickelt, wie z. B. LOVOS (Lifestyle of Voluntary Simplicity) und die LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability). (Glöckner et al., 2010; Weykopf, 2019)

In der Aufstellung „Kommunikationsstrategien“ entdeckte ich innovative methodische Ansätze, die vermutlich⁶ gängige Zielgruppentypologien für Marketing und Kommunikation sinnvoll ergänzen können. Vor dem Hintergrund des beobachteten vielschichtigen Zusammenspiels der Kommunikationsstrategien und ^WMeme wird z. B. erklärbar, warum einige „Nachhaltigkeitskampagnen“ erfolgreich sind und andere wiederum nicht zünden oder gar „nach hinten losgehen“. In dem Setting der Aufstellung „Kommunikationsstrategien“ liegt m. E. somit eine für die Marketingpraxis hoch interessante methodische Blaupause, die sich für eine zielgruppensensiblere Aussteuerung von Kampagnen utilisieren ließe. Auch in einem (zu entwickelnden) Modell eines zukunftsorientierten Marketing wird die Zielgruppentypologie einen zentralen Platz haben, weil Marketing in Transformationskontexten nicht nur ein Gespür für ökonomische Entwicklungen erfordert, sondern auch sehr feine Antennen für die gesamte Umwelt inklusive gesellschaftspolitischer Stimmungslagen und möglicher Wechselwirkungen.

⁶ Ich kann dies nur vermuten, da die Modelle nicht transparent sind. Institute wie das Sinus-Institut oder die Sigma Gesellschaft halten Kennzahlen, Variablen und Zuordnungs-Algorithmus ihrer Modelle unter Verschluss.

Eine bessere Kenntnis der spezifischen Problemlösungsmodi unterschiedlicher (Kunden-)Gruppen ist deshalb für ein zukunftsorientiertes Marketing elementar.

Ich kann mir eine Zielgruppentypologie ausgehend von den Bewusstseinsstufen gemäß Spiral Dynamics – möglicherweise in Kombination mit dem AQAL-Modell – als ein nützliches Analyseinstrumentarium in Transformationsprozessen vorstellen. Weitere Forschungen mittels der Aufstellungsmethode könnten hier sicher gute Grundlagen liefern.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Aufstellung 4: Attitude-Behaviour Gap

10

Die aktuelle Studie zum Naturbewusstsein der Deutschen BMU & BfN (2018) bestätigt erneut das seit Jahrzehnten beobachtete Paradox, dass ein hohes Umweltbewusstsein nicht immer zu nachhaltigerem Konsum führt. Fast allen Konsumierenden – 96 Prozent der EU-Bürger:innen – ist Umweltschutz wichtig, doch die wenigsten – 20–30 Prozent – ändern ihr Alltagsverhalten tatsächlich:

„Eine hohe Bereitschaft, selbst zum Schutz der biologischen Vielfalt beizutragen, führt nicht zwangsläufig zu ökologisch nachhaltigem Konsum.“ (BMU & BfN, 2018:53)

10.1 Erkenntnisinteresse der Aufstellung „Attitude-Behaviour Gap“

Das destruktive Wechselspiel des grün-memischen Kunden mit der Intervention *National*, das ich im vorhergehenden Kapitel zur Aufstellung „Kommunikationsstrategien“ beschrieben habe, hat mich nachdrücklich beunruhigt. Ich bin mir intuitiv sicher, dass an diesen Bildern etwas Entscheidendes für Marketing zu lernen ist. Meine Beobachtungen führen mich zurück auf eine frühere Aufstellung vom Februar 2018, deren Auswertung mich zum damaligen Zeitpunkt überforderte – und die ich deshalb beiseite gestellt hatte. Mein ursprünglicher Fokus bei dieser Aufstellung lag auf einem Phänomen, das in der Konsumforschung als ein zentrales Forschungsfeld gilt: der sogenannten „Attitude-Behaviour Gap“,

Ergänzende Information Die elektronische Version dieses Kapitels enthält Zusatzmaterial, auf das über folgenden Link zugegriffen werden kann
https://doi.org/10.1007/978-3-658-40346-1_10.

also der Kluft zwischen Umweltbewusstsein und tatsächlichem Konsumverhalten. Ein umfassendes Verständnis dieses „paradoxen Verbraucherverhaltens“ gilt als zentral bei einer anstehenden Transformation des Konsumsystems. Für die Konzeption eines anderen, zukunftsfähigen Marketing sollte es daher ebenfalls wertvoll sein. Mein ursprüngliches Erkenntnisinteresse war, den Weg des Kunden „vom Wissen (bzw. Bewusstsein) zum Handeln“ nachzuzeichnen: Wo liegen die Hürden; was hindert Konsumierende, sich gemäß dem als richtig Erkannten zu verhalten? Um dabei alle essenziellen Dimensionen abzubilden, hatte ich mich für eine Erkundungsaufstellung entlang dem AQAL-Modell nach Ken Wilber entschieden.

Vor dem Hintergrund der Analyse der Aufstellung „Kommunikationsstrategien“ im vorigen Kapitel 9 erkenne ich in dem holistischen Setting der Aufstellung einen wichtigen zusätzlichen Erkenntniswert. Aus einer integralen Perspektive ist es möglich, sehr genau zu erfassen, wie Marketing im Transformationsprozess „vom Wissen (bzw. Bewusstsein) zum Handeln“ wirkt: Wie verhält sich herkömmliches Nachhaltigkeitsmarketing, welche Wirkung kann demgegenüber ein anderes, auf Zukunft ausgerichteteres Marketing entfalten? Welche Unterschiede in den systemischen Wechselwirkungen – und zwar jeweils aufgeschlüsselt nach den vier unterschiedlichen Dimensionen bzw. *Wirklichkeiten* – sind zu beobachten?

10.2 Steckbrief der Aufstellung „Attitude-Behaviour Gap“

Die Aufstellung wurde am 8. Februar 2018 im Rahmen eines Doktorand:innen-Workshops von Professor Dr. Georg Müller-Christ an der Universität Bremen realisiert. Leiterin der Aufstellung war die Doktorandin Merle Tegeler. Als Stellvertretende agierten in der Aufstellungsarbeit erfahrene Doktorand:innen.

10.2.1 Format

Die Aufstellung simuliert den Entwicklungsweg eines prototypischen Kunden „vom Wissen (bzw. Bewusstsein) zum Handeln“. Dazu habe ich die vier Perspektiven nach Wilbers Vier-Quadranten-Modell in das Format der Dilemma²-Aufstellungen (Abschnitt 2.3.5) übertragen. Das Setting ist doppelt-verdeckt; die Repräsentanten hatten also weder Kenntnis vom Kontext noch von der eigenen Rollenzuschreibung. Die Stellvertretenden wählten sich ihre Rollen intuitiv selbst, indem sie jeweils eine Buchstaben- bzw. Zahlenkarte wählten, deren Zuordnung

für sie verdeckt war. Zur Einweisung legte ich jeweils meine rechte Hand auf die Schulter der Repräsentanten und nannte dabei im Stillen die entsprechende Rolle.

10.2.2 Theoretischer Bezugsrahmen: AQAL-Modell

Das AQAL-Modell ist ein Metamodell, das Ken Wilber (1995; 2001a/2010; vgl. ausführlich Abschnitt 4.4) auf der Grundlage seiner Analyse von über 100 Theorien und Modellen der Natur-, Geistes- sowie angewandten Religionswissenschaft entwickelt hat. Nach dem Modell gibt es vier unterschiedliche Perspektiven, das selbe Ereignis zu betrachten: die der individuellen Absicht und des individuellen Verhaltens sowie die der Kultur und der äußeren Systembedingungen. Keine der vier Perspektiven kann durch die Linse einer der anderen verstanden werden. Die vier Quadranten sind gleichberechtigt und sie wirken gleichzeitig:

„Alle vier Quadranten mit all ihren Wirklichkeiten stehen in Wechselwirkung miteinander und entwickeln sich gemeinsam (...) und ein integraler Ansatz muss diese reich strukturierten Muster unbegrenzter Interaktion berücksichtigen.“ (Wilber, 2001a/2010:66)

10.2.3 Inszenierungsraum

Den Inszenierungsraum habe ich mit vier Polen *Individuell* und *Kollektiv* sowie *Innen* und *Außen* angelegt. Damit sind die vier essenziellen Perspektiven berücksichtigt, die wirkungsvolle Konzepte gemäß AQAL-Modell enthalten müssen, um nicht von Kräften und Faktoren aus den nicht einbezogenen Quadranten „sabotiert“ (Wilber, 2001a/2010:111) zu werden. Der Weg „vom Wissen (bzw. Bewusstsein) zum Handeln“ führt innerhalb dieses Feldes vom Quadranten der individuellen Absicht (oben links; OL) über die beiden kollektiven Dimensionen der Kultur (unten links; UL) sowie der äußeren Systembedingungen (unten rechts; UR) hin zum Quadranten des individuellen Verhaltens (oben rechts; OR) (Abbildung 10.1).

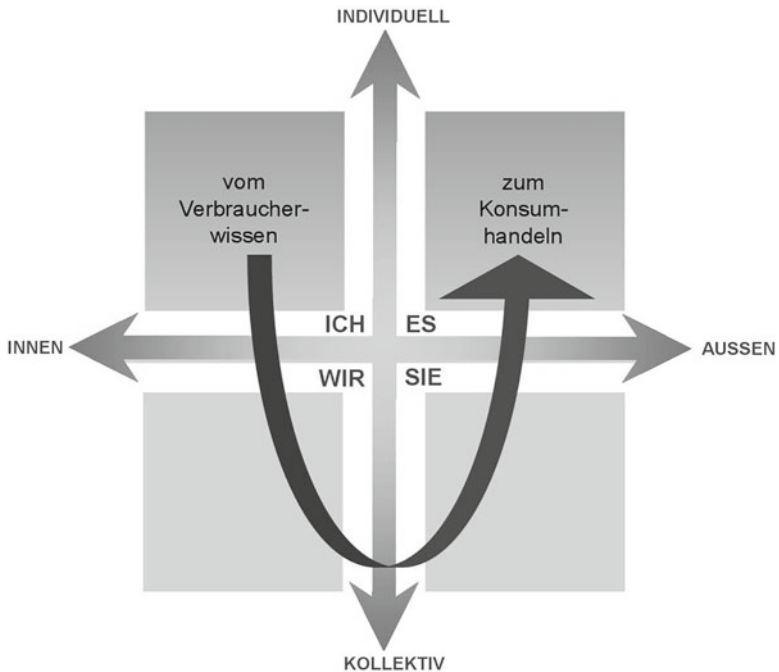


Abbildung 10.1 Der Weg vom Wissen zum Handeln durch die vier Quadranten des AQUAL-Modells. (Eigene Abbildung)

10.2.4 Elemente

In dieser Aufstellung brachte ich Elemente zusammen, die ich bereits in vorigen Aufstellungen ins Feld geschickt hatte: *Kunde* ist wieder definiert als prototypischer nicht-gewerblicher, privater Abnehmer in der Konsumgesellschaft. Beim Marketing unterscheide ich diesmal zum einen *Green Marketing (GM)* d. h. ein Marketing, das in seiner herkömmlichen, betriebswirtschaftlichen Funktion innerhalb von Nachhaltigkeitsbezügen agiert, sowie zum anderen *Zukunftsorientiertes Marketing (ZOM)* als ein (von mir in Kapitel 7 zur Aufstellung „Das innere Wesen des Marketing“ vorläufig skizziertes) inhaltlich noch unbestimmtes, amorphes Konzept eines umwelt- und sozialverträglichen, ressourcenorientierten Marketing.

10.3 Ablauf der Aufstellung „Attitude-Behaviour Gap“

Die im Folgenden beschriebene Aufstellung „Attitude-Behaviour Gap“ dauerte 55 Minuten und gliederte sich in vier Phasen. In einem geleiteten Prozess wurde der *Kunde* sukzessive durch die vier Dimensionen des integralen Quadranten-Modells geführt. Die zwei Formen des Marketing – *Green Marketing (GM)* sowie *Zukunftsorientiertes Marketing (ZOM)* – sind freie Elemente und können sich jederzeit, ohne vorherige Aufforderung der Aufstellungsleitung bewegen. Zunächst wies ich alle Stellvertretenden verdeckt in ihre Rollen ein. Danach definierte die Aufstellungsleiterin den Inszenierungsraum der Aufstellung, indem sie die vier Repräsentanten der Pole gemäß dem AQAL-Modell positionierte.

10.3.1 Phase 1: Quadrant oben links

Der Quadrant oben links (OL) ist im AQAL-Modell die Ich-Position, die subjektive Innensicht.

- *ZOM* findet seinen Platz außerhalb des Quadranten; der Blick ist auf den *Kunden* gerichtet.
- *GM* stellt sich innerhalb des Quadranten, direkt hinter den *Kunden*.
- *GM* merkt an, dass sich *ZOM* auf einer Ebene befindet, wo es selbst nicht mitgehen könne: „Ich weiß nicht, ob ich den Veränderungen, für die *ZOM* steht, gewachsen bin. Das ist zurzeit aber nur ein Nebenschauplatz.“
- *ZOM* beschreibt seine Beziehung zu *GM* als „Double Bind“: Es empfinde es als schön, dass *GM* da sei und gleichzeitig fühle es sich von ihm abgestoßen.
- Der Pol *Außen* merkt an, dass die Aussagen von *GM* und *ZOM* nichts mit der aktuellen Konstellation zu tun hätten: „Die Stimmen von beiden kommen von weit weg, aus dem Off.“

Der *Kunde* konfrontiert sich mit Pol *Innen*.

- Der *Kunde* fühlte sich in der Ich-Position „extrem zerrissen“ und beschrieb eine hohe Erwartungshaltung seitens des Pols *Innen*. Das innere Spannungsgefühl schwindet, sobald er sich voll und ganz auf *Innen*, also die subjektive Perspektive konzentriert. Obwohl diese Innenschau sehr schön sei, könne er nicht in ihr verweilen: „Es ist wie ein Chef, der was mit seiner Sekretärin angefangen hat. Er kann nicht bleiben, weil er eine Familie hat.“
- Der *Kunde* nimmt das *ZOM* wahr als ein noch in der Ferne liegendes Ziel.

- *ZOM* beschreibt seine Verbindung zum *Kunden* als positiv-zugewandt, aber ebenfalls als lose: „Ich habe nicht die Mission, den *Kunden* zu schützen.“
- Der *Kunde* fühlt sich gestärkt vom *GM*.
- *GM* korrigiert den *Kunden*, dass es *nicht* sein Ziel sei, den *Kunden* zu stärken; vielmehr wolle es den *Kunden* in eine bestimmte Richtung dirigieren: „Meine Challenge hier ist es, den *Kunden* anzupieksen, damit er sich ins System hineindreht“.

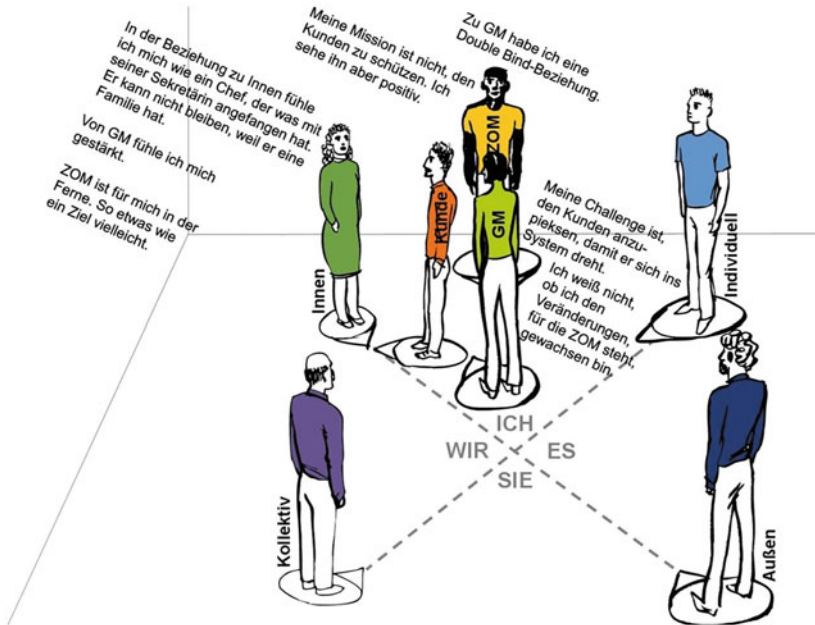


Abbildung 10.2 Die Kunden-Marketing-Beziehung in der Ich-Position. (Eigene Darstellung)

Die Abbildung 10.2 zeigt das 3D-Raubild mit Invivo-Kodes der Repräsentanten im Quadranten oben links (OL). Die Ich-Position im Quadranten-Modell fungiert als „Navigator“ mit der Aufgabe, „die multiplen Wellen, Zustände, Strömungen und Bereiche zu einer Art einheitlicher Organisation zusammenzuhalten“ (Wilber, 2001a/2010:68). Diesem inneren Kurs zu folgen, fällt dem *Kunden* im

Kontext von „nachhaltigem Konsum“ schwer; er fühlt eine innere Zerrissenheit. *GM* und *ZOM* nehmen gegenüber dem *Kunden* unterschiedliche Perspektiven ein.

10.3.2 Phase 2: Quadrant unten links

Der Quadrant unten links (UL) ist im AQAL-Modell die Wir-Position. Hier sind Kultur bzw. die intersubjektiven Muster im inneren Bewusstsein einer Gruppe verortet.

- Der *Kunde* erkennt *GM*: „Zum ersten Mal nehme ich *GM* richtig wahr.“
- Ähnlich ergeht es *GM* und schwärmt: „Das erste Mal fällt mir auf, wie schön der *Kunde* eigentlich ist: zerbrechlich, aber trotzdem stark.“
- *ZOM* hingegen hat am Geschehen keinen Anteil mehr. *ZOM* begründet: „Meine Energie verschwand in dem Moment, als die Spannung zu *GM* aufgelöst wurde.“

Der *Kunde* konfrontiert sich mit *Pol Kollektiv*.

- Der *Pol Kollektiv* fühlt sich vom *Kunden* bedrängt, den er als „Rotzbengel, der Ärger machen will“ bezeichnet und übt einen verbalen Gegenschlag: „Zwei Fäuste in der Tasche, die das Ziel suchen, und das ist der *Kunde*.“
- Der *Kunde* zeigt sich amüsiert: „Ich finde es lustig, in welchen Schwingungszustand ich *Kollektiv* versetzen kann.“
- *GM* kommentiert, dass der *Kunde* seinen Einfluss auf *Pol Kollektiv* überschätze und fügt nachdenklich hinzu: „Ich vermute, dass ich selbst dazu beigetragen habe.“
- *GM* versucht zwischen *Kunde* und *Kollektiv* zu vermitteln, indem es den Wert der kollektiven Perspektive hervorhebt. „*Kollektiv* hat eine Qualität, die der *Kunde* gut gebrauchen könnte.“
- *Pol Kollektiv* fällt es schwer, dieser konstruktiven Sicht zu folgen: „Ich habe eine Schwäche in mir, aber eher geht der *Kunde* zu Boden.“
- *ZOM* bleibt unbeteiligt.
- *Pol Außen* kommentiert: „*ZOM* ist genauso stark wie alles andere zusammen, was hier im Feld geschieht.“

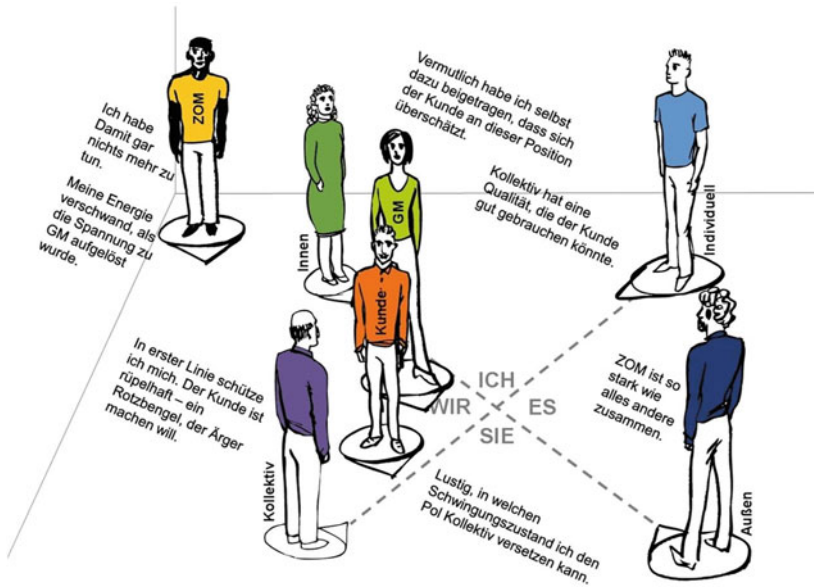


Abbildung 10.3 Die Kunden-Marketing-Beziehung in der Wir-Position. (Eigene Darstellung)

Die Abbildung 10.3 zeigt das 3D-Raumbild mit Invivo-Kodes der Repräsentanten im Quadranten unten links (UL). In der Wir-Position, in der Kultur bzw. die intersubjektiven Muster im inneren Bewusstsein einer Gruppe verortet sind, wird zwischen dem *Kunden* und *Pol Kollektiv* ein Konflikt virulent, zu dem *GM* – ungeplant – beigetragen hat. *ZOM* bleibt unbeteiligt, obwohl es über großes Wirkpotenzial verfügt. *ZOM* vermisst die Spannung zu *GM*.

10.3.3 Phase 3: Quadrant unten rechts

Der Quadrant unten rechts (UR) ist im AQAL-Modell die Sie-Position und beschreibt die äußeren Rahmenbedingungen, die eine Gesellschaft prägen.

- *GM* stellt sich außerhalb des Systems, unterhalb des Feldes UR.
- *GM* hat nach eigenen Angaben „experimentierfreudig eine Metaposition“ eingenommen, um „etwas mehr auf die Ebene von *ZOM*“ zu kommen. Die Kundenbindung beschreibt *GM* in der neuen Position als abgeschwächt, empfindet den *Kunden* an sich jedoch als erstarkt.
- *ZOM* bleibt an seinem Platz, verfolgt das Geschehen jedoch mit den Augen. *ZOM* fühlt sich energievoller durch die Perspektivveränderung. Die Positionsveränderung von *GM* habe daran jedoch keinen Anteil, betont *ZOM*. Es habe „wacklige, schwache Beine“ und fühle sich jetzt als zum System zugehörig, und zwar über die Perspektiven *Individuell* sowie *Außen*. *ZOM* nimmt sich selbst wahr als „Aura“, „etwas Energetisches“, „eine Stimmung“.

Der *Kunde* positioniert sich gegenüber Pol *Außen*.

- Der *Kunde* ist positiv überrascht: Ein „toller Effekt“ sei sein nun veränderter Blick auf *ZOM*. Der *Kunde* sieht in *ZOM* „das Licht am Ende des Tunnels“: „Und dazu *ZOM*. Das lässt alles andere hier fast vergessen!“
- Pol *Außen* teilt die Auffassung des *Kunden* und merkt an, dass *ZOM* nicht im System stehen müsse, um zu wirken.
- Pol *Kollektiv* hat ebenfalls Gefallen an *ZOM*. Es sei das einzige Element, das sich ihr nähern dürfe: „*ZOM* könnte bei mir stehen, als Partner oder Ehefrau.“
- *GM* teilt die allgemeine Euphorie nicht: „*ZOM* ist eine Fata Morgana, die dem *Kunden* zwar Mut gibt, aber nichts verändern wird.“ *GM* gibt jedoch zu, dass es die Ausstrahlungskraft von *ZOM* ebenfalls wahrnehme und eifersüchtig sei.
- *ZOM* ist über die ablehnende Haltung von *GM* überrascht: „Ich hatte das Gefühl, der Konflikt ist jetzt weg.“

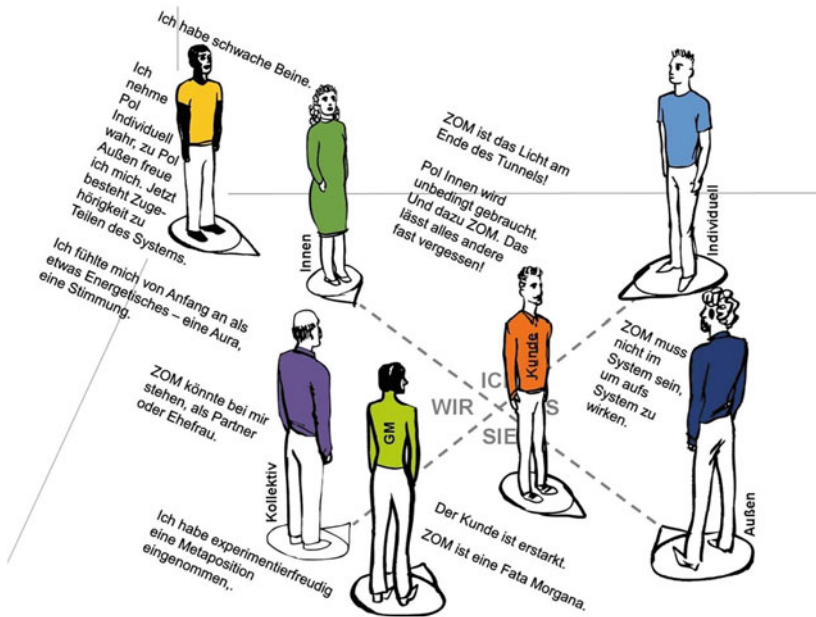


Abbildung 10.4 Die Kunden-Marketing-Beziehung in der Sie-Position. (Eigene Darstellung)

Die Abbildung 10.4 zeigt das 3D-Raumbild mit Invivo-Kodes der Repräsentanten im Quadranten unten rechts (UR). In der Sie-Position, in der die äußeren Rahmenbedingungen bzw. das Gesellschaftssystem verortet ist, kann sich die Strahlkraft von ZOM entfalten. Die Aussicht des Kunden verändert sich dadurch – für diesen selbst überraschend stark – zum Positiven. GM reagiert auf ZOM mit Eifersucht.

10.3.4 Phase 4: Quadrant oben rechts

Der Quadrant oben rechts (OR) ist im AQAL-Modell die Es-Position; die objektive Außenperspektive eines individuellen Ereignisses.

- Der Kunde fühlt sich hier nur eingeschränkt handlungsfähig: „Hier kann ich nicht mehr alle Komponenten einsammeln, die ich bräuchte. Wenn es im Quadranten UR 100 Prozent waren, sind es hier vielleicht noch ein Viertel.“
- Der *Kunde* zieht Resümee: „Mit Abstand am wohlsten habe ich mich in der Sie-Position (UR) gefühlt. Den Pol *Kollektiv* empfand ich am unangenehmsten. Das gute Gefühl zu *Innen* war ein Strohfeuer, eine kurze Liebe. Mit den Polen *Individuell* und *Außen* bin ich freundschaftlich verbunden. *GM* ist wie ein netter Mitschüler. Der Star ist *ZOM*.“
- *GM* analysiert ebenfalls den bisherigen Prozess: Der *Kunde* sei nun nicht mehr „mein *Kunde*“, zumindest nicht mehr das, was es einst im *Kunden* gesehen habe. *GM* schätzt, dass es selbst nun keine Rolle mehr habe: „Ich bin zurückgelassen worden. Alte Gebrechliche können nicht mit über den Weg steigen.“
- *ZOM* bedauert diese negative Bilanz von *GM*: „Komme doch ein Stück näher und gehe nicht raus!“
- Der Pol *Innen* kann seinen Unmut kaum noch zurückhalten. Es platzt aus ihm heraus: „Niemand hat gecheckt, dass man vielleicht einen Wunsch oder Traum haben kann, aber dass der Traum einfach nicht umzusetzen ist. *Ich* bin die Realität!“

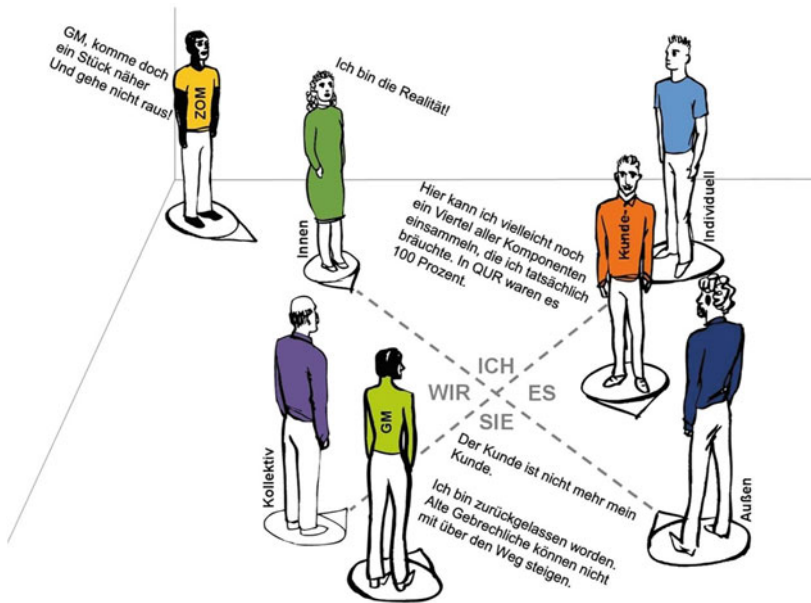


Abbildung 10.5 Die Kunden-Marketing-Beziehung in der Es-Position. (Eigene Darstellung)

Die Abbildung 10.5 zeigt das 3D-Raumbild mit Invivo-Kodes der Repräsentanten im Quadranten oben rechts (OR). Der *Kunde* fühlt sich in der Es-Position nur eingeschränkt handlungsfähig. Die objektive Außenperspektive wird jedoch von allen Elementen zur Analyse des Gesamtprozesses genutzt: Der *Kunde* betont, dass er sich mit Blick auf die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, in der Sie-Position (UR) am wohlsten gefühlt habe. Aus Sicht von *GM* hat der *Kunde* eine umfassende Transformation durchlaufen. *GM* bemerkt demütig, dass es mit den Veränderungen nicht mithalten kann. *ZOM* möchte *GM* nicht so einfach aufgeben und lädt *GM* zum Wandel ein. Der Pol *Innen* ist ungehalten und fühlt sich zurückgesetzt.

10.4 Auswertung der Aufstellung „Attitude-Behaviour Gap“

Die Paradigma-Darstellung zur Aufstellung „Attitude-Behaviour Gap“ ist im elektronischen Zusatzmaterial einsehbar.

10.4.1 Theorie-Memos

Die in der Paradigma-Darstellung strukturierten Kodierungsansätze führe ich beim Memo-Schreiben zu hypothetischen Ideen aus, die ich wiederum mittels Perspektiven-Triangulation reflektiere. Bei der Aufstellung „Attitude-Behaviour Gap“ nutze ich die triangulierende Perspektive nicht allein um die wissenschaftliche Anschlussfähigkeit meiner Analyseansätze zu prüfen. Vor allen Dingen dient sie mir als Inspirationsquelle in einem spielerisch-kreativen Interpretationsprozess.

Mit der Aufstellung „Attitude-Behaviour Gap“ untersuche ich, wie Marketing im Transformationsprozess „vom Wissen (bzw. Bewusstsein) zum Handeln“ auf Kunden wirkt. Mein Hauptinteresse gilt den Unterschieden zwischen einem herkömmlichen Nachhaltigkeitsmarketing („Green Marketing“) und einem anderen, zukunftsorientierten Marketing im prozessbegleitenden Wirkungsgefüge, das ich analytisch unterteilt habe in die vier essenziellen Perspektiven nach Wilbers Vier-Quadranten-Modell (ausführlich dargestellt in Abschnitt 4.4).

10.4.1.1 Quadrant oben links

Kategorien: zerrissen zwischen Affäre und Rollenerwartung (Kunde); Lenken des Kunden (GM); keine Eingriffe ins Innere des Kunden (ZOM)

Beobachtung: In der Ich-Position, in der die subjektive Innensicht verortet ist, fühlt der *Kunde* eine starke innere Zerrissenheit zwischen seiner „Geliebten“ (Pol Innen) und weiteren mit der Rolle verbundenen Verpflichtungen. Zudem hat der *Kunde* die – falsche – Erwartungshaltung gegenüber *GM*, es sei dessen Ziel, den *Kunden* zu stärken. Denn *GM* hat etwas anderes im Sinn: den Kunden „anpieksen, damit er sich ins System hineindreht“. Weiterhin zeigen sich grundsätzliche Unterschiede zwischen herkömmlichen und einem anderen, zukunftsorientierten Marketing in ihrem Verhältnis zum *Kunden*. Welche (neuen) Informationen enthält diese Sequenz für die Kundenrolle im Kontext von „nachhaltigem Konsum“ – und damit für eine andere, zukunftsorientierte Kunden-Marketing Beziehung?

Interpretation: In dieser Sequenz zeigt sich deutlich die Ambivalenz, der sich Kund:innen im Bereich von „nachhaltigem Konsum“ gegenübersehen. Kund:innen fühlen sich in ihrem Inneren vielleicht sehr angezogen von der Idee eines nachhaltigen Konsumstils. Doch sie wissen auch um ihre funktionelle Rolle im Konsumsystem; ihrer Verantwortung gegenüber der „Familie“, nämlich: ständig (und immer mehr) zu konsumieren. Denn Konsum ist die Bedingung für wirtschaftliches Wachstum, das (in der gegenwärtigen Konsumgesellschaft) als Grundlage für mehr Wohlstand und Lebensqualität gilt.

Kund:innen haben den Eindruck, dass das bisherige „Nachhaltigkeitsmarketing“ sie unterstützen will, die widersprüchlichen Wünsche und Rollenerwartungen miteinander in Einklang zu bringen.

Doch dies ist ein Irrtum: Ein Green Marketing, das nach der herkömmlichen Logik der Erwerbs- und Effizienzsteigerung operiert, hat nicht zum Ziel, Kund:innen in ihrer „Liebe zur Umwelt“ zu bestärken. Seine Funktion besteht vielmehr darin, Kund:innen auf (Konsum-)Kurs zu halten. Deshalb verfolgt es die Strategie, Konsum als Problemlösung zu verkaufen: Mit jedem Kauf die Welt verbessern! – Dieses Werbeversprechen ist im wahren Wortsinn irreführend und forciert letztlich, dass der Kunde dem zuwider handelt, für das er in seinem Inneren brennt: der Idee eines nachhaltigen Konsumstils.

Im Unterschied zum herkömmlichen Green Marketing sieht ein anderes, zukunftsorientiertes Marketing für sich keinen Handlungsauftrag auf der Ebene der Ich-Position. Sein Blick auf den „in Liebe entflammten“ *Kunden* ist wohlwollend gewährend und ohne jede Absicht, dessen subjektive Innensicht in eine andere Richtung zu lenken. Daraus schließe ich: Der Kundendialog im zukunftsorientierten Marketing setzt auf einer anderen strategischen Ebene an als im herkömmlichen „Nachhaltigkeitsmarketing“. Moralische Appelle an den:die einzelne:n Kund:in gehören nicht zum Repertoire eines zukunftsorientierten Marketing.

Perspektiven-Triangulation: Ich sehe in der beschriebenen „Zerrissenheit“ des *Kunden* ein frappierend genaues Abbild der sogenannten „Attitude-Behaviour-Gap“. In der Konsumforschung wird der Widerspruch zwischen dem Wollen und Handeln von Konsumierenden als ein zentrales Phänomen diskutiert (z. B. Carrington et al. 2010; Chatzidakis et al., 2007). Die Forschung lässt sich hier im Wesentlichen in zwei „Lager“ (Caruana et al, 2016:215 ff.) teilen: Die eine Gruppe konzentriert sich, ausgehend von Modellen des rationalen Verbraucherverhaltens, auf Ansätze aus der Psychologie und Verhaltensforschung (z. B. Ajzen, 1985; Armitage & Connor, 2001; Frey et al., 1993). Die andere Gruppe konzentriert sich weniger auf das individuelle Verhalten von Verbraucher:innen

und stellt Konsumententscheidungen in einen breiteren sozialen, historischen und kulturellen Kontext (z. B. Bengtsson et al., 2018; Lorek & Vergragt, 2015; Tukker et al., 2009). Die britische Konsumforscherin Seonaidh McDonald et al. (2016) bringen den Unterschied zwischen den beiden Forschungsansätzen pointiert zum Ausdruck:

„We need to treat gaps between attitudes and behaviours as signs of these norms at play rather than misinterpreting them as laziness or stupidity on behalf of the consumer.“ (McDonald et al., 2016:164)

Ich halte beide Forschungsansätze – den Fokus auf individuelle Motivlagen sowie die systemische Analyse gesellschaftlicher Bedingungen – für erklärungskräftig und denke, dass sich die Erkenntnisse beider „Lager“ gegenseitig befruchten. Mit Blick auf die bisherigen Aufstellungsdaten vermute ich jedoch, dass für mein Forschungsgebiet der systemische Blick auf das Phänomen der Attitude-Behaviour-Gap eine höhere Relevanz hat.

Die Aufstellungssequenz in QOL erinnert mich stark an ein Zitat von Armin Grunwald (2014), der in seinen Arbeiten ebenfalls eine systematische Überforderung von Konsumierenden konstatiert. Der Physiker und Philosoph beschreibt – mit etwas anderen Worten – ein sehr ähnliches Bild, wie es der *Kunde* für sein „Verhältnis“ zu Pol *Innen* wählt:

„Die Konsumgesellschaft lebt zu einem guten Teil von diesem Kommen und Gehen von Moden. In einem solchen System eine stabile Orientierung der Konsumentinnen und Konsumenten an Grundsätzen nachhaltiger Entwicklung zu erwarten, erscheint zumindest mutig. Sich die Orientierung an Nachhaltigkeit als stabile Größe in den Modewellen des Konsums vorzustellen, fällt nicht leicht.“ (Grunwald, 2014:18)

Auch den Irrtum des *Kunden* bezüglich *GM* finde ich bei Grunwald (2012) beschrieben. Er nennt den Versuch, die Probleme der Konsumgesellschaft durch grünen Konsum zu lösen, eine „gefährliche Illusion“:

„Es ist eine gefährliche Illusion und bloßer Selbstbetrug, die Wende zur Nachhaltigkeit allein oder auch nur hauptsächlich von den Konsumenten und vom privaten Umwelthandeln zu erwarten.“ (Grunwald, 2012:14)

These ABG.1: Kund:innen, die für Nachhaltigkeit sensibilisiert sind, befinden sich in einem inneren Konflikt zwischen persönlichem „Naturbewusstsein“ einerseits und den Anforderungen der Konsumgesellschaft andererseits. Herkömmliches Green Marketing bietet vermeintlich einen Ausweg aus diesem

Dilemma: Grüner Konsum rettet die Welt! Ein Trugschluss, denn das oberste Ziel von Green Marketing ist es, Kund:innen weiterhin auf (Konsum-)Kurs zu halten.

These ABG.2: Das herkömmliche Nachhaltigkeitsmarketing versucht, direkten Einfluss auf das Wertesystem von Kund:innen auszuüben. Dies ist keine Strategie, die ein zukunftsorientiertes Marketing verfolgt.

10.4.1.2 Quadrant unten links

Kategorien: Hybris; Zauberlehrling

Beobachtung: In der Wir-Position, in der Kultur und gesellschaftliche Werte einer Gruppe verortet sind, entwickelt sich eine sehr starke negative Energie. Der *Kunde* ist der Hybris unterlegen, maßgeblichen Einfluss auf *Kollektiv* ausüben zu können. Auf *Kollektiv* wirkt das „rüpelhafte“ Auftreten des *Kunden* als äußerst grobe Provokation. Es hat den Eindruck, sich dagegen „schützen“ zu müssen. *GM* vermutet selbstkritisch, zur Selbstüberschätzung des *Kunden* beigetragen zu haben. Welche Hinweise enthält die Sequenz auf mögliche Stolpersteine und Fallstricke in der Nachhaltigkeitskommunikation mit Kund:innen?

Interpretation: Herkömmliches „Nachhaltigkeitsmarketing“ suggeriert Kund:innen, über grünen und ethischen Konsum „die Welt retten“ zu können. Das Versprechen der „Konsumentendemokratie“ (Bernays, 1928) ist beinahe allgegenwärtig: mit Bier könne Regenwald gerettet, mit Mineralwasser Brunnenbauprojekte gefördert und mit Fischstäbchen die Meere geschützt werden. Mit solchen Botschaften erzeugt Green Marketing bei manchen Konsumierenden eine (teilweise ins Extreme tendierende) Selbstüberschätzung und einen gewissen Hochmut. Ich denke dabei insbesondere an das stark wachsende¹ Segment der LOHAS.

Herkömmliches „Nachhaltigkeitsmarketing“ verführt Kund:innen zu einer Hybris, jener „Selbstüberhebung des Menschen, bes. gegenüber der Macht der Götter, die deren Neid und Zorn herausfordert“ (Brockhaus, 1984:110). Der „Gott“, dessen Zorn in der repräsentierenden Wahrnehmung herausgefordert wird, ist – so interpretiere ich die Sequenz – das Wertesystem der freiheitlich-demokratischen Grundordnung. Die Aufstellungssequenz verstehe ich als eine demokratietheoretische Warnung: Die Politisierung von Konsum suggeriert, dass

¹ LOHAS sind längst nicht mehr in einer Nische zu verorten: Innerhalb von fünf Jahren ist der Anteil der Gruppe um 18 Prozent gestiegen und bildet damit seit 2018 rund ein Drittel der deutschen Bevölkerung ab (GfK, 2019:2).

Politik durch Konsum zu ersetzen sei – was impliziert, dass einkommensreiche Menschen über mehr gesellschaftliche Mitwirkungsbefugnisse verfügen als die weniger Wohlhabenden. Dies widerspricht einer freiheitlich-demokratischen Grundordnung, namentlich dem allgemeinen Gleichheitssatz nach Art. 3 GG. Soziale Fragen der Verteilungsgerechtigkeit sind bei einer Transformation des Konsumsystems zentral. Das Ziel ist ja nicht das bloße Überleben der Spezies Mensch, sondern der Schutz von grundlegenden, gesellschaftspolitisch errungenen Werten wie Frieden, Freiheit, Solidarität und Teilhabe.

Mit seinem Erstaunen, zur Selbstüberschätzung des *Kunden* beigetragen zu haben, erinnert mich *GM* an Goethes Zauberlehrling, der nicht um die Wirkmächtigkeit der Mittel weiß und folglich keine Kontrolle über sein Handeln hat. In dieser Sequenz zeigt sich für mich erneut – wie bereits in der Aufstellung „Kommunikationsstrategien“ (Kapitel 9) – die dringende Notwendigkeit, dass ein Marketing, das einen transformativen Konsumwandel i. S. einer grundlegenden Neuorientierung des Systems wirkungsvoll begleiten möchte, die Komplexität des gesamtgesellschaftlichen Kontextes, vor dem es agiert, adäquat analysiert und mögliche Wechselwirkungen auf das Gemeinwohl im Blick behält.

Perspektiven-Triangulation: In der Forschungsliteratur finde ich einige kritische Analysen zur „Politik mit dem Einkaufswagen“ (Baringhorst et al., 2007), einer „Privatisierung der Verantwortung“ (Hartmann, 2009; 2018; Weiss & Werner-Lobo, 2016;) sowie zum drohenden „Verfall demokratischer Partizipationskultur durch den Narzissmus und die Bequemlichkeit reiner Sofa-Aktivist:innen“ (Morozov, 2012 zitiert nach Yang & Baringhorst, 2017:193). Bereits in einer Stellungnahme des wissenschaftlichen Beirats Verbraucher- und Ernährungspolitik beim BMELV (Schrader et al., 2013) wird vor dem „simplifizierenden Begriff der Konsumentendemokratie“ gewarnt:

„Einen simplifizierenden Begriff der Konsumentendemokratie, der impliziert, dass der Souverän nicht das Wahlvolk, sondern die Konsumenten wären, halten wir deshalb für verfehlt. Konsumentensouveränität wird durch zahlreiche Restriktionen eingeschränkt und ist systematisch nicht erreichbar. Viel stärker als bei Bürgern in einer funktionierenden Demokratie hängt der Einfluss von Konsumenten auf Märkten auch von den zur Verfügung stehenden finanziellen Ressourcen ab. Wahlzettel haben alle Wahlberechtigten in gleicher Zahl, über Geldscheine verfügen Konsumenten in höchst unterschiedlichem Ausmaß. Zudem sind die Möglichkeiten, über Konsumententscheidungen individuell Einfluss auf Markt und Gesellschaft zu nehmen, von Voraussetzungen abhängig, die – wie oben angesprochen – von anderen Akteuren geschaffen oder nicht geschaffen werden.“ (Schrader et al., 2013:6)

Die Kritik an der Idee einer Konsumentendemokratie hat mittlerweile auch Eingang in allgemeinere gesellschaftspolitische Diskurse gefunden. So kritisiert die Juristin und Autorin Juli Zeh (2020) in ihrem jüngsten Buch die „Umkehr der Verantwortungszusammenhänge“:

„Das Kaufen günstiger T-Shirts trägt zur Ausbeutung von Textilarbeitern in der Dritten Welt bei. Das mag sachlich alles richtig sein. Problematisch ist aber die Umkehr der Verantwortungszusammenhänge. Wenn es billige T-Shirts im Laden gibt, darf der Verbraucher diese auch kaufen. Den mündigen Bürger durch den schuldigen Konsumenten zu ersetzen, ist letztlich eine Absage an die Demokratie.“ (Zeh, 2020)

These ABG.3: Green Marketing verführt Kund:innen dazu, ihre gesellschaftlichen Einflussmöglichkeiten zu überschätzen, indem es behauptet, der Einkaufszettel sei ein Stimmzettel. Die Politisierung von Konsum trägt tendenziell zu einer Verschärfung gesellschaftlicher Konfliktlagen bei und schwächt die freiheitlich-demokratische Grundordnung. Notwendige Transformationsprozesse werden dadurch noch zusätzlich erschwert.

10.4.1.3 Quadrant unten rechts

Kategorien: Licht am Ende des Tunnels; Fata Morgana; Aura; Partner oder Ehefrau; wacklige Beine

Beobachtung: In der Sie-Position, in der die äußeren Rahmenbedingungen bzw. das Gesellschaftssystem verortet ist, kommt *ZOM* ins Prozessgeschehen zurück. Wenngleich es weiterhin außerhalb des Feldes steht, beschreibt sich *ZOM* als zum System zugehörig – und zwar über die Pole *Individuell* sowie *Außen*. Die Wende an diesem Punkt, am Übergang von der linken zur rechten Seite des AQUAL-Modells ist für mich persönlich eine große Überraschung. Denn die Gesellschafts- und Systemtheorien, die ich als Bezugsrahmen meiner Arbeit nutze (vgl. Kapitel 4), betonen allesamt den gesellschaftlichen Bewusstseinswandel als Voraussetzung der Transformation.² Daher hatte ich erwartet, dass sich die Wirkkraft des *ZOM* bereits im Quadranten UL entfalten würde. Erklärende Hinweise – und damit wichtige Informationen zur strategischen Ausrichtung eines

² Carl Otto Scharmer und Katrin Käufer (2014:32) formulieren, dass „die Qualität der Ergebnisse, die von einem beliebigen System hervorgebracht wird, (...) von der Qualität des Bewusstseins ab[hängt], aus der heraus die Menschen im System handeln“. Auch Ken Wilber kritisiert die Vernachlässigung „linksseitiger“ Argumente in den Wissenschaften. Sein AQUAL-Modell, das dieser Aufstellung zugrunde liegt, ist nicht zuletzt der Versuch, einen Ausgleich zur Überbetonung harter „rechtsseitiger“ Fakten zu schaffen.

zukunftsorientierten Marketing – ergeben sich vielleicht aus den Reaktionen der anderen Akteure im Feld: Der *Kunde* ist von der neuen Perspektive, die ihm *ZOM* bietet, positiv überrascht. *ZOM* sei „das Licht am Ende des Tunnels“. Ein positive Veränderung stellt sich auch beim Pol *Kollektiv* ein: *ZOM* sei willkommen als „Partner oder Ehefrau“. *GM* hingegen fällt es schwer, sich auf die neue Situation einzustellen und nennt *ZOM* „eine Fata Morgana“ – aus Eifersucht, wie *GM* später einräumt.

Interpretation: Die Positionierung von *ZOM* außerhalb des Feldes in Verbindung mit Attribuierungen wie „Licht“, „Aura“, „Star“ lässt sich aus meiner Sicht eindeutig interpretieren: Ein anderes, zukunftsorientiertes Marketing wirkt auf Kund:innen über seine visionäre Strahlkraft. Zukunftsorientiertes Marketing gibt Kund:innen die notwendige Orientierung („Star“) und wirkt ermutigend („Licht am Ende des Tunnels“). Dieser Interpretation widerspricht auch nicht die von *GM* diffamierend gemeinte Bezeichnung als „Fata Morgana“. Eine Fata Morgana ist eine Luftspiegelung nach oben, wie sie über Wasser- oder Eisflächen oder auch bei Inversionswetterlagen auftreten kann: So können Dinge am Himmel sichtbar werden, die sich tatsächlich noch hinter dem Horizont befinden. Es handelt sich also „um ein physikalisches Phänomen und nicht um eine visuelle Wahrnehmungstäuschung oder optische Täuschung“ (Wikipedia, 2021).

Die Metapher der „Fata Morgana“ erscheint mir keineswegs zufällig gewählt. Ich sehe in ihr eine äußerst sinnfällige Beschreibung mit wichtigem Informationsgehalt: Der Schein des zukunftsorientierten Marketing ist kein Trugbild. Es handelt sich vielmehr um etwas Objektives: die Reflektion eines in der Zukunft liegenden Möglichkeitsraumes. Ein zukunftsorientiertes Marketing ermöglicht Konsumierenden, hinter den Horizont zu blicken; es zeichnet eine Vision von etwas, das in der Gegenwart noch nicht sichtbar ist, das aber dennoch existiert: weil es möglich ist! In diesem Bild konkretisiert sich für mich meine vorläufige These (WM.4; Abschnitt 7.4), dass Marketing – im Unterschied zu anderen verbraucherpolitischen Akteuren – über das besondere Potenzial verfügt, auch das, was (noch) nicht wahr ist, glaubwürdig zu kommunizieren.

Die visionäre Strahlkraft von *ZOM* erreicht den *Kunden* nicht wie von mir vermutet worden war, in der linksseitigen, inneren Wir-Position. In der Aufstellung zeigt sich stattdessen, dass *ZOM* in der rechtsseitigen, äußeren Sie-Position ansetzt, also dort, wo die äußeren Rahmenbedingungen bzw. das Gesellschaftssystem verortet ist. Ich entnehme diesem Bild die folgende Information: Ein zukunftsorientiertes Marketing zielt nicht darauf, das gesellschaftliche Wertesystem zu beeinflussen. Sein strategischer Ansatz ist vielmehr, den Blick von Konsumierenden zu öffnen für andere, tatsächlich neue – gesellschaftliche wie

individuelle – *Handlungsmöglichkeiten*. In dieser Funktion erscheint mir *ZOM* als ein Luhmannscher Beobachter 2. Ordnung. Es bietet eine Kommunikationsform, in der sich Individuum und Gesellschaft – Pol *Individuell* und Pol *Außen* – sowie Gegenwart und Zukunft strukturell koppeln. Im Sinne der Spiral Dynamics kann ein zukunftsorientiertes Marketing einen Beitrag zu einem gesamtgesellschaftlichen Aufwärts-Shift leisten. Ein solcher evolutionärer Aufstieg kann gelingen, selbst wenn umfassende Veränderungen anstehen, „weil ein paar Leute *das Licht* [Hervorhebung von mir] sehen, bevor alles zusammenbricht, und die Notwendigkeit für grundlegende Veränderungen erkennen, ohne die Barrieren frontal an greifen zu müssen“ (Beck & Cowan, 2007/2014:158). Eine Voraussetzung dafür ist das viel „Rohmaterial für innovatives Denken zur Verfügung steht“ (ebd.:159). – Diese Sequenz erscheint mir ganz entscheidend für die Strategieentwicklung eines zukunftsorientierten Marketing.

ZOM verweist in der Wir-Position bereits auf die nächste Dimension, den Raum zwischen *Pol Individuell* und *Außen*, QOR. Hier sei der Ort, über den es sich „zum System zugehörig fühlt“. Ich interpretiere dies als Hinweis darauf, dass Konsumwandel letztlich bedeutet, dass jede:r Einzelne ressourcenorientiert handelt; hier also die Motivation von *ZOM* liegt, mit dem System in Verbindung zu treten. Eine – ich vermute sehr wichtige – Frage zu diesem Bild bleibt jedoch für mich offen: Warum sagt *ZOM*, es habe „wacklige Beine“? Was braucht *ZOM*, um stabil zu werden?

Perspektiven-Triangulation: Die Metapher „Fata Morgana“ ist nicht weit von jenem Bild des Regenbogens, das Charles Richard Snyder (2002) für Hoffnung geprägt hat:

“A rainbow is a prism that sends shards of multicolored light in various directions. It lifts our spirits and makes us think of what is possible. Hope is the same – a personal rainbow of the mind.” (Snyder, 2002:269)

Der US-amerikanische Sozialpsychologe bezeichnet Hoffnung als einen „Regenbogen des Geistes“, weil diese die Seele mit Energie versorge. Hoffnung gebe dem Menschen ein Ziel vor Augen. Charles Richard Snyder vergleicht die psychologische Wirkung mit der eines Regisseurs, der auf dem Filmset „Action!“ ruft. Hoffnung löse einen Denkprozess aus, um herauszufinden, auf welchem Wege sich eine Idee erreichen lasse.

Mir kommt dabei die Funktion in den Sinn, die Niklas Luhmann den Massenmedien in seiner Schrift „Die Realität der Massenmedien“ (1995a/2017) zuweist: die „Reproduktion von Zukunft“.

„Sie [die Massenmedien] leisten einen Beitrag zur Realitätskonstruktion der Gesellschaft. [...] Zwar haben die Massenmedien keinen Exklusivanspruch auf Realitätskonstruktion. Schließlich trägt jede Kommunikation in dem, was sie aufgreift und in dem, was sie dem Vergessen überläßt, zur Realitätskonstruktion bei. Unentbehrlich ist jedoch die Mitwirkung von Massenmedien, wenn es um die weite Verbreitung, um die Möglichkeit anonym und damit unvorhersehbarer Kenntnisnahme geht. Das heißt nicht zuletzt, so paradox dies klingen mag: wenn es darum geht, in den Reaktionen auf Kenntnisnahme Intransparenz zu erzeugen. Der Effekt, wenn nicht die Funktion der Massenmedien scheint deshalb in der Reproduktion von Intransparenz durch Transparenz, in der Reproduktion von Intransparenz der Effekte durch Transparenz des Wissens zu liegen. In anderen Worten heißt dies: *in der Reproduktion von Zukunft* [Hervorhebung von mir].“ (Luhmann, 1995a/2017:125)

Massenmedien konstruieren nach Luhmann Realität und stellen ein Deutungsangebot von der Welt bereit. Sie *re-produzieren* Wirklichkeit, indem sie ihr einen Resonanzraum bieten, gesellschaftlich gesehen und gehört zu werden. Auf diese Weise – als Resonanzverstärker – wirken Massenmedien mit am gesellschaftlichen Narrativ. Bei Georg Müller-Christ und Denis Pijetlovic (2018) finde ich eine Beschreibung über die Bedeutung von Narrativen in Transformationsprozessen.

„Einige Menschen haben schon eine Vorstellung davon entwickeln können, wie das System auf der nächsten Stufe aussehen könnte, sie übersteigen (transcendere) oder transzendieren die jetzige Erfahrungswelt der meisten anderen Beteiligten und haben die schwierige Aufgabe, das Emergierende, das Neue oder das Entstehende in die Erfahrungswelt der anderen zu übersetzen und diese damit auszuweiten. *Eine Möglichkeit, in bestehende Erfahrungswelten Neues zu integrieren, entsteht durch Narrative. Gelungene und häufig gehörte Erzählungen erweitern den Möglichkeitsraum und machen das Neue selbstverständlich.* [Hervorhebung von mir] Aus diesem Grunde sind Narrative für Systeme im Übergang auch so wichtig (Mouna 2015).“ (Müller-Christ & Pijetlovic, 2018:12 f.)

Das Zitat lese ich vor dem Hintergrund der Aufstellungsbilder in Quadrant UR als Beschreibung einer möglichen Rolle eines zukunftsorientierten Marketing in Transformationsprozessen: Ein zukunftsorientiertes Marketing wirkt als Resonanzverstärker für gelungene Erzählungen von Zukunft. Mir ist nicht bekannt, dass ein solcher Ansatz in der Marketingwissenschaft oder -praxis verfolgt wird.

In der Literatur findet sich eine Reihe von Quellen, die eine gesellschaftliche Verantwortung des Marketing postulieren, die über das klassische Green Marketing hinausgeht. Diese münden in der Regel jedoch in philosophisch-moralischen Forderungen nach einem Bewusstseins- und Wertewandel. Beispielfhaft das folgende Zitat:

„(...) Marketing [muss] künftig mit dazu beitragen, ein globales ethisches Bewusstsein zu schaffen, ein Weltethos: Konsensuale Moral muss zum Regulativ einer globalen Marktwirtschaft werden.“ (Scholz & Zentes, 2015:193)

Dass beim Nachdenken über zukunftsfähige Strategien auf die handlungsleitende Kraft anderer, positiver Zukunftsbilder gesetzt wird, kann ich in Marketingwissenschaft und -praxis hingegen nicht erkennen. Meine Beobachtung finde ich bei Thierry Libaert (2020) bestätigt, einem führenden Spezialisten für Organisationskommunikation. Im August 2020 skizziert er in der *Le Monde* die Idee, Marketing könne qua ihres Einflusses auf die Vorstellungskraft einen wichtigen Beitrag zum Erreichen der Klimaziele leisten. Dieses Potenzial sei bislang jedoch noch ungenutzt, führt der französische Kommunikationswissenschaftler aus:

„Im Kampf gegen den Klimawandel wurde alles oder fast alles versucht. Es wurden innovative Finanzierungsmechanismen geschaffen, technologische Innovationen gefördert und Stoffströme auf Grundlage der Kreislaufwirtschaft eingerichtet. Alle Hebel scheinen aktiviert worden zu sein. Alle außer dem wohl wichtigsten; demjenigen, an dem unser Gehirn anknüpfen kann, *unsere Vorstellungskraft*.“ (Libaert, 2020; übersetzt aus dem Französischen)

These ABG.4: Konsumwandel braucht eine Mut machende, Orientierung gebende Zukunftsidee davon, wie ressourcengerechter Konsum aussehen kann. Die erforderliche visionäre Strahlkraft entwickelt ein zukunftsorientiertes Marketing, indem es Konsumierenden Perspektiven aufzeigt, welche – kollektiven wie individuellen – Handlungsmöglichkeiten vorstellbar und möglich sind.

These ABG.5: Ein zukunftsorientiertes Marketing zielt nicht darauf, mittels moralischer Appelle das Wertesystem einer Gesellschaft zu beeinflussen. Sein strategischer Ansatz ist vielmehr, einen Blick hinter den Horizont zu ermöglichen: Es re-produziert Handlungsräume, die jenseits herkömmlicher (Konsum-) Möglichkeiten bereits heute in Nischen existieren. Somit zeichnet ein zukunftsorientiertes Marketing keineswegs ein Trugbild, sondern akzentuiert die Möglichkeiten einer im Entstehen begriffenen Zukunft.

10.4.1.4 Quadrant oben rechts

Kategorie: 100 % vs. 25 %

Beobachtung: Der *Kunde* hat auf dem Weg durch die vier Quadranten einen sichtbaren Entwicklungsprozess durchlaufen. *GM* bilanziert, der *Kunde* sei nun nicht mehr „mein *Kunde*“. Mit dem Übertritt in die rechtsseitigen Quadranten ist

der *Kunde* „erstarkt“. im Quadranten UR fühlt sich der *Kunde* zu 100 Prozent handlungsfähig; in OR noch zu 25 Prozent. Diese vielschichtigen, doch eindeutigen Hinweise auf eine veränderte Verbraucherrolle lohnen eine detaillierte Analyse.

Interpretation: Den in der Aufstellung beobachteten Entwicklungsprozess des *Kunden* interpretiere ich als erneuten Hinweis darauf, dass das Leitbild der Konsumentensouveränität, worauf auch das herkömmliche Nachhaltigkeitsmarketing basiert, kritisch zu hinterfragen ist. Die Bilder bestätigen, dass der Einfluss des einzelnen Konsumierenden auf der individuellen Ebene (OR) begrenzt ist. Am wohlsten fühlt sich der *Kunde* in der Ausrichtung auf die äußeren Rahmenbedingungen (UR). Was bedeutet diese Beobachtung konkret?

Es ist eine Möglichkeit, die Aufstellungsdaten zu lesen als Rollenverschiebung von Konsumierenden zu politisch aktiven Bürger:innen, die über Petitionen, Volksentscheide oder Bürgerräte Einfluss aufs Produktions- und Konsumsystem nehmen. (Dies entspricht der Argumentationslinie vieler Autor:innen, die ebenfalls das Axion der Konsumentenmacht in Frage stellen.) Nach dem Vier-Quadranten-Modell können sich Handlungen innerhalb der Sie-Position (UR) jedoch auf ganz unterschiedliche Gesellschaftsbereiche beziehen. Die Beteiligung von Konsumierenden kann somit verschiedenste Formen annehmen. Da sich mein Forschungsgegenstand explizit auf die ökonomische Sphäre bezieht, die gemäß Luhmannscher Systemtheorie von der politischen Sphäre analytisch zu trennen ist, möchte ich die Aufstellungsdaten als Hinweis auf eine andere Rolle von Konsumierenden innerhalb der ökonomischen Sphäre interpretieren. Diese Lesart ist anschlussfähig an meine These einer zusätzlichen Funktion von Kund:innen (These WM.7, Kapitel 7). Wie lässt sich diese andere Kundenrolle beschreiben?

Mit dem Wechsel in den rechtsseitigen Quadranten UR beschreibt *GM* den *Kunden* als „erstarkt“. Dieser Invivo-Kode führt mich zur Assoziation des Empowerment von Kund:innen im Rahmen kollaborativer Konsum- und Ko-Produktionsmuster. Im herkömmlichen Verständnis sind Konsumierende reduziert auf den (individuellen) Akt des Konsums; im Marketing überdies enggeführt auf den Teilaspekt des Kaufens. Dabei sind noch andere, nicht rein reaktive Handlungsoptionen für Kund:innen vorstellbar und auch empirisch beobachtbar. Stichworte sind u. a. Car-Sharing, Urban Gardening, Teil- und Tauschbörsen, Do-it-yourself Plattformen und Bürgerenergiegenossenschaften. Bekannte Beispiele dafür, dass sich Konsumierende zusammenschließen, um sich als Prosumenten direkt an der Schaffung neuer Markt- und Angebotsstrukturen zu beteiligen, sind u. a. im Bereich der Landwirtschaft die Solidarische Landwirtschaft (SoLaWi) und im Energiesektor bspw. die „Stromrebell:innen“ der Elektrizitätswerke Schönau. Informations- und Kommunikationstechnologien haben

das Entstehen solcher sozialen Innovationen im Konsumbereich unterstützt. So ermöglichen Online-Vermittlungsplattformen wie ebay oder nebenan.de, Produkte und Dienstleistungen untereinander zu teilen und zu tauschen anstatt sie nur zu kaufen.

Eine solche Re-Konzeptualisierung der Verbraucherrolle lässt sich bisher eher in gesellschaftlichen Nischen beobachten. Ein zukunftsorientiertes Marketing hat jedoch das Potenzial, emergierende soziale Konsuminnovationen in die konkrete Alltagswelt von Kund:innen zu übersetzen und damit zu verbreiten. Eine Voraussetzung dafür ist, dass sich die Produktionspolitik, das Herz des Marketing, öffnet für tatsächliche Innovationen: die dem Gemeinwohl dienen und echte Kundenbedürfnisse erfüllen.

Ein zukunftsorientiertes Marketing verspricht *nicht*, dass sich die Klimakrise (oder das Bienensterben, die Abholzung des Regenwaldes etc. pp.) durch das Verhalten des einzelnen Konsumierenden aufhalten ließe. Eine solche Botschaft wäre tatsächlich ein *Trugbild*. Dennoch ist es systemisch wichtig, dass auch der:die Einzelne etwas – „vielleicht ein Viertel“ – zum Wandel beitragen kann. Denn die individuelle Ebene beeinflusst die kollektive Ebene und umgekehrt, beide stehen in einer Wechselwirkung. – Ein zukunftsorientiertes Marketing muss die Unterschiede im Wirkungsgrad konzeptionell berücksichtigen und auch kommunikativ klar zwischen den Möglichkeitsräumen auf individueller und kollektiver Ebene unterscheiden.

Wirkungsvolle Konzepte müssen gemäß integraler Hauptdirektive (Wilber, 2001a/2010:70) alle vier essenziellen Perspektiven enthalten, um nicht von Kräften und Faktoren aus den nicht einbezogenen Quadranten „sabotiert“ (ebd.:111) zu werden. Daran erinnert auch der Pol *Innen*, als er im Schlussbild (Abbildung 10.5) völlig entrüstet vorträgt, er sei die „Realität“. Den engagierten Einwurf interpretiere ich als wichtigen Hinweis darauf, dass Normen und Werte nicht außer Acht geraten dürfen. Eine andere (Konsum-)Praxis, wie bspw. Sharing bedarf unabdingbar einer entsprechenden inneren Haltung, damit unreflektierte Verhaltensweisen, wie z. B. additiver Konsum, dem sozialökologischen Potenzial nicht entgegenwirken.

Perspektiven-Triangulation: Das Leitbild der Konsumentensouveränität wird in der rezenten Forschungsliteratur zunehmend hinterfragt (Übersicht bei Müller, 2019). Armin Grunwald (2010; 2013, 2014; ähnlich Busse, 2006; Hartmann, 2009; Kenning & Wobker, 2013; McDonald et al., 2016) schließt daraus, dass Konsumierende weniger im Bereich privaten Handelns und vielmehr in der Rolle als Bürger:innen Verantwortung für nachhaltigen Konsum haben:

„In einem demokratischen System sind letztlich die Bürgerinnen und Bürger der Souverän. Politisch gestaltbare und nachhaltigkeitsförderliche Rahmenbedingungen für den Konsum wären danach Gegenstand einer öffentlichen Debatte, die mittels transparenter und demokratisch legitimierter Verfahren für alle verbindlich gemacht werden können – und müssen, damit sie ihre Kraft entfalten können.“ (Grunwald, 2013:15)

Dieser Schlussfolgerung widerspreche ich nicht. Der Begriff „Partizipation“ ist jedoch nicht beschränkt auf den politischen Bereich, sondern umfasst „alle Formen der Einflussnahme auf die Ausgestaltung kollektiv verbindlicher Vereinbarungen durch Personen und Organisationen, die nicht routinemäßig mit diesen Aufgaben betraut sind“ (Renn, 2005:227).

Gesellschaftliche Einflussnahme kann also auch eine Partizipation an der Wertschöpfungskette beinhalten. Soziale Innovationen, die Kund:innen mehr Einflussmöglichkeiten einräumen, finden bislang nur in gesellschaftlichen Nischen statt. Doch Studien zu kollaborativen Produktions- und Konsummuster lassen ein großes Potenzial für die anstehende grundlegende Neuorganisation des Systems vermuten, weil sie für Verbraucher:innen Formen der Einflussnahme eröffnen, die direkt an bisherige Alltagspraktiken anschließen:

„Im Gegensatz zu gängigen Bestrebungen, den Konsum mittels neuer Verkehrs-, Kommunikations- oder Energietechnik nachhaltiger zu gestalten, werden durch soziale Innovationen alltägliche Praktiken direkt angesprochen und damit wirksamer verändert (Rückert-John et al. 2014). Es wird daher angenommen, dass Aktivitäten zivilgesellschaftlicher Initiativen, von neuen Start-ups und Peer-to-Peer-Netzwerken einen wichtigen Beitrag zu nachhaltigeren Produktions- und Konsumpraktiken leisten können (Heinrichs/Grunenberg 2012).“ (Jaeger-Erben et al., 2017:10)

These ABG.6: Ein zukunftsorientiertes Marketing ist anders. Ein zentraler Unterschied zum herkömmlichen Green Marketing ist die Sicht auf Konsumierende: Ein zukunftsorientiertes Marketing begrenzt Kund:innen *nicht* auf den Teilaspekt des Kaufens, sondern fördert deren Handlungsspielräume, z. B. in der Rolle als Proumenten. Anders als Green Marketing suggeriert ein zukunftsorientiertes Marketing auch *nicht*, dass sich die globale Klimakrise auf der individuellen Ebene der Konsumierenden bewältigen ließe. Ein zukunftsorientiertes Marketing fördert stattdessen Veränderungen auf der kollektiven Ebene. So unterstützt es z. B. die Verbreitung sozialer Innovationen des kollaborativen Konsums und der Ko-Produktion. Kurzum: Das Leitbild des starken Konsumierenden ist *nicht* Ausgangspunkt eines

zukunftsorientierten Marketing. Im Gegenteil: Empowerment – Selbstermächtigung – von Kund:innen ist eines seiner strategischen Ziele.

These ABG.7: Ein zukunftsorientiertes Marketing öffnet sein Herz – die Produktionspolitik – für kollaborative Produktions- und Konsummuster, weil in einer stärkeren Beteiligung von Konsumierenden an der Wertschöpfungskette größte Chancen für transformativen Konsumwandel liegen.

10.4.1.5 ZOM und GM im Prozessverlauf

Kategorien: Double Bind; Spannung(-sverlust)

Beobachtung: Die Positionierung von *ZOM* außerhalb des Feldes ist auffällig, scheint jedoch keineswegs nachteilig für seine Wirkung aufs System (wie *Pol Außen* in UR feststellt). Der Schlüssel für die Wirkkraft von *ZOM* scheint vielmehr bei *GM* zu liegen. Denn als sich *ZOM* in Phase 2 vom Feld abwendet, nennt es als Grund die fehlende „Spannung“ zu *GM*. Gleich zu Beginn der Aufstellung beschreibt *ZOM* das beiderseitige Verhältnis mit dem Begriff „Double Bind“. – Diese Metapher weckt mein besonderes Interesse, und ich stelle sie daher in den Mittelpunkt meiner Analyse der beobachteten Wechselbeziehung zwischen *ZOM* und *GM*.

Interpretation: Der Begriff „Double Bind“ wurde von Gregory Bateson et al. (1956) geprägt und diente ursprünglich als kommunikationstheoretischer Zugang zu einem neuen Verständnis schizophrener Erkrankungen. Der Begriff bezieht sich auf paradoxe bzw. widersprüchliche Kommunikationsstrukturen, die keineswegs spezifisch für diese Art psychiatrischer Störungen sind, sondern auch „Teil der Ökologie von Ideen in Systemen oder der Ökologie des ‚Geistes‘“ (Bateson, 1969) sein können. Bateson beschreibt z. B. Alkoholranke als Opfer eines Double Bind. Der Glaube, den Alkoholismus durch Selbstkontrolle zu besiegen, sei eine Hybris. Er verkenne, dass Alkoholranke nicht innerhalb eines unabhängigen Kontexts agierten, sondern Teil eines größeren Systems ineinandergreifender Prozesse sei.

Ähnlich einem Alkoholranken ist auch Green Marketing Opfer eines Double Bind. Die Strategie des herkömmlichen Nachhaltigkeitsmarketing, die auf der individuellen Verhaltensbene ansetzt, um die ökologisch-sozialen Schäden, die der Hyperkonsum westlicher Wohlstandsgesellschaften verursacht, wettzumachen, erinnert an die Selbstlüge des Alkoholranken, die Sucht durch Selbstkontrolle zu überwinden. Auch Marketing ist nicht glaubwürdig, wenn es

behauptet, die von der Konsum- und Wachstumsgesellschaft verursachten sozial-ökologischen Probleme durch Selbstkontrolle in Form grünen, ethischen oder suffizienten Konsums lösen zu können. Denn der:die einzelne Konsumierende ist Teil eines mächtigen Ganzen – einer „Ökologie des Geistes“ in der Lesart Batesons – und kann als solche:r das Gesamte nicht bestimmen.

Dem herkömmlichen Nachhaltigkeitsmarketing ist zugute zu halten, dass es sich bemüht, sich an die verändernden Umweltbedingungen anzupassen. So nimmt *GM* in der repräsentierenden Wahrnehmung „experimentierfreudig eine Metaposition“ ein, um „etwas mehr auf die Ebene von *ZOM*“ zu kommen. Doch mit seiner unveränderten Logik der Absatzmaximierung ist *GM* nicht in der Lage, „mit über den Weg zu steigen“. Die Anpassungsstrategie des *GM* muss scheitern, weil sie – in der Formulierung Batesons (1972/2014) – nicht der „Logik der Evolution des ökologischen Systems“ entspricht:

„Wäre aber der Anpassungsprozeß schon alles, dann könnte es keine Systemkrankheiten geben. Schwierigkeiten treten genau deshalb auf, weil *die Logik der Anpassung eine andere ist als die des Überlebens und der Evolution des ökologischen Systems* [Hervorhebung von mir]. Um mit Warren Brodey zu sprechen: die „Zeit-Struktur“ der Anpassung ist eine andere als die der Ökologie.“ (Bateson, 1972/2014:435 f.)

Der Aufstellungsverlauf bestätigt nach dieser Lesart meine These WM.8 (Kapitel 7) eines notwendigen Paradigmenwechsels im Marketing. Die herkömmliche, rein absatzorientierte Strategie im Marketing ist nicht mehr zeitgemäß und führt letztlich zu Systemkrankheiten: Marketing fühlt sich „alt und gebrechlich“. Diese Beobachtung bestätigt meine hypothetischen Annahmen zum Marketingsystem, die ich in Kapitel 7 (vgl. insbesondere These WM.2) formuliert und begründet habe.

Gemäß Bateson ist es immer die „Ökologie“ (i. S. des Gesamtkontextes), die überlebt und sich weiter entwickelt:

„Überleben bedeutet, daß gewisse deskriptive Behauptungen über ein lebendes System für eine bestimmte Zeitdauer wahr bleiben; und umgekehrt bezieht sich „Evolution“ auf *Veränderungen in der Wahrheit* gewisser deskriptiver Behauptungen über ein lebendes System. *Der Trick besteht darin, zu definieren, welche Behauptungen über welche Systeme wahr bleiben oder Veränderungen durchmachen* [Hervorhebung von mir]. Die Paradoxien (und die Pathologien) des Systemprozesses entstehen genau deshalb, weil die Stabilität und das Überleben eines größeren Systems durch Veränderungen in den konstituierenden Subsystemen erhalten werden.“ (Bateson, Bateson, 1972/2014:437)

Um zu erkennen, „welche Behauptungen über welche Systeme wahr bleiben oder Veränderungen durchmachen“, ist eine integrale Sicht notwendig. Diese Perspektive nimmt ein zukunftsorientiertes Marketing ein. Das wird für mich in der Aufstellung dadurch deutlich, dass sich *ZOM* außerhalb des Systems positioniert. Diese ganzheitliche Perspektive ermöglicht ihm, die „Ökologie“ – den sozialökologischen Zusammenhang, das (globale) Gemeinwohl – zu erkennen. Dadurch wandelt sich seine Zielausrichtung vom Wachstumszwang und dem damit verbundenen unersättlichen Ressourcen hunger hin zu einer *komplementären* Beziehung zu seiner (System-)Umwelt. Dieses Bild korrespondiert mit meiner Beobachtung aus der Aufstellung „Ethos des Marketing“, dass sich ein zukunftsorientiertes Marketing am ursprünglichen Zweck wirtschaftlicher Unternehmung orientiert: am Gemeinwohl (vgl. These [WM.9](#))

Wenn *ZOM* im weiteren Aufstellungsverlauf, in OR (Abbildung 10.5), das „alte, gebrechliche“ *GM* ermutigt, nicht aufzugeben und im System zu bleiben sehe ich darin einen Hinweis, dass *ZOM* den Gegenspieler braucht. Eine frühere Szene, in UR (Abbildung 10.4) stützt diese Interpretationslinie: Als sich *ZOM* im UL vom Feld abwendet, nennt es als Grund die fehlende „Spannung“ zu *GM*. In diesen Beobachtungen sehe ich meine hypothetisch-vorläufigen Annahmen, die ich im Analyseteil zur zweisprachigen ökonomischen Syntax eines zukunftsorientierten Marketing entwickelt habe, bestätigt (These [WM.10](#)), wie ich sie im Analyseteil hypothetisch-vorläufig entwickelt habe.³

These ABG.8: Das Versprechen des herkömmlichen Nachhaltigkeitsmarketing, die ökologisch-soziale Krise, die der Hyperkonsum westlicher Wohlstandsgesellschaften verursacht hat, sei durch „grünen Konsum“ wettzumachen, erinnert an die Selbstlüge eines Alkoholkranken, die Sucht durch Selbstkontrolle überwinden zu können.

These ABG.9: Marketing muss sich verändern, um für die Zukunft fit zu werden. Der anstehende Paradigmenwechsel beinhaltet das Loslassen der bisherigen bedingungslosen Wachstumslogik und die Orientierung am Gemeinwohl. Konkret bedeutet dies das Entwickeln von Geschäftsmodellen, die innovative Lösungen für tatsächliche Kundenbedarfe bieten.

³ Im Analyseteil beschreibe ich das beobachtete Wechselspiel zwischen Ressourcenorientierung und Absatzorientierung im Marketingsystem als Antagonismus „bei dem beide einander ergänzen und wirkungsvoll zusammenspielen – ähnlich wie zwei Muskeln im Körper oder wie Licht und Schatten“. Der Licht-Metapher begegne ich jetzt, in der Aufstellung „Attitude-Behaviour Gap“ wieder, z. B. in der Wortaussage des *Kunden* „*ZOM* ist das Licht am Ende des Tunnels“ (Abbildung 10.4). Dies empfinde ich nicht als eine nebensächliche Koinzidenz, und die Entdeckung bereitet mir Freude.

These ABG.10: Ein zukunftsorientiertes Marketing unterscheidet sich vom herkömmlichen Marketing in seiner Fähigkeit, systemisch-integral zu denken. Es begreift, dass es Teil eines größeren (globalen) Ganzen ist.

10.5 Zusammenfassung der Aufstellung „Attitude-Behaviour Gap“

Die Aufstellung „Attitude-Behaviour Gap“ ist ein schönes Beispiel dafür, dass die Aufstellungsmethode ermöglicht, ein Forschungsfeld aus einer ganzheitlichen, integral-systemischen Perspektive zu erkunden und somit innerhalb kurzer Zeit überraschende, tatsächlich neue Erkenntnisse zu gewinnen. Die Aufstellung macht anschaulich, wie wichtig es ist – das gilt für Forschende und Praktiker:innen gleichermaßen – im Blick zu behalten, dass der Ausschnitt, auf den sie sich in ihrer Arbeit fokussieren, genau das ist: ein *Ausschnitt* eines größeren Ganzen. (Eine detaillierte Methodenreflexion finden Sie, liebe Lesende, im Abschnitt 15.4.) So legt die integrale, polykontextuelle Sicht auf das Phänomen der Attitude-Behaviour Gap die Grenzen offen, die Marketing – als *Fachdisziplin a priori* – dem Denken in größeren Zusammenhängen setzt. Aus integraler Sicht können Ansätze, die Wissens Elemente isoliert berücksichtigen, in bestimmten Phasen durchaus nützlich und notwendig sein (Wilber, 2001a/2010:116), sie reichen jedoch nicht aus, um Veränderungsprozesse und vor allem Transformationsprozesse, umfassend zu verstehen und nützliche Ideen für die Praxis zu entwickeln. Im Ergebnis dieser Aufstellung kann ich somit die Beobachtung aus den vorhergehenden Aufstellungen bestätigen: Ein zukunftsorientiertes Marketing ist fähig, integral zu denken. Daran anschlussfähig ist eine weitere zentrale These, die sich im Aufstellungsverlauf bestätigt: Die ökonomische Syntax eines anderen, modernen Marketing ist zweisprachig. Es hat die Fähigkeit ausgebildet, sowohl erwerbsökonomisches als auch haushaltsökonomisches Handeln als ökonomische Rationalitäten anzuerkennen und seine Strategien im (antagonistischen) Wechselspiel dieser beiden unverträglichen Polaritäten auszurichten.

Die Gesellschafts- und Systemtheorien, die ich als Bezugsrahmen meiner Arbeit nutze, betonen allesamt den gesellschaftlichen Bewusstseinswandel als Voraussetzung der Transformation. Ich hatte daraus zunächst den (offensichtlich zu kurzen) Schluss gezogen, dass ein zukunftsorientiertes Marketing seine transformative Wirkkraft insbesondere auf der Bewusstseins Ebene entfalten würde. Die Aufstellung zeigt: Es ist komplexer. Ein zukunftsorientiertes Marketing zielt nicht *direkt* darauf, – z. B. mittels moralischer Appelle – das Wertesystem von Konsumierenden respektive der Gesellschaft zu beeinflussen. Sein strategischer

Ansatz ist vielmehr, einen Blick hinter den Horizont, in emergierende Zukünfte zu eröffnen. Dabei zeichnet es keineswegs ein Trugbild, sondern etwas rational Objektives:

Ein zukunftsorientiertes Marketing re-produziert entstehende *praktische Handlungsräume* eines möglichen anderen Konsums, indem es sozialen Innovationen einen Resonanzraum bietet, gesellschaftlich wahrgenommen zu werden und sich zu verbreiten. Auf diese Weise – als Resonanzverstärker – wirkt Marketing mit an einer neuen gesellschaftlichen Erzählung darüber, wie Konsum anders und ressourcengerecht möglich ist. Marketing übernimmt die Rolle eines guten Regisseurs, der das Spiel der Figuren nicht vorgibt, sondern nur eine Vision vom zu spielenden Stück. Damit unterstützt es bei den Figuren – den Kund:innen und weiteren verbraucherpolitischen Akteur:innen, wie dem Staat und anderen Unternehmen – Suchbewegungen nach Möglichkeiten, die Vision von Ressourcenorientierung zu realisieren.

Mit dieser Beobachtung verdichtet sich meine implizite Vorannahme eines besonderen Potenzials von Marketing für einen transformativen Wandel – jedoch auf eine überraschend andere Weise als ich zunächst angenommen hatte.

Weiterhin bestätigen sich in der Aufstellung eine Reihe der bereits zuvor beobachteten Unterschiede zwischen einem herkömmlichen „Nachhaltigkeitsmarketing“ und einem anderen, modernen Marketing. Der wichtigste Unterschied ist für mich eine andere Sicht auf Konsumierende:

- Ein zukunftsorientiertes Marketing behauptet nicht, dass der Schlüssel für Konsumwandel beim *einzelnen* Konsumierenden liegt.
- Das Leitbild des starken Konsumierenden ist nicht Ausgangspunkt eines zukunftsorientierten Marketing. Im Gegenteil: Empowerment – Selbstermächtigung – von Konsumierenden ist eines seiner strategischen Ziele.
- Ein zukunftsorientiertes Marketing begrenzt Kund:innen nicht auf den Teilaspekt des Kaufens, sondern erweitert deren Perspektive auf pro-aktive Handlungsoptionen im Konsumbereich.

10.5.1 Diagramm „Attitude-Behaviour Gap“

Auf Basis der zehn vorläufigen Thesen zum Phänomen der Attitude-Behaviour Gap habe ich ein Diagramm entwickelt, das den Weg skizziert, wie Marketing die Entwicklung von ressourcenorientiertem Konsumhandeln unterstützen kann. (Abbildung 10.6)

Ein zukunftsorientiertes Marketingsystem zielt nicht auf den einzelnen Konsumierenden und dessen Weg „vom Wissen (bzw. Bewusstsein) zum Handeln“. Die Attitude-Behaviour Gap steht nicht im strategischen Fokus. Ein zukunftsorientiertes Marketing ist ganzheitlicher ausgerichtet und setzt auf mehreren Ebenen an:

- Ein zukunftsorientiertes Marketing kann **Mut machende Visionen** multiplizieren und damit Orientierung geben, wie ressourcengerechter Konsum aussehen kann. Dabei zeichnet ein zukunftsorientiertes Marketing keineswegs ein Trugbild, sondern kommuniziert etwas rational Objektives: Es re-produziert erprobte soziale Konsuminnovationen; bereits entstehende – gesellschaftliche wie individuelle – *praktische* Handlungsräume eines möglichen anderen, ressourcenorientierten Konsums.
- *Ein* möglicher Weg dabei führt **über ko-produktive Prozesse**, die an der gemeinsamen Schnittstelle von Konsum und Produktion – in kollaborativen Konsum- und Ko-Produktionsmuster – neue Lösungen hervorbringen und/oder deren breitere Anwendung fördern. Dieser Prozess mündet letztlich in **bedarfs- und ressourcenorientierte Geschäftsmodelle**.
- Dadurch entstehen zunehmend **ressourcenorientierte Handlungsoptionen** für Konsumierende, die ihnen in ihren täglichen Entscheidungen ermöglichen, nachhaltiges Problembewusstsein und Konsumhandeln besser zu verbinden. Konsumierende werden somit in der komplexen Aufgabe unterstützt, (individuelle wie gesellschaftliche) normative Ansprüche eines „nachhaltigen Konsums“ in konkretes Alltagshandeln zu übersetzen.
- Zukunftsorientiertes Marketing wirkt der herrschenden systemischen Überforderung von Konsumierenden entgegen. Gleichwohl sind Konsumierende nicht völlig von ihrer individuellen Verantwortung in ihrem **alltäglichen Konsumhandeln** zu entbinden. Ressourcenorientiertes Konsumhandeln bedarf immer auch einer **verantwortungsvollen inneren Haltung des:der Einzelnen**, damit das sozialökologische Potenzial zukunftsorientierter Geschäftsmodelle nicht durch unreflektierte Verhaltensweisen, wie z. B. additiver Konsum, usurpiert wird.

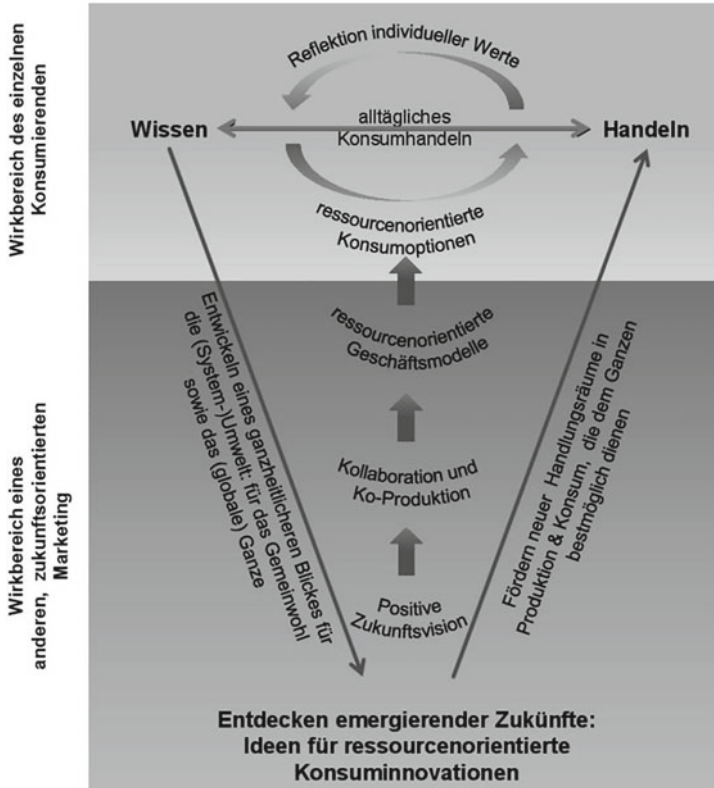


Abbildung 10.6 Ganzheitlicher Blick statt Fokus auf die Attitude-Behaviour Gap: Das ist die Strategie eines zukunftsorientierten Marketing. (Eigene Abbildung)

10.5.2 Weiterführende Überlegungen und Fragen

Die folgende Gesamtschau dient im hermeneutisch-zirkulären Untersuchungsprozess zum einem dem Theoretical Sampling: Ich erhalte theoretische Anhaltspunkte, welches Aufstellungssetting ich im nächsten – im Rahmen dieser Arbeit letzten – Analyseschritt wählen werde. Zum anderen führt die Reflexionschleife zu einer zunehmenden theoretischen Sättigung einiger meiner zuvor entwickelten Thesen. Zentrale Unterschiede, die ich in den vorhergehenden

Untersuchungsphasen beobachtet und beschrieben habe, konkretisieren sich, und zwar bezüglich:

- (1) der Revision zentraler Vorannahmen im herkömmlichen „Nachhaltigkeitsmarketing“ und daraus folgender Implikationen für Wirkungsfeld und Funktion eines zukunftsorientierten Marketing
- (2) der Notwendigkeit eines Paradigmenwechsels im Marketing.

ad 1: In der Aufstellung „Attitude-Behaviour Gap“ hat sich für mich die Beobachtung bestätigt, dass zentrale Vorannahmen in der Marketingforschung und -praxis den Blick in eine Richtung lenken und in eine „Cul de Sac“ (McDonald at al., 2016:164) führen. Die individuelle Handlungsebene ist der falsche Ort für meine Suche nach einem möglichen Transformationsbeitrag von Marketing. Das herkömmliche (Nachhaltigkeits-) Marketing basiert auf dem Leitbild der Konsumentensouveränität. Zwar wird das in der Verbraucherkommunikation einflussreiche Informationsmodell bzw. die Theorie des geplanten Verhaltens (Ajzen, 1985), denen gemäß zwischen individuellem Wertesystem und individuellem Verhalten ein *direkter* Zusammenhang besteht, zunehmend durch Erkenntnisse aus der Verhaltensökonomik (stellvertretend vgl. Thaler & Sunstein, 2008; 2010; Kahneman, 2011) revidiert oder ergänzt. Die Praxis des herkömmlichen „Nachhaltigkeitsmarketing“ hat sich dadurch jedoch nicht verändert. Der strategische Schluss lautet nach wie vor, salopp formuliert: Damit Konsum nachhaltiger werde, müssten Kund:innen nur – in ihrem eigenen Interesse – in die als „richtig“ bestimmte *informative* Spur gesetzt und zusätzlich – auf Grundlage verhaltensökonomischer Erkenntnisse – auch „gestupst“ werden. In der repräsentierenden Wahrnehmung zeigt sich jedoch wiederholt, dass die Gleichung, Kund:innen diktieren qua Einkaufszettel das Angebot, nicht aufgeht. Die systemischen Beziehungen sind weitaus komplexer. Konsumierende sind mitnichten „ein schlafender Riese“ (Beck, 2002), der nur geweckt werden müsse; innerhalb des herrschenden Konsumsystems verfügen sie a priori kaum über Einflussmöglichkeiten, das Angebot zu bestimmen. Eine Erkenntnis, die im Grunde eine banale Alltagserfahrung bestätigt – als Kunde:in kann ich nur *kaufen*, was in den Regalen liegt, d. h. von den Unternehmen zuvor produziert worden ist –, die jedoch keineswegs trivial ist: Sie führt bisherige (Marketing-)Ansätze der Konsumsteuerung ad absurdum. Die Aufstellung „Attitude-Behaviour Gap“ eröffnet demgegenüber eine andere, neue strategische Perspektive:

Der strategische Fokus eines zukunftsorientiertes Marketing liegt weder in moralischen Appellen zu einem anderen Konsumverhalten noch in der Beeinflussung des individuellen Konsumhandelns, sondern zuvörderst auf dem Feld der kollektiven Handlungsmöglichkeiten.

Bereits in den vorherigen Aufstellungen hat sich gezeigt, dass ein zukunftsorientiertes Marketing den herkömmlichen Anbieter-Nachfrager-Dualismus hinter sich lässt und Kund:innen in einer anderen, vitaleren Rolle als Marktteilnehmer:innen willkommen heißt: nicht nur als Konsumierende, sondern auch als „Wissensressource“ in der Rolle von Prosumenten. Aus der integralen Perspektive der Aufstellung „Attitude-Behaviour Gap“ zeigt sich nun, in welchem Bereich diese systemischen Möglichkeiten einer Ko-Evolution von Marketing und Kund:innen liegen: in den äußeren Rahmenbedingungen, die eine Gesellschaft prägen. **Nicht der:die einzelne Kund:in steht im Fokus, sondern kollektive, kollaborative Netzwerke.** Der in der repräsentierenden Wahrnehmung beschriebene „Schein“ des zukunftsorientierten Marketing ist kein Trugbild, sondern die Reflexion von etwas rational Objektivem: entstehenden *praktischen* Handlungsräumen eines anderen, bedarfs- und ressourcenorientierten Konsums.

Ein zukunftsorientiertes Marketing übernimmt die Rolle eines guten Regisseurs, der auf dem Filmset „Action!“ ruft. Das Spiel der Figuren wird dabei jedoch nicht vorgegeben; ein zukunftsorientiertes Marketing unterstützt vielmehr die Akteur:innen in deren eigenen Denk- und Suchbewegungen. Somit fördert Marketing soziale Innovationen des kollaborativen Konsums und der Ko-Produktion, dass sich diese schneller verbreiten und auch eine stärkere gesellschaftliche Akzeptanz finden können.

Ein zukunftsorientiertes Marketing wirkt somit als Inspiration für andere verbraucherpolitische Akteur:innen. Doch es gibt – wie beschrieben – den Kurs nicht an. Denn Unternehmen bewegen sich im Nachhaltigkeitskontext – das zeigen die bisherigen Aufstellungen eindrücklich – keineswegs autonom, sondern bewegen sich in einem sensiblen Spannungsfeld – in der „Schlusslinie“ (Abbildung 6.2) – unterschiedlicher, widersprüchlicher Prämissen. Bereits im Analyseteil dieser Arbeit hatte ich die These (WM.9) aufgestellt, dass ein anderes, zukunftsorientiertes Marketing eine *gesamtgesellschaftliche* Funktion erfüllen kann. Die Aufstellung „Attitude-Behaviour Gap“ aktualisiert diese Vermutung und führt mich zur Frage:

Wie bestimmt sich der gesellschaftliche (Konsum-)Kurs insgesamt?

ad 2: Eine weitere hermeneutische Reflexionsschleife führt mich zurück zu meiner Beobachtung – die sich in der Aufstellung „Attitude-Behaviour Gap“ bestätigt hat – dass ein Paradigmenwechsel im Marketing essenziell im tatsächlichen Wortsinn ist.

Das Festhalten an dem (zunehmend übersteigerten) Ziel der Erwerbs- und Effizienzsteigerung ist suizidal. Dies gilt auch bzw. ganz besonders, wenn sich Marketing ein grünes Gewand umlegt und die Botschaft des „Weiter so“ verkündet.⁴ Marketing macht sich nicht nur selbst unglaubwürdig (und entzieht sich damit die eigene Existenzgrundlage), sondern es behindert vor allem auch ein dringend notwendiges gesellschaftliches Umdenken. Marketing potenziert damit noch seinen Anteil an der fortschreitenden Zerstörung natürlicher und sozialer Lebensgrundlagen. **Herkömmliches Green Marketing verhindert transformativen Konsumwandel.** Diesem Befund steht das beobachtete Potenzial eines zukunftsorientierten Marketing gegenüber. Die drängende Frage, die sich daran anschließt, ist die nach der Realisierung eines anderen Marketing:

Noch hat ein zukunftsorientiertes Marketing „wacklige Beine“. Ist ein Paradigmenwechsel im Marketing eine wirklichkeitsnahe Option? Was sind die Voraussetzungen, damit ein zukunftsorientiertes Marketing einen festeren Stand bekommt?

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.



⁴ Exemplarisch für die Logik des „Weiter so“ steht die Marketingkampagne von Nespresso (2016), in der George Clooney verkündet: „Wouldn’t change a thing“. Ein anderes plakatives Beispiel findet sich auf einem Werbeplakat für E-Zigaretten, auf dem der Hersteller my blu verspricht: „Aufhören ohne aufzuhören“.



Aufstellung 5: Narrativ

11

Menschen treffen Entscheidungen niemals allein auf Grundlage sachlicher und objektiver Fakten. Das haben Wissenschaftler wie der Kognitionswissenschaftler Marvin Minsky, der Soziologe Erving Goffman und der Linguist Charles Fillmore bereits in den 1970er Jahren verstanden (vgl. Kann & Inderelst, 2018). Es sind vielmehr Bilder und Geschichten – Narrative, Frames – die unser Entscheidungsverhalten beeinflussen. Als erste haben diesen Zusammenhang die beiden Kognitionswissenschaftler Amos Tversky und Daniel Kahneman beschrieben (Wehling, 2018:45 f.). Der israelisch-US-amerikanische Psychologe Kahneman erhielt für seine Forschung 2002 den Nobelpreis in Wirtschaftswissenschaften. Robert J. Shiller (2020), ebenfalls Wirtschafts-Nobelpreisträger, hat nachgezeichnet, wie stark auch die wirtschaftliche Entwicklung von Geschichten beeinflusst ist.

11.1 Erkenntnisinteresse der Aufstellung „Narrativ“

Vor dem Hintergrund der vorherigen Analysen entscheide ich mich in der letzten Analyseeinheit für einen Blick auf das Konsumsystem, der die gesellschaftliche, politisch-kulturelle Ebene ins Zentrum rückt. Denn hier, auf dem Feld der äußeren Rahmenbedingungen bzw. der kollektiven Handlungsmöglichkeiten – so meine wiederholte Beobachtung – liegt aktuell der primäre strategische Fokus eines anderen, zukunftsorientierten Marketing. Diese Beobachtung, die eine tatsächlich

Ergänzende Information Die elektronische Version dieses Kapitels enthält Zusatzmaterial, auf das über folgenden Link zugegriffen werden kann
https://doi.org/10.1007/978-3-658-40346-1_11.

neue Idee für Marketing im Nachhaltigkeitskontext beinhaltet, verbinde ich mit einer These von Niklas Luhmann, die ich in den erhobenen Aufstellungsdaten zunehmend konkretisiert sehe, nämlich dass Marketing (im Unterschied zum Beispiel zum Journalismus) nicht an die Realität, i. S. einer „objektiven Wahrheit“ gebunden ist. In der repräsentierenden Wahrnehmung hat ein zukunftsorientiertes Marketing eine visionäre Strahlkraft gezeigt, die den individuellen und gesellschaftlichen Wunschhorizont für andere, zukunftsfähige Konsum- und Lebensstile weitet.

Meine Gesamtschau der Aufstellungsdaten führt mich somit zu Arbeiten der Frame-Forschung, die ein wichtiger Teil der modernen Kognitionswissenschaften sind. In der Transformationsforschung ist die starke Rolle gesellschaftlicher Narrative lange Zeit unterschätzt worden (Griesshammer & Brohmann, 2015:22; Welzer, 2019:16). Die Forschungsgruppe „Narrative und Bilder der Nachhaltigkeit“ am Institute for Advanced Sustainability Studies e. V. in Potsdam (IASS, 2021) hat ihren Fokus bei wissenschaftlichen und politischen Nachhaltigkeitsdiskursen. Im Marketing – eine Branche mit den besten Geschichtenerzähler:innen – ist das Potenzial für Konsumwandel bislang noch weitgehend unerforscht und ungenutzt (Libaert, 2020).

Ich werde zum vorläufigen Abschluss meiner Forschungsreise somit ein bislang kaum bekanntes Feld erkunden: das Wirkpotenzial von Marketing für transformative Narrative. Kann Marketing dabei unterstützen, dass ein neues, zukunftsorientiertes und gesellschaftlich anschlussfähiges Konsumnarrativ entsteht? Damit greife ich auch eine frühere, zentrale Frage dieser Arbeit wieder auf: Was kommt nach der bisherigen Erzählung von „Nachhaltigkeit“? Wie in Abschnitt 8.1 konklusiv erörtert, ist die (noch immer) herrschende Idee des „grünen Wachstums“ nicht zukunftsfähig. Welche Veränderungen braucht transformativer Wandel i. S. einer grundlegenden Neuorganisation des Konsumsystems stattdessen? Nicht zuletzt möchte ich auch in dieser Aufstellung den Kund:innen wieder genau zuhören: Wie erleben sie das Wechselspiel zwischen Narrativ und Marketing: Haben sie daran – wie ich vor dem Hintergrund der Beobachtungen aus den vorhergehenden Aufstellungen vermute – vielleicht auch einen aktiven Anteil?

11.2 Steckbrief der Aufstellung „Narrativ“

Die Aufstellung wurde am 8. Dezember 2018 im Rahmen eines Aufstellungs-Workshops an der Universität Bremen realisiert. Die Leitung der Aufstellung hatte Prof. Dr. Georg Müller-Christ. Stellvertretende waren Teilnehmende eines Fortbildungskurses zur Aufstellungsleitung, also in der Aufstellungsarbeit erfahrene Personen.

11.2.1 Format

Die Aufstellung simuliert den Entwicklungsweg des gesellschaftlichen Narratives von der rezenten Wohlstand-durch-Wachstum Erzählung hin zu einem entstehenden anderen, zukunftsfähigen Gesellschaftsbild. Dazu habe ich den U-Prozess von C. Otto Scharmer (Scharmer, 2009/2011; Scharmer & Käufer, 2014; vgl. Kapitel 4) kombiniert mit grundlegenden Spannungsfeldern der herkömmlichen Konsumgesellschaft und in das Format der Dilemma²-Aufstellungen (Abschnitt 2.3.5) übertragen.

Das Setting ist doppelt-verdeckt; die Repräsentanten hatten also weder Kenntnis zum Kontext noch zur eigenen Rollenzuschreibung. Die Stellvertretenden wählten sich ihre Rollen intuitiv selbst, indem sie jeweils eine Buchstaben- bzw. Zahlenkarte wählten, deren Zuordnung für sie verdeckt war. Die Einweisung der Rollen geschah nicht explizit, wie in den vorhergehenden Aufstellungen durch mich, sondern implizit mit Aufnahmen der Karte.

11.2.2 Theoretischer Bezugsrahmen: Theorie U

Um den Entwicklungsweg des Narratives und die systemischen Wechselwirkungen zu beobachten, habe ich die Theorie U als theoretischen Bezugsrahmen gewählt (Scharmer, 2009/2011; Scharmer & Käufer, 2014; vgl. ausführlich Abschnitt 4.5). Die Theorie U ist ein nützliches, sehr wirksames Rahmenmodell, das Möglichkeitsräume und Vorstellungswelten weit öffnet für – positive – bereits im Entstehen begriffene Zukunftsbilder.

Im U-Prozess unterscheidet Scharmer (2009/2011:54 ff.) sieben Phasen (vgl. Abbildung 4.5). Im Zentrum steht die Idee, nicht aus der Vergangenheit für die Zukunft zu lernen, sondern stattdessen das eigene höchste Zukunftspotenzial als Lernquelle für Wandel zu nutzen.

11.2.3 Inszenierungsraum

Den Inszenierungsraum für die Dilemma²-Aufstellung habe ich zwischen den Polaritäten von einerseits *Haben* und *Sein* und zum anderen von *Wachstum* und *Suffizienz* angesiedelt. Die Polarität von *Wachstum* und *Suffizienz* spiegelt das grundlegende, im herkömmlichen Nachhaltigkeitsdiskurs oft vernachlässigte Dilemma (vgl. Müller-Christ, 2014) eines ressourcenorientierten Konsums: Die notwendige Reduktion des Ressourcen- und Emissionsverbrauchs erfordert Maßhalten im Konsum. Da Konsum jedoch der wichtigste Wirtschaftsmotor ist, führt Maßhalten zu weniger Wachstum, was schlecht für die Volkswirtschaft ist und somit – zumindest nach herkömmlicher Lesart – auch für das Gemeinwohl.

Die Polarität von *Haben* und *Sein* stellt eine spezifische Erscheinungsform des Zweck-Mittel-Spannungsraumes dar. Auch hier handelt es sich um ein Dilemma, das im Diskurs wohlhabender Konsumgesellschaften verdrängt worden ist. Wenn das oberste Ziel ist, zu haben und immer mehr zu haben, wie kann es da eine Alternative zwischen *Sein* und *Haben* geben, fragte Erich Fromm (1976/2011) bereits vor über vierzig Jahren. In seinem Buch „*Haben oder Sein*“ beschreibt der deutsch-US-amerikanische Philosoph und Sozialpsychologe zwei entgegengesetzte Existenzweisen: das Besitzen-und Konsumieren-Wollen versus Erlebnisse, die „im Prinzip nicht beschreibbar“ sind:

„Die Voraussetzungen für die Existenzweise des Seins sind Unabhängigkeit, Freiheit und das Vorhandensein kritischer Vernunft. Lebendigkeit und Vernunft, Erkenntnis und Einsicht, Sensibilität und Solidarität.“ (Fromm, 1976/2011:110)

Der Sozialpsychologe unterscheidet zwischen einem charakterbedingten *Haben* – und einem existentiellen (funktionalen) *Haben*:

„Um überleben zu können, ist es erforderlich, daß wir bestimmte Dinge haben, behalten, pflegen und gebrauchen. Dies gilt für unseren Körper, für Nahrung, Wohnung, Kleidung und für die Werkzeuge, die zur Befriedigung unserer Grundbedürfnisse vonnöten sind. (...) Es ist ein rational gelenkter Impuls, der dem Überleben dient – im Gegensatz zum charakterbedingten *Haben*. (...) Dieser leidenschaftliche Trieb, sich Dinge anzueignen und sie zu behalten, ist nicht angeboren, sondern hat sich durch die Entwicklung der gesellschaftlichen Bedingungen für die Spezies Mensch entwickelt, so wie wenn er biologisch gegeben wäre.

Existentielles (funktionales) *Haben* gerät nicht in Konflikt mit dem *Sein*, wohl aber charakterbedingtes *Haben*.“ (Fromm, 1976/2011:108)

Der Inszenierungsraum, den ich für diese Aufstellung gewählt habe, gibt dem *Narrativ* die Möglichkeit, sich in verschiedenen Erzählrahmen auszuprobieren:

- Die linke Seite markiert den Status-Quo, den Frame der sozialen Marktwirtschaft: „Wirtschaftswachstum und Wohlstand für alle“. Mit zunehmendem Wohlstand gerät die existenzsichernde Funktion in den Hintergrund und das *Narrativ* verändert sich zu „Konsum macht (mich) glücklich“.¹
- Auf der rechten Seite des Inszenierungsraums bestimmt Suffizienz – als der Gegenpol zu Wachstum – einen anderen, ressourcenorientierten Frame. Hier ist Raum für Zukunftsbilder, die illustrieren, ob und vielleicht auch wie sich eine Beschränkung bzw. Mäßigung im Konsum konstruktiv bewältigen lässt.

11.2.4 Elemente

In dieser Aufstellung kommen die Kernelemente von Marketing zusammen, die sich in den vorhergehenden Aufstellungen überraschend anders gezeigt haben als es in Marketingpraxis und -forschung gemeinhin postuliert ist. Das ist zum einen das *Ethos des Marketing*, das in der Aufstellung „Das innere Wesen des Marketing“ (Kapitel 7) mit der Funktion eines anderen, zukunftsorientierten Marketing verschmilzt und mehr will als „werben und verkaufen“. Zum anderen sind das *Kund:innen bzw. Konsumierende*, die sich nicht als die souveränen, mächtigen Akteure zeigen, wohl aber als wertvolle Inputgeber. Die Unterscheidung spezifischer Zielgruppen – die Zielgruppentypologie – ist das Herzstück der Marketingdisziplin. Deshalb stelle ich nicht nur einen prototypischen Kunden auf, sondern unterscheide vier verschiedene ^WMeme gemäß Spiral Dynamics, die aktuell in westlichen Konsumgesellschaften vorherrschen: *Blau*, *Orange*, *Grün* – die jeweils miteinander konkurrieren – sowie *Gelb*, das als ^WMem der Seins-Ebene, der 2. Tier fähig ist, die Legitimität der anderen Wertesysteme zu erfassen (Beck & Cowan, 2014:101 f.).

Narrative² waren schon immer Mittel der Sinnstiftung. Erzählen bedeutet, Wissen zu festigen. Erzählungen – oder eben Narrative – sind wegweisend und

¹ Diese Erzählung wandelt sich im Kontext von Nachhaltigkeit nur minimal. Sie heißt dort „Grüner Konsum rettet die Welt“ – mit anderen Worten: „(Mein) Grüner Konsum macht die ganze Welt glücklich“.

² Der deutsche Begriff „Narrativ“ geht zurück auf Jean-François Lyotard (1979). Der französische Philosoph beschrieb die Postmoderne als eine Zeit ohne verbindliche Erzählungen, ohne „grands récits“. Die englische Übersetzung „Great narratives“ wurde ins Deutsche übernommen.

können und sollen Verhalten verändern. Dass Narrative wichtige Treiber von gesellschaftlichem Wandel sein können, rückt, wie bereits weiter oben beschrieben, zunehmend in den Fokus der Transformationsforschung. Das Element *Narrativ* steht somit für eine häufig gehörte Erzählung, die den Handlungsraum im Konsumkontext bestimmt bzw. als neue Erzählung dessen Möglichkeitsraum erweitert.

11.3 Ablauf der Aufstellung „Narrativ“

Die im Folgenden beschriebene Aufstellung „Narrativ“ dauerte 60 Minuten und gliederte sich in vier Phasen. In einem geleiteten U-Prozess wurde das *Narrativ* sukzessive auf einen Entwicklungsweg durch die vier Spannungsfelder geführt. Das *Ethos des Marketing* hält mit diesem Prozess Schritt und bewegt sich jeweils im selben Quadranten wie das *Narrativ*. Die Kunden der unterschiedlichen Bewusstseisebenen – *Blau*, *Orange*, *Grün* sowie *Gelb* – sind in einer Beobachterrolle und können sich als freie Elemente jederzeit, ohne vorherige Aufforderung der Aufstellungsleitung bewegen. Den Inszenierungsraum der Aufstellung definierte der Aufstellungsleiter, indem er die vier Repräsentanten der Pole positionierte: *Haben* als Gegenpol von *Sein* sowie *Wachstum* als Gegenpol von *Suffizienz*.

11.3.1 Phase 1: Downloading

Das *Narrativ* wird vom Aufstellungsleiter gebeten, sich im ersten Quadranten zwischen Pol *Haben* und Pol *Wachstum* seinen Platz zu suchen.

- *Narrativ* findet seinen Platz rechts neben Pol *Haben*. Er schaut sich um nach *Ethos des Marketing*.
- *Ethos des Marketing* positioniert sich rechts von *Narrativ* und schaut es an.
- Die Kunden bewegen sich nicht. *Blau* beobachtet (auf einem Stuhl sitzend) wohlwollend, aber mit Distanz, *Orange* ist von Beginn an „sehr wach“, *Grün* startet den Prozess mit „Kopfschmerzen“, *Gelb* benötigt etwas länger, sich auf das Geschehen zu konzentrieren.
- Pol *Haben* geht es gut. Auf das *Ethos des Marketing* könne es verzichten, aber mit *Narrativ* an der Seite fühle es sich wohl.
- *Narrativ* weiß, dass es sich mit dem Pol *Haben* auseinandersetzen müsste und bekennt, dass es dazu aber nicht den „Mum“ habe.

- *Narrativ* erkennt im *Ethos des Marketing* etwas „Verlockendes“: Es sei ein „Begleiter, der aufpasst“.
- *Ethos des Marketing* beschreibt sich in einer „wissenschaftlichen“ Beobachterrolle. „Ich bin keine Nanny von *Narrativ*; ich betütel es nicht. Ich beobachte es.“

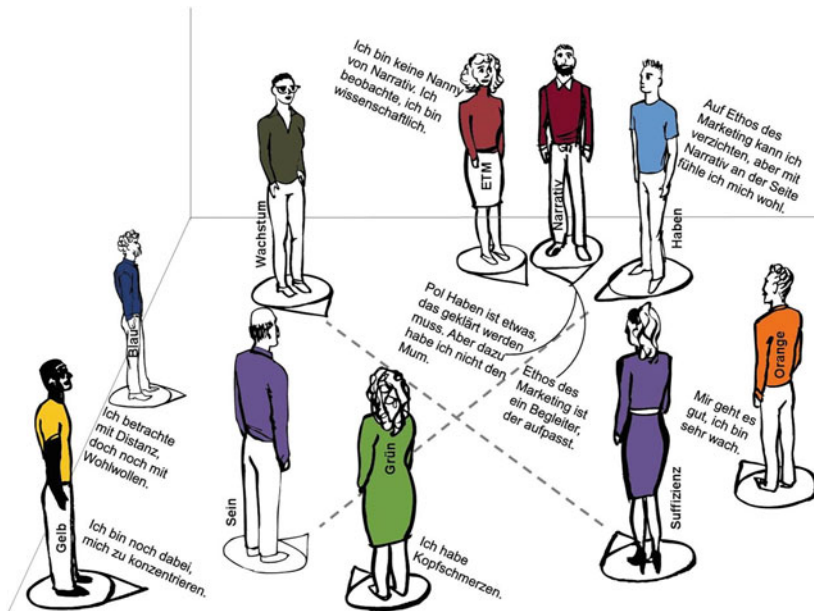


Abbildung 11.1 Das Narrativ im Konsumkontext während der Phase des Downloading. (Eigene Darstellung)

Die Abbildung 11.1 zeigt das 3D-Raumbild mit Invivo-Kodes der Repräsentanten in der ersten Phase des U-Prozesses: das Downloading. Hier zeigt sich das gewohnheitsmäßige Denken der Akteure: Die Kunden sind inaktiv, das gesellschaftliche *Narrativ* scheut die Auseinandersetzung mit dem Pol *Haben*. Das *Ethos des Marketing* schaut auf das Ensemble aus einer „wissenschaftlich“-beobachtenden Rolle.

11.3.2 Phase 2: Seeing

Der Aufstellungsleiter bittet *Narrativ* – in zwei Schritten –, sich gegenüber von *Pol Wachstum* zu stellen.

- *Ethos des Marketing* bleibt an der rechten Seite von *Narrativ*.
- *Narrativ* empfindet *Pol Wachstum* als wohlwollend. Jedoch ging *Narrativ* der Standortwechsel zu schnell; es hätte beim *Pol Haben* noch nicht alles geklärt: „Ich bin so, wie ich hier stehe, nicht ganz selbstbewusst.“
- *Pol Haben* gibt *Narrativ* die Erlaubnis zu gehen: „Ich fühle mich wie eine Mama, die ihren Sohn in die Welt entlässt. Ich weiß, dass *Ethos des Marketing* ihn unterstützen kann.“
- *Narrativ* ist bereit zu einer „Kreuzfahrt“ mit *Pol Wachstum*. Es weiß jedoch: „Von *Pol Haben* komme ich und zu *Pol Haben* gehe ich auch wieder hin.“
- *Narrativ* stellt von sich aus die Sinnfrage und fragt, wofür es diesen Weg gehe.
- *Ethos des Marketing* ist erleichtert, dass sich *Narrativ* durch *Pol Wachstum* nicht vom eigentlichen Weg abbringen lässt.
- Die Kunden bewegen sich – bis auf *Gelb* – nicht. *Blau* sitzt noch immer, ist „zwar wach, aber noch unbeteiligt“. *Orange* beschreibt *Ethos des Marketing* als Übersetzer: „Ich schalte ab, wenn *Narrativ* spricht. Wenn *Ethos des Marketing* spricht, kann ich dem Ganzen folgen.“ *Grün* hatte im Übergang der Phasen an Standfestigkeit verloren, doch „seit *Narrativ* und *Pol Wachstum* miteinander im Kontakt sind, stehe ich wieder fest.“ Kunde *Gelb* ändert seine unbeteiligte Haltung und wechselt zum Ende der Phase seine Position.

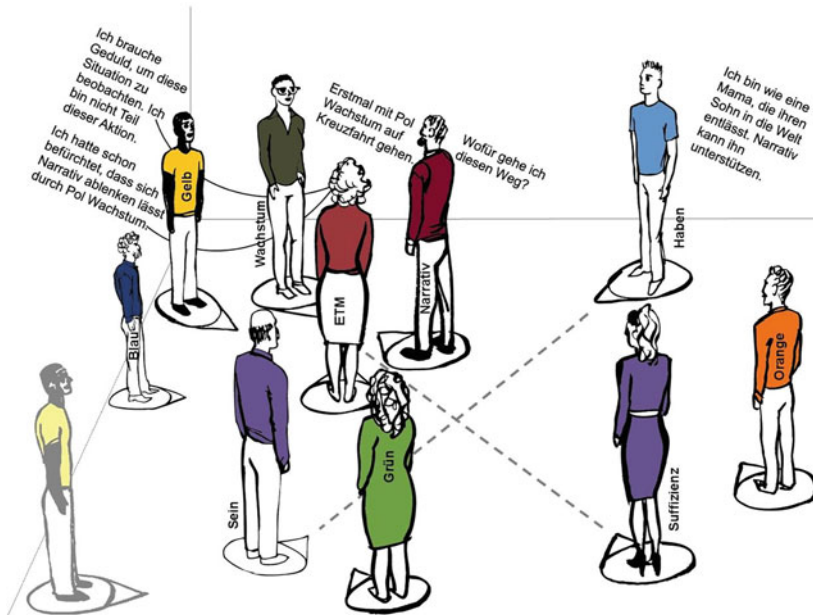


Abbildung 11.2 Das Narrativ im Konsumkontext während der Phase des Seeing. (Eigene Darstellung)

Die Abbildung 11.2 zeigt das 3D-Raumbild mit Invivo-Kodes der Repräsentanten in der zweiten Phase des U-Prozesses: das Seeing. Hier betrachten die Akteure ihre Umwelt mit frischem Blick: *Narrativ* beginnt, das Bestehende zu hinterfragen. *Ethos des Marketing* begrüßt die neue kritischere Haltung von *Narrativ*. Die Kunden *Orange* und *Grün* können sich, u. a. mithilfe von *Ethos des Marketing* als Übersetzerin, auf eine neue Sicht einlassen.

11.3.3 Phase 3: Sensing

Der Aufstellungsleiter dirigiert *Narrativ* in den nächsten Quadranten – weg vom Pol *Wachstum* hin zum Pol *Sein*.

- *Ethos des Marketing* bleibt an der rechten Seite von *Narrativ*.
- *Narrativ* gewinnt angesichts des Pols *Sein* eine gute Wahrnehmung der Komplexität und beginnt von sich aus, seine Sicht auf die Kunden zu beschreiben: Mit dem Kunden *Blau* sei es nicht einfach. *Orange* empfindet *Narrativ* im Vergleich dazu als wohlwollender. Auch *Grün* nimmt *Narrativ* als sehr fordernd wahr. „*Blau* und *Grün* sind aus einem Holz geschnitzt.“ Den Kunden *Gelb* beschreibt *Narrativ* als „positive Irritation“.
- *Narrativ* findet Gefallen an der neuen Situation: „Ich fühle mich wie ein Jongleur, der sich bemühen muss, verschiedene Dinge am Laufen zu halten. (...) Dieses Under-Pressure Stehen, gibt mir Energie.“
- *Ethos des Marketing* begrüßt die neue Wachheit von *Narrativ* und dass es „jetzt so forschend unterwegs ist.“ *Ethos des Marketing* geht extra ein Stück zur Seite, damit *Narrativ* einen freien Blick auf den Kunden *Gelb* hat.

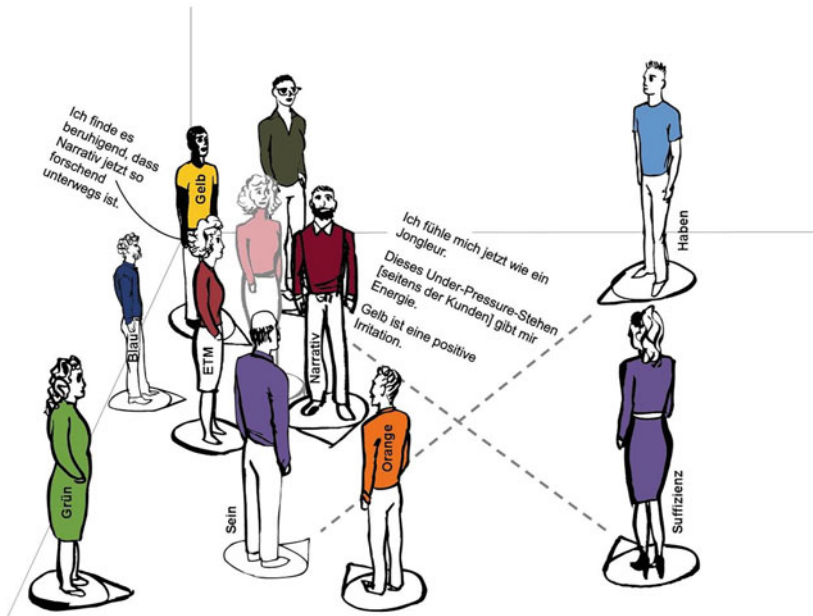


Abbildung 11.3 Das Narrativ im Konsumkontext während der Phase des Sensing. (Eigene Darstellung)

Die Abbildung 11.3 zeigt das 3D-Raumbild mit Invivo-Kodes der Repräsentanten in der dritten Phase des U-Prozesses: das Sensing. Das Narrativ beginnt, ein Gefühl für sein Umfeld zu entwickeln und kann präzise die unterschiedlichen ^WMeme der Kunden beschreiben. Das *Ethos des Marketing* unterstützt *Narrativ* bei dieser Entwicklung, in dem es den Blick frei macht für „positive Irritationen“.

11.3.4 Phase 4: Presencing

Der Aufstellungsleiter bittet *Narrativ*, sich gegenüber von *Pol Sein* zu stellen.

- *Ethos des Marketing* bleibt an der rechten Seite von *Narrativ*.
- Bewegung kommt ins gesamte Kundenfeld. Nur *Blau* bleibt unbewegt auf seinem Platz (sitzen). *Grün* beginnt, einmal den Raum zu umkreisen. An die Ausgangsposition von *Grün* stellt sich *Orange*.
- *Narrativ* ist enttäuscht: „Ich entdecke nicht, was *Pol Sein* ist. Meine Hände gehen in die Erde und suchen, finden aber nichts.“
- *Narrativ* ist überrascht: „Ich entdecke durch *Pol Sein* die Beobachter [*Kunden*].“
- *Ethos des Marketing* empfiehlt *Narrativ*, nicht im Außen zu suchen, sondern bei sich zu bleiben: „*Narrativ* muss noch loslassen. *Narrativ* muss nicht suchen.“
- *Pol Sein* hatte zuvor befürchtet, dass *Narrativ* „den Ernst der Lage“ nicht erkennen würde, jetzt sei es jedoch positiv überrascht: „*Narrativ* hält sich ganz gut. Und jetzt würde ich fast sagen: Weiter!“ Je länger *Narrativ* verweilt, desto schlechter geht es dem *Pol Sein*, es fleht: „Geh weiter, geh weiter. Geh weiter!“
- Kunde *Gelb* antizipiert die weitere Entwicklung und wechselt seine Position – quer durch den Raum – zum *Pol Suffizienz*.
- Kunde *Blau* fühlt sich von *Narrativ* wahrgenommen: „*Narrativ* ist hier erwachsen geworden. Entsprechend gibt es jetzt auch mehr Systeme, die dazu gehören. So wie ich auch. Es hat alles seine Richtigkeit.“
- Kunde *Orange* sieht sich in Konkurrenz zu *Grün*: „Das Gequatsche von Kunde *Grün* nervt. Ich bin der Weg, dahin, wo immer es auch hingeht.“
- Kunde *Grün* bestätigt die Unstimmigkeit mit *Orange*. Kunde *Grün* ist überdies ungeduldig: „Wenn *Narrativ* länger hier stehen will, kommt bei mir eine tierische Ungeduld hoch.“
- Kunde *Gelb* sieht sich selbst als „Schützer von *Narrativ*“: „Ich bin aber froh, dass *Ethos des Marketing* mir das im Alltag abnimmt.“

Die Abbildung 11.4 zeigt das 3D-Raumbild mit Invivo-Kodes der Repräsentanten in der entscheidenden Phase des U-Prozesses: das Presencing. Das *Narrativ* verbindet sich mit dem Pol *Sein*, dem Quellort – dem inneren Ort der Stille – und entdeckt Überraschendes: Nichts. Und dann: die Kunden. *Ethos des Marketing* empfiehlt *Narrativ*, noch mehr loszulassen. Der Pol *Sein* drängt *Narrativ* zum Weitergehen. Der Kunde *Gelb* antizipiert die weitere Entwicklung und wechselt als erster Akteur im Feld seine Position.

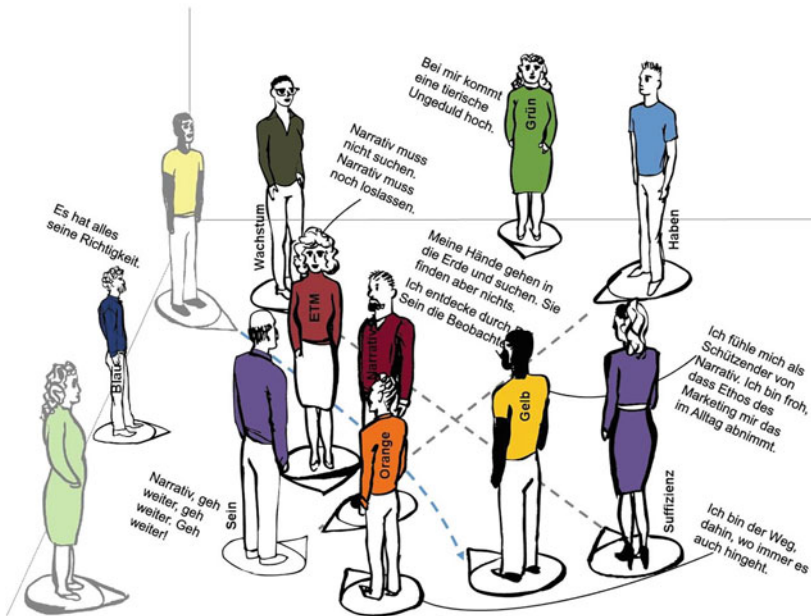


Abbildung 11.4 Das Narrativ im Konsumkontext während der Phase des Presencing. (Eigene Darstellung)

11.3.5 Phase 5: Crystalizing

Der Aufstellungsleiter bittet – in zwei Schritten – *Narrativ*, sich gegenüber von *Pol Suffizienz* zu stellen.

- *Ethos des Marketing* bleibt an der rechten Seite von *Narrativ*.
- Nach *Gelb* verändern auch die anderen Kunden jetzt ihre Positionen. Selbst *Blau* erhebt sich erstmalig aus seiner Sitzposition und verändert seine Position.
- *Narrativ* fühlt sich von *Pol Suffizienz* angezogen und überraschend wohl.
- *Pol Suffizienz* beschreibt sein Verhältnis zu *Narrativ* mit „Liebe“.
- *Pol Sein* geht es zunehmend schlechter. Während des Annäherungsprozesses von *Narrativ* an *Pol Suffizienz* nimmt sich die Stellvertretende des *Pol Sein* einen Stuhl, um sich zu setzen.
- *Ethos des Marketing* ist erleichtert, dass *Narrativ* positiv auf *Pol Suffizienz* reagiert. „Als ich den Weg gegangen bin, hatte ich das Gefühl, ich müsste jetzt noch mehr mittragen für *Narrativ*.“
- *Narrativ* beschreibt den *Pol Suffizienz* als etwas Nützliches, als „eine positive Grundidee“, als „ein Werkzeug“. *Narrativ* empfindet den *Pol Suffizienz* als ein Geschenk, das es gern annimmt – und auch auspackt: „*Pol Suffizienz* ist etwas Bewegliches, etwas Lebendiges wie eine Pflanze, nichts Starres – irgendetwas, worum ich mich kümmern kann. – Und ich bin der Gärtner.“
- *Ethos des Marketing* kündigt die freudige Nachricht an bei *Pol Haben*: „Ich schreibe schon mal die Postkarte an *Pol Haben*: *Narrativ* hat etwas gefunden, das jetzt zu ihm gehört und es weiterentwickeln kann.“

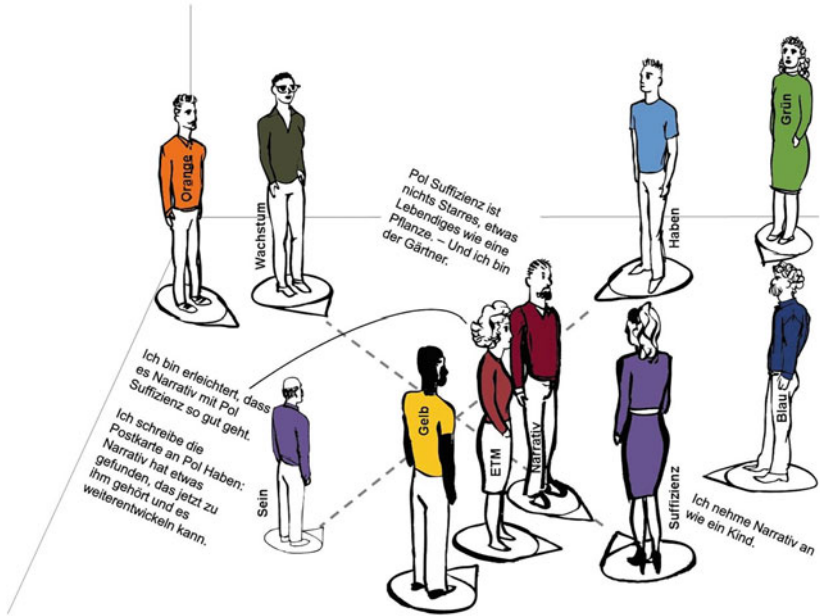


Abbildung 11.5 Das Narrativ im Konsumkontext während der Phase des Crystalizing. (Eigene Darstellung)

Die Abbildung 11.5 zeigt das 3D-Raumbild mit Invivo-Kodes der Repräsentanten in der fünften Phase des U-Prozesses: das Crystalizing. Das *Narrativ* findet beim *Pol Suffizienz* ein neues, noch zu entwickelndes Thema. Die zukünftige Botschaft von *Narrativ* ist nichts Starres, sondern etwas Bewegliches. *Ethos des Marketing* kündigt diese (erfreuliche) Botschaft beim *Pol Haben* an.

11.3.6 Phase 6: Rückblick auf den Entwicklungsweg von Narrativ

Der Aufstellungsleiter fordert alle Elemente auf, die Unterschiede wahrzunehmen, die mit dem Entwicklungsweg von *Narrativ* entstanden sind und einen stimmigen Platz einzunehmen.

- *Narrativ* stellt sich zunächst gegenüber von Pol *Haben*. In Reaktion auf eine Aussage des Kunden *Gelb* wechselt *Narrativ* die Position hinter Pol *Haben* mit Blick ins System.
- *Ethos des Marketing* folgt und stellt sich links hinter Pol *Haben* mit Blickrichtung auf *Narrativ*.
- Kunde *Orange* beobachtet die Bewegung des *Narrativs* genau. Kunde *Orange* bewegt sich (noch vor *Ethos des Marketing*). Die Kunden der übrigen ^WMeme verändern ihre Positionen nicht mehr.

Der Aufstellungsleiter befragt die Elemente nach den Unterschieden vor und nach dem Entwicklungsprozess.

- *Narrativ* fühlt sich „ganz schön anders“ als zu Beginn des Prozesses.
- *Ethos des Marketing* fühlt sich zu „100 Prozent“ unverändert.
- Pol *Haben* empfindet, es sei ein „ganz schön anderer Pol“ geworden.
- Pol *Sein* schlägt vor, dass *Narrativ* weitergeht und das System verlässt.
- Pol *Wachstum* fühlt sich nicht verändert: „Ich würde *Narrativ* wieder zu mir herziehen wollen. Und dann geht es wieder so herum.“
- Pol *Suffizienz* ist mit dem Prozessverlauf voll auf zufrieden.

In den Antworten wird auch deutlich, dass der weitere Prozessverlauf offen ist:

- *Narrativ* sieht als eine Option, das System zu verlassen: „Für mich ist da – hinter Pol *Haben* – noch ein Raum.“
- Auch Pol *Sein* ist der Auffassung, dass das *Narrativ* aus dem System herausgehen müsse.
- *Ethos des Marketing* „würde *Narrativ* auch begleiten, wenn *Narrativ* irgendwann aus diesem System herausgeht“.
- *Ethos des Marketing* prophezeit *Narrativ* eine mehrmalige, stets beim Pol *Haben* beginnende, Prozessschleife, bis ein besonderes Ereignis etwas tatsächlich verändert: „Bei jedem Gang wird es andere Hürden oder Schwellen geben.“

... Und irgendwann wird etwas ganz Besonders passieren. Und dann ist etwas verändert.“

- *Ethos des Marketing* ist überzeugt, dass ich „von Euch einen Auftrag für dieses System bekommen habe“.
- *Narrativ* reagiert auf die Ideen der anderen Elemente: „Wenn ich den Kreislauf durchbrechen soll und noch einen Platz finde, dann wäre das ganz klar bei Pol *Suffizienz*.“

Die Kunden beurteilen den Prozess sehr unterschiedlich:

- *Blau* hinterfragt den Prozess nicht.
- *Orange* findet die Idee, dass es in Zyklen weitergeht, „ganz natürlich und stimmig“ und ist „stolz, dass *Narrativ* seinen Weg gegangen ist. Ich habe jetzt Kontakt zu Pol *Suffizienz*.“
- *Grün* bereitet der Kontakt zwischen *Narrativ* und Pol *Suffizienz* „Kopfschmerzen“. Vom *Ethos des Marketing* fühlt sich Kunde *Grün* nicht angesprochen, findet es jedoch „okay, dass *Ethos des Marketing* bei *Narrativ* ist“. *Grün* begrüßt, dass Kunde *Blau* aktiv geworden ist; mit dem Kunden *Gelb* hat Kunde *Grün* Kontakt, jedoch nur „so aus der Ferne“.
- Kunde *Gelb* sieht seine „Mission“ als beendet: „Ich habe das Gefühl, ich kann hier nichts mehr beitragen.“

Narrativ und *Ethos des Marketing* haben eine übereinstimmende Wahrnehmung ihrer gegenseitigen Beziehung:

- *Narrativ* beschreibt sich als reagierendes Element und sieht in *Ethos des Marketing* eine wichtige Unterstützung: „Ich bin auf einen Prozess losgeschickt worden, ohne dass ich es wirklich selber wollte. Ich konnte den Weg nur gehen, weil *Ethos des Marketing* da war als Begleiter.“
- *Ethos des Marketing* beschreibt seine Beziehung zu *Narrativ* als ein „Forschungslabor“: *Narrativ* lernt sich immer mehr kennen und ich bin immer dieser Begleiter, der daneben steht und Energie ableitet oder zuführt“.

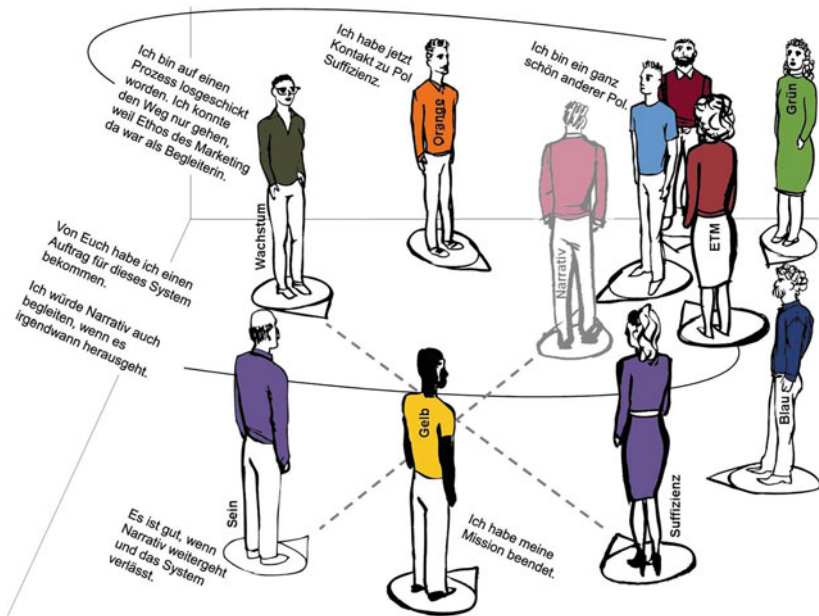


Abbildung 11.6 Rückblick auf den Entwicklungsweg des Narrativ. (Eigene Darstellung)

Die Abbildung 11.6 zeigt das 3D-Raubild mit Invivo-Kodes der Repräsentanten während des Rückblicks auf den U-Prozess. *Narrativ* hat eine starke Entwicklung durchlebt. *Pol Haben* hat sich gleichermaßen stark verändert. Der Kunde *Gelb* sieht seine Mission erfüllt. Der Prozess muss mehrmals durchlaufen werden. Das *Ethos des Marketing* würde *Narrativ* auch in einem anderen System weiterhin begleiten wollen.

11.4 Auswertung der Aufstellung „Narrativ“

Die Paradigma-Darstellung zur Aufstellung „Narrativ“ ist im elektronischen Zusatzmaterial einsehbar.

11.4.1 Theorie-Memos

Die in der Paradigma-Darstellung strukturierten Kodierungsansätze führe ich beim Memo-Schreiben zu hypothetischen Ideen aus. Die Aufstellung „Narrativ“ ist die letzte Exploration (im Analyseteil) der vorliegenden Arbeit. Wie im Forschungsdesign dargestellt, ist das zweite, explorative Denksystem ein intensiver hermeneutisch-zirkulärer Prozess, in dem die Zyklen mehrfach wiederholt durchlaufen werden bis sich – zumindest für den Moment – ein „ausreichendes“ Maß an epistemologischer Sicherheit einstellt. Vor diesem Hintergrund verzichte ich bei der Auswertung auf den Zwischenschritt der Perspektiven-Triangulation und setze den Fokus auf den Abgleich mit den Thesen bzw. Hauptkategorien, die sich im bisherigen Auswertungsprozess herausgebildet haben, insbesondere zum besonderen Potenzial des Marketing für Konsumwandel – und womöglich auch für eine grundlegende gesamtgesellschaftliche Neuorganisation – sowie zur Rolle der Kund:innen im systemischen Wirkgefüge.

11.4.1.1 Die transformative Aufgabe

Kategorien: loslassen; Transformation von Pol *Haben*

Beobachtung: In der Phase des Presencing, dem Wendepunkt des U-Prozesses, „von dem aus die im Entstehen begriffene Zukunft wahrnehmbar werden kann“ (Scharmer, 2009/2011:66), macht *Narrativ* eine zunächst ernüchternde Erfahrung: „Meine Hände gehen in die Erde und suchen. Sie finden aber nichts.“ Daraufhin macht *Ethos des Marketing* eine für mich überraschende Aussage: *Ethos des Marketing* empfiehlt dem *Narrativ*, nicht zu suchen, sondern „noch loszulassen“. Diese Beobachtung ist bemerkenswert, weil sie dem üblicherweise beobachtbaren Verlauf in diesem Aufstellungssetting (U-Prozess in Kombination mit grundlegenden Spannungsfeldern) widerspricht. Erfahrungsgemäß ist hier der Punkt, „nicht meditativ alles loszulassen, sondern eine intensive Auseinandersetzung des Systems mit seinem wichtigsten Thema aus der Tiefe des Ethos heraus zu ermöglichen“ (Müller-Christ & Pijetlovic, 2018:233). Da die Stellvertreterin mit dem methodischen Vorgehen an der Universität Bremen sehr vertraut ist, messe ich dieser Aussage aus der Tiefe der repräsentierenden Wahrnehmung eine besondere Bedeutung bei.

Interpretation: Ein zukunftsorientiertes Narrativ muss die alten Bilder – Wohlstand für alle durch Wirtschaftswachstum bzw. Konsum macht glücklich – hinter sich lassen. Bereits im ersten Bild wird die gesellschaftliche Transformationsaufgabe von *Narrativ* klar benannt: „Pol *Haben* ist etwas, das geklärt werden muss.“

Aber dazu habe ich nicht den Mum.“ Dass diese Erkenntnis bereits im Downloading, dem Modus, in dem die Welt mit den Augen des gewohnheitsmäßigen Denkens betrachtet wird, formuliert wird, unterstreicht die Tatsache, dass der „Kippunkt“ (Max-Neef, 1995), an dem ein Mehr an materiellen Wohlstand nicht mehr zu einem Mehr an relativem Glück der Menschen führt, schon lange erreicht und allgemein offensichtlich ist. Hier zeigt sich also nochmals, wie ich bereits an anderer Stelle ausgeführt habe, ganz klar die normative Herausforderung, die sich bei Konsumwandel stellt: das Loslassen bisheriger materieller Normalitätsvorstellungen. Diese systemische Notwendigkeit wird nochmals unterstrichen mit der deutlichen Wandlung des Pol *Haben*, der im letzten Aufstellungsbild (Abbildung 11.6) resümiert, ein „ganz schön anderer Pol“ geworden zu sein.

Der Pol *Wachstum* zeigt sich hingegen unverändert. Diese Aussage ist zunächst irritierend und scheint allen meinen vorherigen Beobachtungen und aus ihnen gezogenen Schlüssen zu widersprechen: Ein grenzenloses Wachstum ist unmöglich, einfach weil die Ressourcenbasis begrenzt ist (Müller-Christ, 2014). Kern der globalen Vielfachkrise ist eine Gesellschaft, die permanent das Volumen ihres materiellen Stoffwechsels vergrößert.

Angesichts des zunächst irritierenden Widerspruchs zwischen der evidenzbasierten Notwendigkeit einer Abkehr vom herrschenden Wachstumsparadigma und der beobachteten Aussage des Pols *Wachstum*, kam mir der Gedanke, dass ja auch ein Wechsel des Objekts denkbar ist: Es ist jetzt nicht mehr der *materielle* Kreislauf, der sich immer weiter ausdehnt. Das, was beim Herausbilden neuer Konsumnarrative wächst, ist der *immaterielle* Kreislauf: Es sind Ideen zu anderen Wegen des (kollaborativen) Konsums und der (Ko-)Produktion. Soziale Innovationen im Konsumbereich, z. B. in Projekten von Sharing Economy, Collaborative Consumption, Do-It-Yourself und Upcycling, verbrauchen sich nicht durch ihre Anwendung. Im Gegenteil: Sie werden besser und stärker, wenn sie aus der Nische herauskommen und wachsen. Im Unterschied zu Naturressourcen gibt es bei sozialen Innovationen, die aus einem integralen Denken – hier in Gestalt des voranschreitenden gelb-memischen Kunden – heraus entstehen, keine Nutzungskonkurrenz. Soziale Innovationen brauchen Wachstum: immaterielles Wachstum!

These N.1: Die transformative Aufgabe, die im Konsumsystem zu bewältigen ist, besteht in der Verständigung auf neue materielle Ziele, weil die planetaren Grenzen ein weiteres quantitatives Wirtschaftswachstum verbieten. Daraus entstehen neue normative Fragen: Was bedeutet (in wohlhabenden Konsumgesellschaften) ein „Genug“? Wie bemisst sich eine „nachhaltige“ Einkommensverteilung?

These N.2: „Konsum macht glücklich!“ – Mit seiner Botschaft verfolgt das bisherige Konsumnarrativ das Ziel, den materiellen Wirtschaftskreislauf beschleunigt zu halten. Ein zukunftsfähiges Konsumnarrativ hingegen möchte den *immateriellen* Stoffwechsel ankurbeln. Sein Interesse gilt den Ideen zu einem anderen möglichen Konsum.

11.4.1.2 Bedeutung von Narrativen

Kategorien: Schwäche von Pol *Sein*; Wegweiser

Beobachtung: In der Presencing-Phase möchte Pol *Sein* nicht, dass *Narrativ* bei ihm verweilt. Eine weitere Beobachtung, die sich mir intuitiv nicht unmittelbar erschließen mag, ist die zunehmende Verschlechterung des Zustandes von Pol *Sein*. Dass sich Stellvertretende von Polen setzen, ist eine seltene Beobachtung in der Aufstellungsarbeit (Müller-Christ & Pijetlovic, 2018:245), auch deshalb erscheint mir die Reaktion des Pol *Sein* bedeutungsvoll.

Interpretation: Die Missempfindungen des Pols *Sein*, die in der Phase des Presencing den Zenit erreicht, sind m. E. ein treffendes Bild: Im *Sein* offenbart sich die Schwachstelle des bestehenden Konsumsystems. Die Erzählung „Konsum macht glücklich“ entspricht nicht länger der sozialen Wirklichkeit; im Gegenteil: der Sinn von Konsum geht zunehmend verloren – nicht zuletzt auch, weil Produkte oft nur noch gekauft werden, ohne sie zu konsumieren, wie der deutsche Soziologe Harald Welzer (2013) ausführt:

„Wahrscheinlich haben Sie beim Lesen der letzten Seiten das Gefühl gehabt, dass Sie längst etwas tun, was Sie freiwillig und bewusst nie beabsichtigt haben: Sie verzichten auf Ihre Freiheit, Ihr Leben nach Ihren eigenen Entscheidungen einzurichten. So wie Sie sich Ihren Lebensraum mit Produkten vollstellen, von denen Sie bis vor kurzem gar nicht wussten, dass Sie sie jemals haben wollen würden, so wenden Sie immer mehr Zeit dafür auf, sich in diesem Konsumuniversum für oder gegen irgendetwas zu entscheiden: Sie lesen Tests und Erfahrungsberichte, arbeiten sich durch Bedienungsanleitungen und Updates, rufen Preisvergleiche ab, schließen Verträge aller Art ab – weshalb Sie immer mehr kaufen, aber immer weniger konsumieren, was Sie gekauft haben.“ (Welzer, 2013:27f.)

In der nachfolgenden Phase des Chrystalizing erholt sich der Pol *Sein* wieder. Die Stellvertreterin geht zurück an ihre Position; mit dem emergenten *Narrativ* ist es dem Pol *Sein* möglich, seine Funktion im System wieder auszufüllen. In diesem Bild zeigt sich für mich die große Bedeutung, die Narrativen in Transformationsprozessen zukommt. Sie übersetzen das neue, noch abstrakte Zielsystem jenseits

der herrschenden Wachstumslogik in konkrete Bilder und ermöglichen dem System somit pragmatisches Handeln, Resilienz und die Fähigkeit zur Anpassung an notwendige Veränderungen. Kurzum: Sie geben dem System neue Energie.

These N.3: Ein neues Konsumbild ist gesellschaftlich noch nicht fassbar: Was ist unsere Idee eines guten Lebens – ressourcensensibel und auch sozial gerecht? In dieser Situation kommt dem Entwickeln neuer mentaler Modelle eine Schlüsselrolle zu. Ein zukunftsfähiges Konsumnarrativ liefert Gegenentwürfe zur herrschenden „Konsum macht glücklich“-Erzählung. Mit konkreten, positiven Zukunftsbildern wirkt es ermutigend, ungewohnte und innovative Konsumwege zu erkunden.

11.4.1.3 Die Gestalt eines neuen Konsumnarrativs

Kategorien: Gärtner; Pflanze

Beobachtung: Auch mit dem neuen, emergierenden *Narrativ* wird der Pol *Sein* nicht richtig froh. Am Ende der Aufstellung spricht sich der Pol *Sein* dafür aus, *Narrativ* möge das System verlassen. Ich nehme diese irritierenden Beobachtungen als Ausgangspunkt für die Frage nach dem Inhalt eines entstehenden Konsumnarrativs, das die bereits überkommenen Erzählungen „Wohlstand durch unbegrenztes Wirtschaftswachstum“ und „Konsum macht glücklich“ ablösen wird. – Im weiteren Aufstellungsverlauf, in der Phase des *Chrystalizing* zeigt sich das im Entstehen begriffene Neue – die mögliche Zukunftsvision des Konsumsystems – für eine verdeckte, prototypische Aufstellung erstaunlich plastisch in den Metaphern des „Gärtners“ und der „Pflanze“. Lassen sich diese konkreten Bilder auch in ebenso konkrete Inhalte übersetzen; welche Gestalt hat die neue Erzählung, die Konsumwandel so dringend braucht?

Interpretation: Das Unwohlsein, das der Pol *Sein* während der gesamten Aufstellung spürt, interpretiere ich als Ausdruck eines grundsätzlichen Konflikts im erwerbswirtschaftlichen System: Die Spannung zwischen Sein und (einem nicht mehr funktionalem, grenzenlosen) Habenwollens. Die Aussage des Pols *Sein*, *Narrativ*, möge das System verlassen, kann vor diesem Hintergrund als Ausbruchsbegehren aus Materialismus und Konsumismus verstanden werden. Diese Interpretationslinie kann ich an dieser Stelle – mit Blick auf den vorgegebenen Forschungsrahmen einer Dissertation – nicht weiterverfolgen. Als unstrittig kann – wie ich an anderer Stelle ausgeführt habe – jedoch gelten, dass in einer „vollen Welt“ mit unverrückbaren „planetaren“ Grenzen absehbar ist, dass sich unser Verhältnis zur Welt grundlegend ändern wird und sich nicht mehr lange so dominant durch Konsum bestimmen lässt, wie es gegenwärtig noch immer

der Fall ist. Vor diesem Hintergrund lässt sich die Aufstellungssequenz auch als Hinweis auf die Utopie einer tiefgreifenden gesellschaftlichen Umwälzung interpretieren, wie sie Erich Fromm (1976/2011) beschrieben hat:

„Nur in dem Maße, in dem wir die Existenzweise des Habens bzw. des Nichtseins abbauen (das heißt aufhören, Sicherheit und Identität zu suchen, indem wir uns an das anklammern, was wir haben, indem wir es ‚be-sitzen‘, indem wir an unserem Ich und unserem Besitz festhalten), kann die Existenzweise des Seins durchbrechen. Um zu ‚sein‘, müssen wir unsere Egozentrik und Selbstsucht aufgeben bzw. uns ‚arm‘ und ‚leer‘ machen, wie es die Mystiker oft ausdrücken.“ (Fromm, 1976/2011:111)

Bezogen auf meine Forschungsfrage erkenne ich im Unbehagen, das der Pols *Sein* beim Anblick von *Narrativ* verspürt – abduktiv – einen ersten wichtigen inhaltlich-redaktionellen Hinweis zum neuen, entstehenden Narrativ: Das emergente ökonomische Narrativ sollte sich zurückhalten mit Aussagen zur Seinsqualität: Es sollte keine Glücksversprechungen machen.³ Die transformative Aufgabe, die heute im Konsumsystem ansteht, ist nicht, die „Existenzweise des Seins“ (Fromm) zu durchbrechen, sondern umfasst sehr konkrete materielle Fragen respektive Bedarfe von Menschen. Ein solches existentielles (funktionales) Haben, steht – im Gegensatz zum „charakterbedingten Haben“ – nicht im Konflikt mit dem Sein (Fromm (1976/2011:108)). Diese Beobachtung deckt sich mit der Analyse von Ulrich Grober (2010:14) zur kulturhistorischen Entwicklung des Nachhaltigkeitsbegriffes (vgl. Abschnitt 1.2.1): Der Begriff Nachhaltigkeit wurzele „im menschlichen Grundbedürfnis nach Sicherheit“ als „Gegenbegriff zu ‚Kollaps‘“. Auch von der Spiral Dynamics Theorie sehe ich meine Interpretationslinie gestützt: Don Edward Beck und Christopher C. Cowan nennen das Klären existentieller Fragen (neben Dissonanz) als wesentliche Grundvoraussetzungen, damit Wandel überhaupt nur denkbar wird (Beck & Cowan, 2014:145 ff.).

Weitere inhaltlich-redaktionelle Hinweise zum emergenten Konsumnarrativ enthalten die Metaphern in der Phase des Chrystalizing, mit denen sich *Narrativ* selbst als „Gärtner“ und den Pol *Suffizienz* als „Pflanze“ – als „etwas Bewegliches, etwas Lebendiges, nichts Starres – irgendetwas, worum ich mich kümmern kann“ – beschreibt. In dieser Beschreibung sehe ich einen frappierend deutlichen

³ Hier finde ich eine Erklärung für meine Vorbehalte gegen den populären Begriff – nicht gegen die dahinterstehende Idee –, „Bruttonationalglück“. Das Konzept zielt nicht – wie es der deutsche Begriff für mich suggeriert – auf eine Art kollektiven Frohsinn. Im Unterschied zum westlichen Verständnis bezeichnet „Glück“ in der asiatischen Kultur eher eine *Haltung der Zuversicht*, mit allem, was das Leben bringt, einschließlich dem Vermögen, mit Problemen, Schmerz oder Not, umgehen zu können.

Hinweis auf die „Biophilie“ von Erich Fromm (1974): „die Liebe zum Leben und zu allem Lebendigen“:

„Die Biophilie ist die leidenschaftliche Liebe zum Leben und allem Lebendigen; sie ist der Wunsch, das Wachstum zu fördern, ob es sich nun um einen Menschen, eine Pflanze, eine Idee oder eine soziale Gruppe handelt. Der biophile Mensch baut lieber etwas Neues auf, als daß er das Alte bewahrt. Er will mehr *sein*, statt mehr *zu haben*. Er besitzt die Fähigkeit, sich zu wundern, und er erlebt lieber etwas Neues, als dass er das Alte bestätigt findet. Das Abenteuer zu leben ist ihm lieber als Sicherheit. Er hat mehr das Ganze im Auge als nur die Teile, mehr Strukturen als Summierungen. [...] Da er Freude am Leben und all seinen Manifestationen hat, ist er kein -leidenschaftlicher Konsument von frisch verpackten ‚Sensationen‘ [Hervorhebung im Original].“ (Fromm, 1974:331)

Vor diesem Hintergrund enthalten die Metaphern Pflanze und Gärtner die Botschaft eines anderen, nicht quantitativen Wachstums: Der Mut zu Weniger bedeutet ein Mehr an Vitalität: So bedeuten weniger Autos in der Stadt mehr Klimaschutz, mehr saubere Luft, mehr Grün, mehr Platz zum Spielen, mehr Sicherheit für Kinder und Radfahrer:innen, kurzum: mehr Lebendigkeit im öffentlichen Raum! Das Konzept der Biophilie ist zudem eine Einladung, nicht nur zu versuchen, bisherige Konzepte zu verbessern, sondern vor allem auch nach vollkommen neuen Lösungen zu suchen; zum Beispiel Mobilität – jenseits vom Auto – neu zu denken.

Die botanische Metaphorik verweist weiterhin direkt auf den Begriff der Metamorphose: die Anpassung von Pflanzen und anderen Geschöpfen an besondere Lebens- und Umweltbedingungen. In dieser in diesem Bild angedeuteten Offenheit des entstehenden Narrativs erkenne ich die Leerstelle wider, die ich bereits in der Aufstellung „Konsumsystem“ (Abschnitt 6.5.2) beobachtet habe: Während es aus der planetaren Ressourcenperspektive einen – innerhalb eines gewissen Variationsfeldes – wissenschaftlich eindeutig definierbaren Punkt gibt (Stichwort: planetare Grenzen), handelt es sich bei der Bestimmung eines gesellschaftlich „rechten Maßes“ von Konsum um eine normative Frage, die es als Gesellschaft neu auszuhandeln und zu begründen gilt. Im Unterschied zum bisherigen zielorientiert ausgerichtetem Narrativ der gegenwärtigen Konsum- und Wachstumsgesellschaft ist das neue entstehende Narrativ keine vollendete Erzählung, sondern eine (Fortsetzungs-)Geschichte gesellschaftlicher Suchbewegungen.

These N.4: Konsumwandel ist nur erfolgreich, wenn es gelingt, unvermeidliche Trade-offs sozial gerecht und für alle Beteiligten auch rational nachvollziehbar zu gestalten. Denn nur dann kann der Wandel so radikal vollzogen werden, wie er angesichts der zunehmend engen planetaren Grenzen erforderlich ist.

These N.5: Ein zukunftsorientiertes Konsumnarrativ transportiert „die Liebe zum Leben und zu allem Lebendigen“ (Fromm). Es ist eine Einladung, nicht nur zu versuchen, bisherige Konzepte zu verbessern, sondern vor allem nach vollkommen neuen Lösungen zu suchen. Dazu erzählt es von den wundervollen Möglichkeiten eines anderen, nicht quantitativen Wachstums: Der Mut zu Weniger bedeutet ein Mehr an Vitalität.

These N.6: Das neu entstehende Narrativ im Konsumsystem ist keine vollendete „große Erzählung“, die eine neue Glücksversprechung bereithält. Es ist vielmehr eine lebendige Geschichte über gesellschaftliche Suchbewegungen. Das neue Konsumnarrativ macht gesellschaftlich noch Unsichtbares sichtbar.

11.4.1.4 Marketing: Beitrag zum Konsumwandel

Kategorien: Begleiterin; keine Nanny, wissenschaftlich beobachtend; Forschergeist

Beobachtung: Der Aufstellungsverlauf bietet mehrfach die Chance, das Verhältnis von *Ethos des Marketing* und *Narrativ* detaillierter in den Blick zu nehmen. Bereits im Downloading-Modus wird die grundsätzliche Beziehungsqualität offenbar, als *Narrativ* das *Ethos des Marketing* als einen „Begleiter, der aufpasst“ beschreibt, und das *Ethos des Marketing* präzisiert, sie sei „keine Nanny von *Narrativ*. Ich beobachte, bin wissenschaftlich.“ Im Schlussbild betont *Narrativ* die große Bedeutung, die *Ethos des Marketing* im Prozessverlauf zukommt: „Ich konnte den Weg nur gehen, weil *Ethos des Marketing* da war als Begleiterin.“– Welche Annahmen lassen sich aus diesen Beobachtungen ableiten für mögliche transformative Aufgaben und Ziele eines zukunftsorientierten Marketing?

Interpretation: *Ethos des Marketing* nimmt *Narrativ* nicht wie eine „Nanny“ in seine Obhut, sondern begleitet es vielmehr kritisch-fördernd und beobachtend. Diese Beschreibung bringt mir die Assoziation der Mäeutik – die sokratische Hebammenkunst – in den Sinn. So kreiert ein zukunftsorientiertes Marketing selbst keine neuen Bilder, sondern hilft neuen Realitäten, ganz wie eine Hebamme, ans Licht zu kommen. Mäeutik ist eine Methode der Wahrheitsfindung. Die Wahrheit, die ein zukunftsorientiertes Marketing sichtbar werden lässt, ist eine emergierende Wahrheit. Ein sehr ähnliches Bild zeigte sich in der Aufstellung „Attitude-Behaviour Gap“ (Abbildung 10.4) mit der Metapher der „Fata Morgana“: Einer Luftspiegelung gleich, ermöglicht ein zukunftsorientiertes Marketing, „einen Blick hinter den Horizont, in emergierende Zukünfte zu eröffnen“ (These ABG.5, Abschnitt 10.4). So begrüßt *Ethos des Marketing* in der Phase

des Seeing ausdrücklich die Intention von *Narrativ*, die Realität mit frischem Blick zu betrachten; sich nicht von den Verlockungen einer „Kreuzfahrt“ auf Wachstumskurs verführen zu lassen, sondern innezuhalten und zu fragen „wofür gehe ich diesen Weg“. Für seine mäeutische Rolle muss Marketing eine offene, „forschende“ Haltung einnehmen und stellt – sokratische – Fragen. Es fördert das Erkennen von Widersprüchen, die sich zwischen bisherigen Konsumvorstellungen und der Realität zunehmend knapper werdenden Ressourcen auftun. So lenkt *Ethos des Marketing* in der Presencing Phase den Blick auf das überkommene Wachstumsmodell als es *Narrativ* empfiehlt, loszulassen: Die Zeit des unbegrenzten Wachstums ist vorbei.

Vor dem Hintergrund der bisherigen Beobachtungen zeigt sich mir als Aufgabe eines zukunftsorientierten Marketing, emergente positive Zukunftsbilder – Projekt(ideen) einer zukunftsorientierten Produktions- und Konsumweise – in die Welt zu bringen und medial zu verstärken. Dabei kreierte Marketing die Visionen nicht aus sich heraus, sondern es führt einen Auftrag aus, den es von Kundenseite erhalten hat. Diese Interpretation wird klar bestätigt von der Aussage von *Ethos des Marketing*, die er im Rückblick formuliert: „Von Euch habe ich einen Auftrag für dieses System bekommen.“ Kunden sind Inputgeber von Marketing – ein Rollenbild, das ich in den vorherigen Aufstellungen wiederholt beobachtet und beschrieben habe. Kunde *Gelb* scheint dabei eine besondere Rolle einzunehmen, da er den Entwicklungsweg des *Narrativs* stets antizipiert. Diese Interpretation wird unterstützt von der Aussage des Kunden *Gelb* in der Presencing Phase, er sei froh, dass *Ethos des Marketing* ihm die Aufgabe, *Narrativ* zu schützen, im Alltag abnehme.

Ich lese diese Bilder als Hinweis auf das besondere Potenzial von Marketing für Konsumwandel: Marketing kann das Entstehen neuer Narrative wirkungsvoll unterstützen. Diese Interpretation wird auch formenanalytisch gestützt: *Ethos des Marketing* bleibt während des gesamten Aufstellungsprozesses an der rechten Seite von *Narrativ*; ein Hinweis auf eine attraktive und noch zu erschließende Ressource (vgl. Übersicht Formenanalyse Tabelle 2.1; Abschnitt 2.3.3). Marketing kommt bei transformativen Konsumwandel die wichtige Aufgabe des Storytelling zu: die praktische Übersetzungsarbeit zukunftsorientierter Produktions- und Konsummuster in zielgruppengerechte Bilder. Marketing hilft, soziale Innovationen, „bereits entdeckte Wahrheiten“ die noch im Verborgenen liegen, ans Licht bringen und zu „vergesellschaften“, wie der italienische Intellektuelle Antonio Gramsci (1932/1995) – freilich in einem anderen, im politischen Kontext – die Orientierung gebende Rolle von Narrativen treffend beschrieben hat:

„Eine neue Kultur zu schaffen bedeutet nicht nur, individuell ‚originelle‘ Entdeckungen zu machen, es bedeutet auch und besonders, *bereits entdeckte Wahrheiten kritisch zu verbreiten, sie sozusagen zu ‚vergesellschaften‘* und sie dadurch *Basis vitaler Handlungen, Element der Koordination und der intellektuellen und moralischen Ordnung werden zu lassen* [Hervorhebungen von mir]. Daß eine Masse von Menschen dahin gebracht wird, die reale Gegenwart kohärent und auf einheitliche Weise zu denken, ist eine ‚philosophische‘ Tatsache, die viel wichtiger und ‚origineller‘ ist, als wenn ein philosophisches ‚Genie‘ eine neue Wahrheit entdeckt, die Erbhof kleiner Intellektuellengruppen bleibt.“ (Gramsci, 1932/1995:1377)

These N.7: Ein zukunftsorientiertes Marketing dient der Wahrheitsfindung. Erstens: Im Unterschied zum herkömmlichen Nachhaltigkeitsmarketing verschleiert es nicht die Realität des inhärenten Widerspruchs wachstumswirtschaftlicher Konsumgesellschaften: Ein zukunftsorientiertes Marketing gibt der Illusion vom grünen Wachstum keine neue Nahrung. Zweitens: Ein zukunftsorientiertes Marketing bringt emergierende Wahrheiten ans Licht, indem es Zukunftsideen, die in Nischen emergieren in gesellschaftlich anschlussfähige Bilder und Botschaften übersetzt. In dieser mäeutischen Wirkung liegt das besondere transformative Potenzial von Marketing: Es öffnet den anderen verbraucherpolitischen Akteur:innen respektive Teilsystemen Fenster zu neuen Möglichkeitsräumen.

These N.8: Ein neues Konsumnarrativ gedeiht nicht aus sich heraus. Marketing als Profi im Geschichtenerzählen kann bei der Entwicklung unterstützen. Bei der Kreation ermutigender Inhalte greift Marketing wiederum auf die Expertise jener Akteur:innen zurück, die als Konsumierende respektive Prosumierende die reichen Möglichkeiten einer zukunftsorientierten Produktions- und Konsumweise bereits erproben bzw. praktisch leben.

11.4.1.5 Kundenrollen

Kategorien: antizipierend (Kunde Gelb); reagierend (Kunden 1. Tier)

Beobachtung: In der entscheidenden Phase des Presencing entdeckt *Narrativ* angesichts des Pols *Sein* „Überraschendes“, nämlich: zunächst nichts, um dann zu erkennen, dass es über den Pol *Sein*, erstmalig die *Kunden* wahrnimmt. Auch diese Sequenz ist, eindeutig als – erneuter – Hinweis zu lesen, dass es bei einem transformativen Konsumwandel entscheidend darauf ankommt, welche Rolle den Konsumierenden eingeräumt wird. Ich nehme diese Sequenz zum Anlass einer abschließenden Analyse der unterschiedlichen Rollen, die Kund:innen bei transformativem Konsumwandel einnehmen können – und von einem zukunftsorientierten Marketing entsprechend zu fördern sind.

Interpretation: In der Aufstellung werden für mich zwei unterschiedliche Kategorien von Kund:innen deutlich unterscheidbar: Die eine Kategorie sind Kund:innen, die dem aufgezeigten Weg – in ihrem jeweiligen Tempo und teils starker Interaktion untereinander – folgen. Das sind hier die Kunden *Blau*, *Orange* und *Grün*. Die andere Kategorie sind Kund:innen, wie hier der Kunde *Gelb*, die dem Entwicklungsprozess voranschreiten. Die erste Kundenkategorie gehört gemäß Spiral Dynamics zur 1. Tier; umfasst also Bewusstseins Ebenen bzw. Wertesysteme, die nur ihre eigene Problemlösungslogik verstehen und entsprechend mit den anderen Bewusstseins Ebenen konkurrieren. Die zweite Kundenkategorie gehört zur 2. Tier. Sie zeichnet sich durch eine integrale Sicht aus und kann deshalb auch Bedeutung und Legitimität der anderen Wertesysteme erfassen.

Der auffällige Positionswechsel des Kunden *Gelb* mitten durch das Aufstellungsfeld in der Phase des Presencing erinnert mich an eine Sequenz, die ich in der Aufstellung „Ethos des Marketing“ beobachtet und beschrieben habe (Kapitel 7; Abbildung 7.3): Auch dort wechselte der *Kunde* von der rechten zur linken Seite von *A-Marketing*. Den Positionswechsel habe ich interpretiert als „eine Allegorie des „crossing“ (Spencer-Brown, 1969:1), das die Beobachtung der anderen Seite ermöglicht. Der *Kunde* ist in dieser Lesart ein Beobachter 2. Ordnung, der nützlich ist, um ‚blinde Flecken‘ im Marketingsystem aufzudecken“. Diese Lesart ist auch hier, in der Sequenz der Aufstellung „Narrativ“ schlüssig: Kunde *Gelb* unterstützt als ein Beobachter 2. Ordnung das *Narrativ* mit Informationen, die für dessen Fortbestand als dynamisches System relevant sind. Diese Interpretation wird unterstützt von der Aussage von *Ethos des Marketing*, dass *Narrativ* eine mehrmalige, stets beim Pol *Haben* beginnende, Prozessschleife durchlaufen müsse.

Mit Spiral Dynamics wird nachvollziehbar, warum Konsum- und Lebensstile schwer zu ändern und auch nicht zu vereinheitlichen sind. In der Aufstellung ist dies in den unterschiedlichen Reaktionen und der Konkurrenz der Kund:innen untereinander sehr gut nachzuvollziehen. Ich schließe aus diesen Beobachtungen, dass das neue Konsumnarrativ – es bezeichnet sich ja selbst als „Jongleur“ – mehrere Geschichten gleichzeitig erzählen muss. Die bisherige *große* (Konsum)-Erzählung wird abgelöst werden von *vielen kleinen* Erzählungen. Die Aufgabe eines zukunftsorientierten Marketing besteht demzufolge darin, die unterschiedlichen Erzählstränge so aufzubereiten, dass sie von Kunden unterschiedlicher ^WMeme verstanden und somit konstruktiv aufgegriffen werden können. Wichtig erscheint mir dabei zu erinnern, dass in westlichen Konsumgesellschaften am häufigsten ^WMeme der 1. Tier, namentlich *Blau*, *Orange* und *Grün* vertreten sind. Auf der Existenz-Ebene sind Konsum- und Lebensstile

zuvörderst materiell verankert. In der Rolle des Konsumierenden gilt dies noch in besonderer Weise.

Die Aufstellungsbilder geben mehrmals konkrete Hinweise, dass Marketing diese Rolle ausfüllen kann. So beschreibt beispielsweise Kunde *Orange* in der Phase des Seeing *Ethos des Marketing* als Übersetzer: „Ich schalte ab, wenn *Narrativ* spricht. Wenn *Ethos des Marketing* spricht, kann ich dem Ganzen folgen.“ Um diese Funktion als „Übersetzer“ auszufüllen, muss ein zukunftsorientiertes Marketing gemäß der Theorie der Spiral Dynamics eine integrale Perspektive (2. Tier) einnehmen (vgl. Beck & Cowan, 2007/2014:115).

These N.9: Im transformativen Prozess lassen sich grundsätzlich zwei unterschiedliche Kategorien von Kund:innen beobachten: Von den Konsumierenden, die auf den Wandel – je nach ^WMem anders und in ganz eigener Weise – reagieren, sind Konsumierende zu unterscheiden, die den Transformationsprozess pro-aktiv vorantreiben. Diese innovativen, systemisch denkenden Akteur:innen sind wichtige Partner:innen eines zukunftsorientierten Marketing: Sie sind ihm Wissensressource und Inspirationsquelle.

These N.10: Von einem transformativen Konsumwandel sind die verschiedenen Akteur:innen – je nach Bewusstseins- und/oder gesellschaftlicher Rolle sowie systemischem Interesse – sehr unterschiedlich betroffen. Zielgruppengerechte, mem-adäquate Erzählungen erleichtern es den Akteur:innen, mit unvermeidlichen Trade-offs konstruktiv umzugehen und daraus für sich ein pragmatisches Handeln abzuleiten. Für ein solches zielgruppen- bzw. mem-sensibles Storytelling braucht ein zukunftsorientiertes Marketing die Fähigkeit, systemisch-integral zu denken.

11.5 Zusammenfassung der Aufstellung „Narrativ“

Die Aufstellung „Narrativ“ veranschaulicht – dank ihres Setting als geleiteter U-Prozess besonders gut – wo ein spezifisches Potenzial der Methode für Wissenschaft und Forschung liegt. Aufstellungen schützen Forschende, die das tatsächlich Neue suchen, sehr effektiv vor dem sogenannten „Humpty-Dumpty-Effekt“⁴; also davor, nur Zukunftspotenziale analog der Vergangenheit

⁴ Der Begriff „Humpty-Dumpty-Effekt“ ist einem populären englischen Kinderreim entlehnt, in dem der „fette, frohe Humpty Dumpty“ besungen wird: „Humpty Dumpty sat on a wall, Humpty Dumpty had a great fall, All the King’s horses and all the King’s men, Couldn’t put Humpty together again.“ (zitiert nach Beck & Cowan, 2014:34 ff.; 112 ff.)

zu entdecken. Über die repräsentierende Wahrnehmung ist es Forschenden möglich, tiefere dynamische Kräfte im Feld anzuhören und somit Lösungsansätze auch aus einer entstehenden Zukunft heraus zu entwickeln. (Eine detaillierte Methodenreflexion finden Sie, liebe Lesende, im Abschnitt 15.5.)

Ein besonderer Analysefokus bei dieser Aufstellung lag auf einer möglichen Wirkung von Marketing auf ein transformatives Konsumnarrativ – ein Potenzial das bislang, wie ich einleitend ausgeführt habe, in Forschung und Praxis kaum betrachtet wird. Die Entwicklungsdynamik, die sich in der repräsentierenden Wahrnehmung beobachten ließ, hat wesentliche meiner zuvor entwickelten Hypothesen hinsichtlich einer möglichen anderen, zukunftsorientierten Funktion von Marketing bestätigt. Was mich sehr positiv erstaunt hat, war die Fülle an ergänzenden Detailinformationen, die ich sowohl zum Wirkpotenzial von Marketing gewonnen habe als auch zu anderen Aspekten, die sich im bisherigen Forschungsverlauf als zentral herausgestellt haben, wie etwa zur Rolle von Verbraucher:innen bei Konsumwandel sowie zur spezifischen Qualität eines neuen Mindset, welches sich dezidiert jenseits der bisherigen Wachstumslogik bewegt.

Die Aufstellung „Narrativ“ hat erneut gezeigt, dass Marketing über das Potenzial verfügt, transformative Entwicklungsprozesse innerhalb des Konsumsystems zu unterstützen. **Der spezifische Beitrag von Marketing besteht darin, das (noch) Unwahre ans Licht zu bringen.** Diese These, die zunächst vielleicht absurd klingen mag, ist für mich eines der zentralen Ergebnisse der Aufstellung „Narrativ“, denn sie synthetisiert meine Beobachtungen aus den vorherigen Aufstellungen. Das besondere Verhältnis von Marketing zur Wahrheit, für das die Branche – nicht erst seit Niklas Luhmann (1995a/2017:60 ff.) – in der Kritik steht, begründet gleichzeitig das einzigartige Potenzial von Marketing für Konsumwandel. Im Unterschied zu anderen medialen Akteuren im Konsumsystem, wie z. B. dem Journalismus, ist Marketing nicht auf eine objektive Wahrheit angewiesen, um als glaubwürdig zu gelten:

Wenn Marketing wirkt, ist es glaubwürdig; und nur vielleicht auch „wahr“. Marketing kann damit auch eine emergente Zukunft, also eine Wirklichkeit, die gesellschaftlich (noch) nicht „wahr“ ist, wirkungsvoll kommunizieren. Dasselbe Merkmal, das Marketing ermöglicht, den „schönen Schein“ des Konsumismus zu nähren, qualifiziert Marketing, positive Zukunftsbilder sozialer Konsuminnovationen zu verbreiten und somit den gesellschaftlichen Mut für notwendige Transformationen im Konsumbereich und darüber hinaus zu stärken.

11.5.1 Diagramm „Narrativ“

Auf Basis der zehn vorläufigen Thesen zu Konsumnarrativen und dem Wirkpotenzial von Marketing habe ich ein Diagramm entwickelt, das die neu gefundenen, provisorisch-hypothetischen Kategorien und Beziehungsgefüge in einem Gesamtbild visualisiert (Abbildung 11.7).

In der repräsentierenden Wahrnehmung bestätigt sich erneut die systemische Notwendigkeit, das alte Paradigma eines grenzenlosen Konsums zugunsten einer ressourcenorientierten Denkweise aufzugeben. Marketing verfügt über das Potenzial, das Entstehen eines solchen neuen Mindset zu unterstützen. Diese Annahme hat sich aus meiner Sicht durch die folgenden Aspekte, die sich in der repräsentierenden Wahrnehmung gezeigt haben, konkretisiert:

1. Ein zukunftsorientiertes Marketing operiert auf Basis der Realität eines zunehmenden inhärenten Widerspruchs wachstumswirtschaftlicher Konsumgesellschaften. Diese Realität lautet: Nachhaltiger Konsum erfordert eine global gerechtere Einkommensverteilung. Daraus folgt ein grundsätzlicher Unterschied zum herkömmlichen „Nachhaltigkeitsmarketing“ und dessen Versprechen, „Grüner Konsum rette die Welt“: Ein zukunftsorientiertes Marketing gibt der alten Illusion von unbegrenztem Wachstum keine weitere Nahrung und unterstützt stattdessen in Ländern des Globalen Nordens **ein radikales Konsum-Umdenken: Suffizienz im Konsum.**
2. Marketing kreiert die neue Zukunftsvision nicht aus sich heraus, sondern unterstützt, ähnlich einer Hebamme, dass **emergente positive Zukunftsbilder** in die Welt kommen können. In dieser mäeutischen Wirkung liegt das besondere Potenzial eines zukunftsorientierten Marketing. Marketing fördert Projekt(ideen) einer zukunftsorientierten Produktions- und Konsumweise, damit soziale Konsuminnovationen nicht nur in Nischen existieren. Marketing macht gesellschaftlich noch Unsichtbares sichtbar. Es sensibilisiert die Gesellschaft für andere, tatsächliche neue Möglichkeitsräume im Konsumkontext. **Ein zukunftsorientiertes Marketing öffnet die Gesellschaft für neue Wahrheiten.**
3. Das neue Zielsystem der „Suffizienz“ erscheint im bestehenden Mindset als unattraktiv bis existentiell bedrohlich. Eine besondere Herausforderung sind die unvermeidlichen Trade-offs infolge von Einkommensverlusten in wohlhabenden Ländern; materielle und vor allem empfundene (bzw. im herrschenden Wertesystem realiter damit einhergehende) soziale De-Privilegierungen fordern ihren Ausgleich. **Hier leistet ein zukunftsorientiertes Marketing wichtige Übersetzungsarbeit**, indem es Mäßigung mit der jeweiligen Rationalität

bzw. Handlungslogik der unterschiedlichen Bewusstseisebenen verknüpft.
Zielgruppensensible, mem-adäquate Bilder und Geschichten setzen einen neuen, positiven Rahmen für Konsumsuffizienz.



Abbildung 11.7 Ein zukunftsorientiertes Marketing unterstützt – zielgruppensensibel und mem-adäquat – ein radikales Konsumumdenken. (Eigene Abbildung; Symbolbild: pngegg.com)

11.5.2 Weiterführende Überlegungen und Fragen

Auch die letzte Aufstellung meiner Forschungsarbeit schließe ich mit einer Gesamtschau, bei der ich mit etwas zeitlichem Abstand die erhobenen Daten auf mich wirken lasse. Vor dem Hintergrund eines pragmatischen Forschungsverständnisses lege ich den Fokus in dieser fortgeschrittenen Forschungsphase auf den Aspekt der theoretischen Sättigung. Zentrale Thesen, die ich in den vorhergehenden Kapiteln entwickelt habe, haben sich stark verdichtet, und die Konturen eines zukunftsorientierten Marketing werden zunehmend kontrastreich.

Die Reflektionen konkretisieren nicht zuletzt meine implizite Vorannahme dieser Arbeit, dass Marketing über ein besonderes Potenzial für transformativen Konsumwandel verfügt: Es kann einen Beitrag zu einer grundlegenden Neuorientierung der Gesellschaft in sozialer, wirtschaftlicher sowie technologischer Hinsicht leisten.

Dieses positive Zukunftsbild von Marketing, dessen Facetten im Forschungsprozess zunehmend konkret geworden sind, werde ich im dritten Teil meiner Untersuchung zusammenfassen und als Modell skizzieren. Zuvor möchte ich jedoch noch einen kritischen Aspekt ansprechen, der für die Politikwissenschaftlerin in mir nicht vernachlässigbar ist:

- (1) Ist Marketing legitimiert, an dem anstehenden gesellschaftspolitischen Transformationsdiskurs mitzuwirken?
- (2) Wenn ja, von wem respektive mit welchem Mandat?

ad 1: Trotz aller Unplanbarkeit des bevorstehenden Wandels im Detail, können wir als Gesellschaft Einfluss auf die Entwicklung nehmen, z. B. über unseren kollektiven Umgang mit bestimmten normativen Fragen. Wenn Wirtschaft angesichts unstreitiger Ressourcengrenzen – den planetaren Grenzen – nicht weiter wachsen kann wie bisher, ist eine gesellschaftliche Verständigung auf „ein gutes Leben“ jenseits der herkömmlichen quantitativen Wachstumslogik notwendig. Weniger Konsum bedeutet sinkende Einkommen bei Staat, Unternehmen sowie Privathaushalten. Wie an verschiedenen Stellen in den zuvor beschriebenen Aufstellungen deutlich geworden ist, impliziert Suffizienz, also das „Maßhalten“ beim Konsum, weitreichende gesellschaftspolitische Problemstellungen. Da Lebensstile im bestehenden System eine materiell verankerte gesellschaftliche Funktion haben, potenziert sich mit der Ressourcenerhaltungsfrage die ohnehin hohe Relevanz nationaler und besonders globaler Verteilungsgerechtigkeit. Suffizienz bzw. die Abkehr vom Konsumismus bedeutet somit in den wohlhabenden Konsumgesellschaften letztlich immer auch De-Privilegierung. Vor dem Hintergrund dieser Analyse ergeben sich gegenüber dem herkömmlichen Nachhaltigkeitsmarketing fundamentale Unterschiede im Strategieansatz:

Das Ziel eines zukunftsorientierten Marketing ist nicht, ein Mehr an „nachhaltigem Konsum“ zu fördern, sondern die jetzt erforderlichen gesellschaftlichen Aushandlungsprozesse zur (Neu-)Definition von Lebensqualität und Gemeinwohl unterstützend zu begleiten.

Ein zukunftsorientiertes Marketing unterstützt die Entwicklung eines Konsumnarrativs jenseits der bisherigen Wachstumslogik – jedoch ohne dabei den Inhalt

vorzugeben oder gar eine Moral. Marketing bietet interessierten und progressiven Kund:innen (so wie in der Aufstellung repräsentiert vom gelb-memischen Kunden) vielmehr ein Forum zum Diskurs.

Ein zukunftsorientiertes Marketing wirkt als Resonanzverstärker möglicher anderer Konsum- und Produktionsweisen, indem es innovativen Kund:innen zuhört und deren Stimmen (medial) verstärkt.

Wie die intentionale Transformation zu gestalten ist, kann nur im gemeinsamen Diskurs entschieden werden. Es handelt sich um eine kollektive Suchbewegung und ist deshalb in ihren konkreten Inhalten offen – so wie es sich in der Aufstellung „Narrativ“ (Abbildung 11.6) auch gezeigt hat. Unstreitig ist jedoch, dass eine ressourcengerechte Konsum- und Produktionsweise eine Abkehr vom quantitativen Wachstumsparadigma verlangt. Ermächtigende Zukunftsbilder helfen Konsumierenden, bisherige materielle Normalitätsvorstellungen loszulassen und umzudeuten: Radfahren ist cooler als Autofahren, vegane Ernährung ist smarter als Fleischessen. Nun ist das individuelle Konsumhandeln zwar keineswegs entscheidend für die Transformation des Konsumsystems, doch mit seinen zielgruppengerechten positiven Erzählungen unterstützt ein zukunftsorientiertes Marketing Konsumierende, mit den als „Zumutung“ empfundenen Folgen des Wandels – Stichwort materielle und soziale De-Privilegierung – besser umzugehen. **Marketing leistet letztlich einen wichtigen Beitrag zur politischen Stabilität in Zeiten gesamtgesellschaftlicher Umbrüche.**

ad 2: In der iterativen Gesamtschau zeigen die Aufstellungsdaten das starke Bild von Konsumierenden, die auf gesellschaftlicher Ebene gemeinsam handeln. Im Unterschied zum herkömmlichen Nachhaltigkeitsmarketing, das einsame, verzweifelte oder wütende Konsumierende produziert, weil es sie regelmäßig daran scheitern lässt, die proklamierte „individuelle Verantwortung“ an Klimakrise und globaler Ungleichheit zu mindern, strebt ein zukunftsorientiertes Marketing das Empowerment, d. h. die *Selbstermächtigung* von Konsumierenden an. Marketing stärkt damit das Prinzip, das für anstehende Transformationsprozesse konstituierend ist: die Teilhabe am gesellschaftlichen Dialog.

Zur Frage nach dem transformativen Mandat von Marketing, gibt es in der Aufstellung „Narrativ“ den direkten Hinweis, dass *Marketing* den Auftrag, *Narrativ* in seiner Entwicklung zu begleiten und zu stützen, von den *Kunden* erhalten habe (Abbildung 11.6). Diese Beobachtung weckt in mir die Assoziation von Beteiligungsräten: Ähnlich den „Bürgerräten“, die ein ergänzendes Instrument der parlamentarischen Demokratie darstellen, könnten „Kundenräte“ ein Beteiligungsformat sein, in dem Kund:innen über Fragen von Produktion und Konsum verhandeln, abstimmen und Vorschläge erarbeiten – und Marketing

hört dabei genau zu.⁵ Kund:innen würden über dieses Instrument als aktiv handelnde Akteur:innen in den Transformationsprozess systematisch einbezogen und gehört – ein abduktives Bild, das bereits in der Aufstellung „Attitude-Behaviour Gap“ (These ABG.6) in meinem Inneren kurz aufgetaucht ist.

Die entwickelte Kategoriengruppe „Selbstermächtigung – Empowerment – Partizipation – Beteiligung – Teilen“ führt mich assoziativ direkt zum Englischen „shares“. Das Wort leitet sich ab von „Anteile aufteilen; mit anderen (etwas) genießen oder erleiden“. Im modernen Sprachgebrauch sind „shares“ ein Begriff aus der Finanzwelt: „Aktien“. Im Deutschen bekannt ist auch die umgangssprachliche Redewendung „keine Aktien in etwas haben“, wenn jemand kein Interesse an etwas hat. Dieser etymologische Exkurs lässt mich unmittelbar an meine vorhergehende Interpretationsidee der Kundenräte anknüpfen:

Kund:innen zu beteiligen bedeutet – konsequent zu Ende gedacht – nicht allein, sie nach ihren Ideen zu fragen, sondern auch, sie strukturell zu beteiligen.

Es gibt Beispiele, wo dies bereits Realität ist: in Genossenschaften oder neuen Vertriebsmodellen wie der Solidarischen Landwirtschaft. Konsumwandel wird in solchen partizipativen Strukturen nicht als eine Entwicklung erlebt, der die einzelne Person ohnmächtig ausgeliefert ist, sondern an der sie einen Anteil hat – vielleicht sogar buchstäblich in Form einer Unternehmensbeteiligung.

⁵ Bürgerräte erfahren als eine Form der politischen Mitsprache aktuell eine Renaissance. In Irland hat sich das Format seit 2016 erfolgreich etabliert (Citizens' Assembly in Ireland, o. J.), in Frankreich tagte von Oktober 2019 bis Juni 2020 ein Klima-Bürgerrat (Convention Citoyenne pour le Climat, o. J.). In Deutschland fand von Januar bis März 2021 ein Modellprojekt statt zu „Deutschlands Rolle in der Welt“ (Bürgerrat Demokratie, 2021; Deutscher Bundestag, 2021).

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.



Zusammenfassung: Orientierungswissen

12

Den Hauptteil des Forschungsprozesses habe ich genutzt, um mögliche Denk- und Handlungsmöglichkeiten eines zukunftsorientierten Marketing zu erkunden. Dieser Prozess, bei dem ich mich weniger von theoretischen Präkonzepten als von konkret-inhaltlichen Kriterien der Aufstellungsdaten leiten ließ, war von drei Hauptlinien bzw. Schwerpunktthemen durchzogen.

- Durchgehend im Fokus geblieben ist der Modus des transformativen Konsumwandels. Denn dieser bildet die Folie, auf der sich Möglichkeitsräume eines zukunftsorientierten Marketing abbilden als Antworten auf die forschungsleitende Frage: Was ist der Zweck eines anderen, zukunftsorientierten Marketing? Wie kann Marketing seiner Funktion, das Gemeinwohl zu fördern, unter den gegenwärtigen Bedingungen gerecht werden?
- Als wichtige Wegweiser für ein zukunftsorientiertes Marketing haben sich Konsumierende bzw. Kund:innen erwiesen. Das Forum, das ich dieser Akteursgruppe in den drei Aufstellungen des Hauptteils bewusst geboten habe, wurde von dieser intensiv genutzt. In zahlreichen Schlüsselsequenzen haben Konsumierende bzw. Kund:innen ein differenziertes Bild zu ihrer möglichen Rolle bei einem transformativen Konsumwandel gezeichnet.
- Mit der Frage nach positiven Zukunftsbildern bzw. Narrativen ist noch ein drittes Thema relativ unvermittelt in prominente Erscheinung getreten, das in der Transformationsforschung oft unterschätzt wird und bezüglich Marketing noch nahezu unbesprochen ist.

Mit diesen drei Fokussen hat mich mein (Aufstellungs-)datenbasierter Forschungsprozess – wie ich rückblickend feststelle – zu zentralen Fragestellungen der neueren Transformationsliteratur geführt (Wittmayer & Hölscher, 2017:91).¹

Nach insgesamt drei Aufstellungen und mehreren iterativen Auswertungszyklen hat der zweite Teil meiner Untersuchung damit – zumindest vorläufig – den Grad einer theoretischen Sättigung erreicht. Mit zusätzlichen Datenerhebungen ließen sich lediglich – wenn auch sicherlich spannende – Konkretisierungen gewinnen, jedoch keine grundlegend neuen Erkenntnisse bezüglich der emergierten Kernfragen. Im Ergebnis des explorativen, zentralen Teils meiner Arbeit sind – zumindest auf meiner inneren Landkarte und soweit ich es überblicke auch auf der von Forschung und Praxis – eine ganze Reihe gehaltvoller Unterschiede entstanden, die vorher nicht greifbar waren. Ich fasse sie im Folgenden zusammen.

12.1 Der Zweck eines anderen, zukunftsorientierten Marketing (II)

Den Zweck eines zukunftsorientierten Marketing hatte ich im Ergebnis des ersten Untersuchungsabschnitts (Abschnitt 8.3.) definiert als die konsequente Ausrichtung des gesamten Unternehmens an den Bedürfnissen der (materiellen wie immateriellen) Ressourcengemeinschaft. Diese erweiterte Funktion von Marketing hat sich im Hauptteil meiner Analyse noch weiter konkretisiert. Deutlich hat sich gezeigt, dass Konsumwandel mit der bisherigen linear-kausalen Logik („weg von – hin zu“) nicht adäquat erfasst werden kann. **Die Transformation des Konsumsystems ist vielmehr eine Herausforderung, die einen systemischen Ansatz verlangt.**

Konsumwandel ist keine Frage der individuellen Moral bzw. Ethik, sondern ganz klar eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe. Die im Hauptteil erhobenen Aufstellungsdaten haben den Befund aus der frühen Aufstellung „Konsumsystem“

¹ In einer Studie im Auftrag des Umweltbundesamtes formulieren Julia Wittmayer und Katharina Hölscher (2017:91) als weiterführende Fragen der Transformationsforschung: „[1]Welche analytischen Konzepte sind geeignet, um verschiedene Arten von (transformativem) Wandel zu beschreiben und welche Kriterien um die Nachhaltigkeitsrichtung zu bewerten? [2] Was sind angemessene Systemfokusse für eine Transformation und was sind dementsprechend die Objekte und Subjekte von Transformationen? Wie können verschachtelte Verbindungen zwischen Systemen und mögliche negative Externalitäten berücksichtigt werden? [3] Welche gesellschaftlichen Erzählungen, Narrative und Beispiele für Transformationen sind vorherrschend? Was kann von ihnen in Bezug auf Verständnisse von Nachhaltigkeitstransformationen gelernt werden?“

eindrücklich bestätigt, dass es letztlich um eine andere, (ressourcen-)gerechtere Einkommensverteilung geht – national wie global. **Konsumwandel bedeutet somit in der Konsequenz immer auch eine De-Privilegierung in den wohlhabenden Konsumgesellschaften und damit verbunden: die Gefahr politischer Instabilität.** Vor diesem Hintergrund lässt sich der Zweck eines zukunftsfähigen Marketing konkretisieren: Es geht um weit mehr, als bewährte Kommunikationsstrategien fürs Gegenteil zu nutzen, indem Verbraucherbedürfnisse in ressourcengerechte, „klimaneutrale“ Bereiche gelenkt werden. Die Entwicklung und Vermarktung nachhaltigerer Geschäftsmodelle ist wichtig und gehört zweifelsohne zu den ursächlichen Aufgaben eines zukunftsorientierten Marketing. Jedoch liegt hier – das wird in der repräsentierenden Wahrnehmung sehr deutlich – nicht der strategische Hebel eines transformativen Konsumwandels.

Die zentrale Herausforderung, der die verbraucherpolitischen Akteure gegenüberstehen – die beobachteten Aufstellungsdaten verweisen wiederholt und nachdrücklich darauf hin – ist es, den notwendigen Paradigmenwechsel unter Bewahrung des gesellschaftlichen Friedens, konkret: der freiheitlich-demokratischen Grundordnung, zu gestalten.

Bei der Bestimmung eines „rechten Maßes“ von Konsum als Gegenpol bisheriger Wachstumslogik – und damit untrennbar verbunden: einer (auch global) gerechten Einkommensverteilung – handelt es sich um **eine normative Frage**, auf die es keine einfachen Antworten gibt, sondern die es gesellschaftlich neu auszuhandeln gilt. **Transformativer Konsumwandel erfordert eine von allen verbraucherpolitischen Akteuren gemeinsam zu gestaltende Suchbewegung, wie sich eine Beschränkung bzw. Mäßigung im Konsum konstruktiv bewältigen lässt.**

12.2 Ein anderes, komplexeres Bild von Kund:innen respektive Konsumierenden

Das widersprüchliche Bild zur Rolle von Konsumierenden bzw. Kund:innen, das ich im ersten Untersuchungsabschnitt beobachtet hatte, – im Konsumsystem passiv und schwach einerseits, als „Wissensressource“ im Marketingkontext andererseits – habe ich als Einladung genommen, dieser Akteursgruppe in den noch folgenden Aufstellungen im Hauptteil besonders gut zuzuhören. **So ist nach und nach ein komplexes Bild des Verbraucherverhaltens entstanden, das vielfältigere Rollen für Kund:innen möglich erscheinen lässt. Gleichzeitig ist ein zentraler Kategorienfehler im herkömmlichen Nachhaltigkeitsmarketing sichtbar geworden.**

Green Marketing basiert auf der Vorstellung einer „Konsumentenmacht“: Der:die Konsumierende sei „ein schlafender Riese“ (Beck, 2002), der nur geweckt bzw. einfach nur auf die richtige Spur gesetzt respektive „gestupst“ werden müsse. In den Aufstellungsbildern zeigt sich eindrücklich, dass Green Marketing damit das Gegenteil von dem bewirkt, für das es vielleicht einmal angetreten ist. Das Versprechen, „Grüner Konsum rette die Welt“, hat zur Folge, dass der Ressourcenverbrauch unvermindert weitergeht, weil es Konsum „erlaubt“, und zusätzlich wird damit die Verantwortung für die globale Vielfachkrise in den privaten Bereich verschoben. Dies ist eine in vieler Hinsicht gefährliche Strategie. Den:die mündige:n Bürger:in durch den schuldigen, weil souveränen Konsumierenden zu ersetzen, sei letztlich eine „Absage an die [repräsentative] Demokratie“ analysiert die Juristin und Autorin Juli Zeh (2020). Auch in den Aufstellungsdaten ist zu beobachten (Kapitel 10; These ABG.3), dass die Politisierung von Konsum das Potenzial hat, auf der gesellschaftlichen Ebene gewalttätige Konfrontationen zu provozieren. Dieser Befund wird unterstützt von einer zunehmenden Zahl von kritischen Studien der Konsum- und Nachhaltigkeitsforschung (u. a. Busse, 2006; Grunwald, 2010; 2013, 2014; Hartmann, 2009; Kenning & Wobker, 2013; McDonald et al., 2016), in denen begründet dargelegt ist, dass der Lenkungsfunktion von Konsumierenden und der Wirkung von strategischem Konsum durch „politische Bedingungen, Steuern, die Rechtslage, Wirtschaftsstrukturen, Anreizsysteme und weitere nationale und internationale Faktoren“ (Grunwald, 2012:15) äußerst enge systemische Grenzen gesetzt sind. Kurzum, bezüglich des Topos vom „Riesen Konsument“ ist zu konstatieren: „Das Ende der Märchenstunde“ (Hartmann, 2009) ist erreicht.

Das herrschende Leitbild der Konsumenten-souveränität, auf dem auch Green Marketing basiert, führt in eine analytische Sackgasse. Konsumwandel erscheint aus dieser Sicht als ein Feld individueller Verantwortung. Dieser „Kategorienfehler“ (Grunwald, 2014:20) bedeutet eine gefährliche Politisierung von Konsum.

In der Gesamtschau aller Aufstellungen ist nach und nach ein anderes, komplexeres Bild von Kund:innen respektive Konsumierenden entstanden. Kund:innen sind nicht nur in ihrer klassischen Rolle als Käufer:innen wichtig, sondern spielen im Rahmen co-kreativer Prozesse eine vitale Rolle als „Wissensressource“. Wichtige Unterschiede habe ich in den Raumbildern der Aufstellung „Attitude-Behaviour Gap“ (in Kapitel 10) erkannt. Auf der heuristischen Grundlage des

Vier-Quadranten Modells in Kombination mit der Luhmannschen Systemtheorie hatte ich den Impuls, in der Analyse schärfer² zu trennen zwischen der Rolle der Konsumierenden und der Rolle ihres „Zwillings“ (Trentmann, 2018:13), der Bürger:innen: Der Aktionsradius von Konsumierenden erstreckt sich auf die *ökonomische* Sphäre, der Handlungsraum von Bürger:innen liegt eher auf politischer Ebene. In der Praxis sind die Übergänge zwischen den Bereichen fließend, doch die analytische Differenzierung fokussiert den Blick auf mögliche erweiterte Handlungsräume von Konsumierenden *innerhalb* der ökonomischen Sphäre.

Ein zukunftsorientiertes Marketing beteiligt Konsumierende an der Entwicklung neuer, zukunftsfähiger Geschäftsmodelle, denn bei den Kund:innen liegt „das Wissen“ (Kapitel 7; Abbildung 7.3). Dabei steht nicht der:die einzelne Kund:in im Fokus, sondern kollektive, kollaborative Netzwerke. Kund:innen (mit gelben ^WMem) schreiten einem zukunftsorientierten Marketing im Transformationsprozess agil voran als „Auftraggeber“ (Kapitel 11; Abbildung 11.6). Ein zukunftsorientiertes Marketing sieht Kund:innen nicht allein in ihrer Funktion des Konsumierens bzw. Kaufens, sondern erkennt sie als ganze Menschen mit Kopf, Herz und Hand. Bereits die Wortaussage von *Ethos*, der Kunde sei ein „lebendiges Wesen“ (Kapitel 7; Abbildung 7.3) kann als klarer Hinweis auf diesen anderen ganzheitlichen Blick auf Konsumierende gelesen werden. Seine sublimale Botschaft an Kund:innen lautet: „Ihr könnt mehr, als kaufen und passiv konsumieren. Ihr könnt Zukunft mitgestalten!“ Marketing stärkt damit das Prinzip, das für anstehende Transformationsprozesse konstituierend ist: die Teilhabe am gesellschaftlichen Dialog (und verhindert eine wütende Blockadehaltung, wie sie oft aus dem Gefühl der Ohnmacht erwächst).

Ein zukunftsorientiertes Marketing lässt den herkömmlichen Anbieter-Nachfrager-Dualismus hinter sich zugunsten eines – zu beiden Seiten – offenen, co-kreativen Dialogs. Die Abkehr vom herrschenden Leitbild der Konsumentensouveränität ist somit keineswegs eine „Bagatellisierung der Konsumentenverantwortung“ (Bilharz et al., 2011). Im Gegenteil:

Die Rolle von Konsumierenden wird im Mindset eines zukunftsorientierten Marketing aufgewertet. Konsumierende können in transformativen Kommunikationsprozessen Empfänger und auch Sender sein. Damit findet ein

² Viele Autor:inn, u. a. Grunwald (2010; 2013, 2014); Hartmann (2009); Busse (2006); Kenning & Wobker (2013) und McDonald et al. (2016) schließen aus der Beobachtung, dass Konsumierende nicht souverän seien, dass der:die Einzelne mehr Verantwortung im politischen Bereich übernehmen müsse.

zukunftsorientiertes Marketing zurück zu seinem ursprünglichen paradigmatischen Kern der Kundenorientierung – jedoch in einer völlig neuen Qualität und Dimension.

Kund:innen nehmen in einem zukunftsorientierten Marketing eine entscheidende Schlüsselposition ein. Aus den beobachteten Aufstellungsdaten lassen sich zwei unterschiedliche Kategorien ablesen:

- *Empfänger* sind Konsumierende, die auf transformativen Konsumwandel – je nach individueller Disposition bzw. ^WMem in ganz unterschiedlicher Weise – *reagieren*. Ein zukunftsorientiertes Marketing geht mit Konsumierenden in Resonanz: Zum einen erkundet es die tatsächlichen Kundenbedürfnisse (was etwas anderes ist, als neue Bedürfnisse zu wecken: Kund:innen stehen nicht am Ende sondern am Ausgangspunkt der Wertschöpfungskette). Zum anderen entwickelt Marketing eine Sensibilität dafür, dass Verbraucher:innen im Zuge transformativen Konsumwandels „mit weniger Ressourcen alte Zwecke erreichen müssen“ (Müller-Christ, 2014:384) und versucht, die unvermeidlichen Trade-offs zielgruppensensibel zu vermitteln.
- *Sender* sind Konsumierende, genauer: kollektive, kollaborative Netzwerke die den Transformationsprozess *pro-aktiv vorantreiben*, indem sie z. B. als Prosumierende zukunftsorientierte Produktions- und Konsumweisen erproben. Transformative Akteursgruppen erkennen in einem zukunftsorientierten Marketing einen Partner, der sie in ihren Anliegen wirkungsvoll unterstützt. Andersherum erkennt ein zukunftsorientiertes Marketing in den proaktiven Akteur:innen zum einen eine wichtige Wissensressource beim Entwickeln zukunftsfähiger Geschäftsmodelle und zum anderen eine wegweisende (Inspirations-)Quelle für transformativen Wandel, die es sichtbar zu machen gilt.

12.3 Zukunftsorientierte Konsumnarrative

Die transformative Aufgabe, die im Konsumsystem zu bewältigen ist, besteht in der Verständigung auf ein neues Mindset jenseits der bisherigen Wachstumslogik. Bei der Neubestimmung eines volkswirtschaftlich „rechten Maßes“ an Konsum geht es um normative Fragen, die es in einer demokratischen Gesellschaft neu auszuhandeln und zu begründen gilt: Welche Bedeutung hat Geld, wie ist Erfolg definiert, was ist unser neuer Maßstab für ein „gutes Leben“ – ressourcensensibel und auch sozialgerecht? Der anstehende Konsumwandel impliziert eine grundlegende Neuorientierung der Gesellschaft in sozialer, wirtschaftlicher sowie

technologischer Hinsicht. Die Politik tut sich sichtlich schwer, dies zu erkennen respektive offen zu benennen und über die Konsequenzen zu sprechen. Die Verunsicherung vieler Menschen, z. B. die Angst vor einem drohenden Arbeitsplatzverlust wird durch das Schweigen der Politik nicht geringer sondern noch verstärkt. Demokratie ist eine sehr verletzbare Staatsform. In jüngster Zeit ist zu beobachten, *wie* schnell sich alte nationalistische Narrative und neue Verschwörungserzählungen ausdehnen. Auch in den Aufstellungsbildern hat sich dieses Szenario an verschiedenen Stellen eindrücklich gezeigt, insbesondere in der Aufstellung „Kommunikationsstrategie“ im Auftritt von *National* (Kapitel 9; Abbildung 9.3). Gleichzeitig hat sich im Forschungsprozess nach und nach eine Möglichkeit in der repräsentierenden Wahrnehmung abgezeichnet, mit der Spannung konstruktiv umzugehen:

Ein zukunftsorientiertes Marketing operiert auf Basis der Realität eines zunehmenden inhärenten Widerspruchs wachstumswirtschaftlicher Konsumgesellschaften. Es gibt der Illusion vom grünen Wachstum keine neue Nahrung. Im Gegenteil: Ein zukunftsorientiertes Marketing öffnet die Gesellschaft für neue Wahrheiten, indem es den Entwicklungsprozess eines neuen Konsumnarrativs unterstützt.

Diese besondere Möglichkeit von Marketing, transformativen Konsumwandel zu fördern, hat sich in der Aufstellung „Attitude-Behaviour Gap“ zunächst mit der Metapher der „Fata Morgana“ angedeutet (Kapitel 10; Abbildung 10.4) und ist in der letzten Aufstellung dann bestätigt worden, namentlich in der Wortaussage *Narrativ*: „Ich konnte den Weg nur gehen, weil *Ethos des Marketing* da war als Begleiterin“ (Kapitel 11; Abbildung 11.6).

Ein zukunftsorientiertes Marketing dient einer neuen Wahrheitsfindung. Diese auf den ersten Blick absurd erscheinende Aussage markiert eine der zentralen Thesen, die ich aus den Aufstellungsdaten synthetisiert habe. Es ist das besondere Verhältnis von Marketing zur Wahrheit, für das die Branche – nicht erst seit Niklas Luhmann (1995a/2017) – in der Kritik steht, das ein einzigartiges Potenzial von Marketing für Konsumwandel begründet. Im Unterschied zu anderen medialen Akteuren im Konsumsystem, wie z. B. dem Journalismus, ist Marketing nicht auf eine objektive Wahrheit angewiesen, um als glaubwürdig zu gelten:

Wenn Marketing wirkt, ist es glaubwürdig; und nur vielleicht auch „wahr“. Marketing kann damit auch eine emergente Zukunft, also eine Wirklichkeit, die gesellschaftlich (noch) nicht „wahr“ ist, wirkungsvoll kommunizieren und

ans Licht bringen. In dieser mäeutischen Wirkung liegt das besondere Potenzial eines zukunftsorientierten Marketing.

In der Transformationsforschung dominiert das Bild einer gesamtgesellschaftlichen „großen Transformation“ (Polanyi, 1957; WBGU, 2011). In der repräsentierenden Wahrnehmung zeigt sich jedoch, dass es – zumindest im Konsumsystem – nicht um die eine große transformative Erzählung geht, sondern um „heterophoben“ Wandel³:

Konsumwandel erscheint als ein modulares Projekt aus sehr vielen kleinen Transformationen – sozialen Innovationen und praktischen Lösungen –, die Marketing zusammenträgt und aus der Nische holt. In diesem Prozess reift ein neues Konsumnarrativ heran.

Das transformative Potenzial dieses Strategieansatzes wird in einem Vergleich der Aufstellung „Kommunikationsstrategien“ mit der Aufstellung „Narrativ“ deutlich. Während in der ersteren die *Kunden* der verschiedenen ^WMeme angesichts verschiedener herkömmlicher Strategien kaum Bewegungsimpulse registrieren und angesichts der aufgestellten Suffizienz-Strategie teils eine ausgesprochen destruktive Haltung einnehmen (Kapitel 9; Abbildung 9.2), zeigt sich in der letzteren eine kritisch-konstruktive, den Gesamtprozess unterstützende Veränderungsdynamik bei den *Kunden*.

In den Aufstellungen hat sich wiederholt gezeigt, dass ein zukunftsorientiertes Marketing einen äußerst pragmatischen Ansatz verfolgt. **Es appelliert weder an die Moral und fordert eine Veränderung des Bewusstseins noch will es Kund:innen „erziehen“.** Es geht von dem aus, was ist: Von einem transformativen Konsumwandel sind die verschiedenen Akteur:innen – je nach Bewusstseins- und/oder gesellschaftlicher Rolle sowie systemischem Interesse – sehr unterschiedlich betroffen. **Ein zukunftsorientiertes Marketing unterstützt individuelle Entwicklungsprozesse durch zielgruppengerechte, mem-adäquate Erzählungen.** So gibt es beispielsweise viele gute Gründe, weniger Fleisch zu konsumieren: für ein gesundes blaues ^WMem machen das vielleicht bestimmte Regeln (Gesetze, religiöse Vorgaben) erforderlich; ein oranges ^WMem erkennt die gesundheitlichen Vorteile; und ein gesundes grünes ^WMem sorgt sich um das Wohl von Tieren und das Klima. **Die Geschichten vom Wandel, die Marketing transportiert, sind ohne jeden ideologischen Überbau, sondern ganz**

³ Eine „Heterotopie“ ist – im Unterschied zur großen Utopie – viele Geschichten an vielen Orten. Der deutsche Soziologe Harald Welzer (2019:188) hat diesen Begriff, der auf den russischen Ökonomen Nikolei Kondratieff (1892 – 1938) zurückgeht, in die aktuelle Transformationsforschung eingeführt.

einfach – und gleichwohl überzeugend – materiell unterlegt. Dieser pragmatische Ansatz ist stimmig zur Theorie der Spiral Dynamics (Beck & Cowan, 2007/2014), wonach es nicht das Ziel sei, dass alle Individuen den Sprung auf die integrale Stufe vollziehen, sondern vielmehr, Menschen darin zu unterstützen, sich sukzessive durch die Spirale zu entwickeln, und zwar auf jeweils eigene Weise. Denn jedes ^WMem – in seiner gesunden Form – leistet einen wertvollen, unverzichtbaren Beitrag zum Ganzen (Wilber, 2001a/2010:70).

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.



Teil V

Transformationswissen (Denksystem: Umsetzung)

Sobald man das Land des Überflusses erreicht hat, muss man den Blick erneut gen Himmel richten: Fortschritt ist die Verwirklichung von Utopien. (Oscar Wilde)

Die Zukunft soll man nicht voraussehen wollen, sondern möglich machen. (Antoine de Saint-Exupéry)

Das treibende Motiv meiner Forschung ist die Vorstellung, dass von ihr aktivierende Impulse in eine transformative Praxis übergehen. Eine wichtige Voraussetzung dafür ist es, das entwickelte „Transformationswissen“ in ein handhabbares Modell zu überführen und in die konkrete Erfahrungswelt von Marketern zu übersetzen. So entwickle ich in diesem letzten Abschnitt auf dem Fundament der zuvor erarbeiteten Zwischenergebnisse und Thesen ein hypothetisches Modell eines zukunftsorientierten Marketing. Das Ergebnis ist eine *Idee* eines zukunftsorientierten Marketing, das *tatsächlich* neue Denk- und Möglichkeitsräume eröffnet. Ergänzend skizziere ich exemplarisch Praxisimplikationen, die aus dem Modell resultieren – als Ansatzpunkte für eine mögliche wissenschaftliche und vor allen Dingen praktische Weiterarbeit.

I. EINLEITUNG**II. METHODOLOGISCHE GRUNDLAGEN****III. SYSTEMWISSEN (Denksystem: Analyse)****IV. ORIENTIERUNGSWISSEN (Denksystem: Exploration)****V. TRANSFORMATIONSWISSEN (Denksystem: Umsetzung)**

13. Modellbildung

- 13.1 Heuristik zur Modellierung
- 13.2 Herausforderungen eines transformativen Konsumwandels
- 13.3 Eine neue, ökonomisch zweisprachige Struktur (Syntax)
- 13.4 Das spezifische, erweiterte Aufgabenfeld von Marketing
- 13.5 Marketingpolitische Möglichkeitsräume (Strategie)
- 13.6 Nützlichkeit des entwickelten Modells

14. Zusammenfassung: Transformationswissen

VI. RESÜMEE



Modellskizze eines anderen, zukunftsorientierten Marketing

13

Das Ergebnis meiner Erkundungsreise hat mich positiv überrascht. Die Aufstellungsbilder unterstützen meine implizite Vorannahme, Marketing verfüge über ein besonderes Potenzial für transformativen Konsumwandel und stellen dazu in Aussicht, dass Marketing auch zu einer gesamtgesellschaftlichen Neuorientierung beitragen könne. Das Modell, das aus den Daten emergiert ist, zeichnet ein komplexes Wirkungsgefüge eines zukunftsorientierten Marketing, wie ich es mir zu Beginn meiner Erkundungsreise nicht hätte ausmalen können.

Der Zweck von Marketing verändert sich. Die Zukunftsfähigkeit der Profession liegt nicht in einer Fortsetzung des herkömmlichen Mindset, wie es in Komposita wie „Nachhaltigkeitsmarketing“ respektive „Green Marketing“ semantisch zum Ausdruck kommt. **Notwendig scheint vielmehr, Marketing radikal anders zu denken. Der Zweck von Marketing transzendiert, in dessen Folge sich eine neue, ökonomisch zweisprachige Struktur (Syntax) und erweiterte marketingpolitische Möglichkeitsräume (Strategie) herausbilden.**

13.1 Heuristik zur Modellierung

Das Modell eines zukunftsorientierten Marketing, das sich im Prozessverlauf herausgebildet hat, ist nicht zuletzt das Ergebnis meiner systemischen Herangehensweise. Aus dieser Perspektive rückt quasi automatisch in den Fokus, dass sich die unterschiedlichen Teilsysteme im Konsumsystem in einer wechselseitigen

Ergänzende Information Die elektronische Version dieses Kapitels enthält Zusatzmaterial, auf das über folgenden Link zugegriffen werden kann
https://doi.org/10.1007/978-3-658-40346-1_13.

Abhängigkeit befinden und entwickeln. Ein solches ganzheitliches Verständnis schließt an Forderungen an, wie sie u. a. Frank-Martin Belz und Ken Peattie (2012) für das Marketing bereits formuliert haben:

„Understanding the responses of individual consumers to the solutions offered by individual companies is vital in sustainability marketing. (...) However, understanding sustainability marketing as a whole also requires an appreciation of the nature and implications of the total systems of consumption and production that exist to meet our needs. It also requires an understanding of the world itself, not from the conventional marketing perspective of geopolitical boundaries, sales territories and the distances between producers and consumers but as a complex and dynamic set of interlocking physical systems which our lifestyles and economies depend on.“ (Belz & Peattie, 2012:312)

Die Heuristik, die ich in Abbildung 13.1 zur Modellierung eines zukunftsorientierten Marketing entwickelt habe, veranschaulicht meine systemisch-integrale Herangehensweise. Die Matrix ermöglicht, die im Forschungsprozess entdeckten Unterschiede pointiert zusammenzufassen, wodurch die zum Beschreiben des komplexen Systems benötigte Datenmenge abermals drastisch reduziert wird. Gleichzeitig werden Zusammenhänge und Strukturen sichtbar, die ich im Auswertungsprozess bis dato in dieser Klarheit noch nicht erkannt hatte.

Das heuristische Modell ist eine Kombination aus einem Instrument der GTM; die Bedingungsmatrix (Strauss & Corbin, 1996:135 ff.; Corbin & Strauss 2008/2015:160 ff.; Breuer et al., 2018:292 ff.) mit dem integralen AQAL-Modell – alle Quadranten, alle Ebenen – von Ken Wilber (2001a/2010:46ff; 81 ff.) in Verbindung mit dem Entwicklungsebenen der Spiral Dynamics (Beck & Cowan, 2007/2014). Im Ergebnis erhalte ich ein multidimensionales Diagramm (Abbildung 13.1), das mir erlaubt, die vielschichtigen Wechselwirkungen im Wirkraum eines zukunftsorientierten Marketing auf den unterschiedlichen ineinandergreifenden Kontextebenen in sehr vereinfachter Form zu erfassen.

Die entwickelte Heuristik zur Modellierung eines zukunftsorientierten Marketing unterscheidet zum einen vier Quadranten (in Anlehnung an das integrale AQAL-Modell):

- Die beiden linksseitigen Quadranten beschreiben innerliche Dimensionen (Bewusstsein), die beiden rechtsseitigen Quadranten äußere (Materie).
- Die beiden oberen Quadranten sind bezogen auf individuelle Kontexte, die beiden unteren auf kollektive.

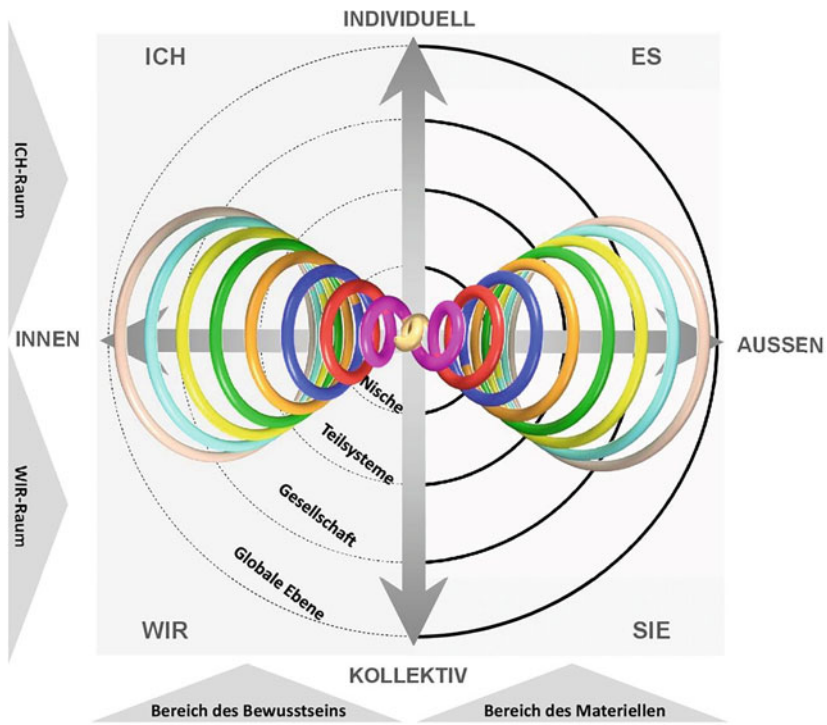


Abbildung 13.1 Heuristik zur Modellierung eines zukunftsorientierten Marketing. (Eigene Abbildung; Symbolbild: pngegg.com)

Das integrale AQUAL-Modell ergänzt die vier Quadranten um eine vertikale Dimension, mit der unterschiedliche Ebenen der Komplexität nach Spiral Dynamics erfasst werden können. Diese zeitliche Unterscheidungsmöglichkeit erscheint mir für die Heuristik als ausgesprochen nützlich.

Des Weiteren unterscheidet die Matrix vier kontextuelle Kreislinien (in Anlehnung an die Bedingungsmatrix der GTM).

- Die beiden äußeren Kreislinien beschreiben die Makroebene mit exogenen Entwicklungen sowohl **nationaler als auch internationaler Reichweite**. Sie umfasst u. a. Bereiche zum internationalen Politik-, Wirtschafts- und Finanzsystem sowie die planetaren Grenzen zu Biodiversität, Treibhausgasen etc. pp. Die materielle Dimension umfasst hier u. a. Ressourcenfragen, die innere

Dimension adressiert Kultur und Werte, wie z. B. Fragen zur (sozialen und globalen) Klimagerechtigkeit. Themen nationaler Reichweite sind auf der materiellen Seite z. B. Gesetze und auf der inneren Seite z. B. das Wertesystem des freiheitlich-demokratischen Rechtsstaats.

- Die folgende Kreislinie repräsentiert den Bereich unterschiedlicher gesellschaftlicher Teilsysteme. Hier ist der Kontext zu verorten, der im Mittelpunkt meiner Untersuchung steht: das **Produktions- und Konsumsystem** mit seinen unterschiedlichen Strukturen und Akteuren. Auf der materiellen Seite wird z. B. über Angebot und Nachfrage entschieden und – auf den gegenüberliegenden, inneren Dimensionen – entwickeln sich konsumbezogene kollektive und individuelle Wertvorstellungen und Bedürfnisse.
- Der innere Kreis repräsentiert auf der Mikroebene **gesellschaftliche Nischen**. Sie sind oft Keimzelle für neue gesellschaftliche Bewegungen und soziale Innovationen.

13.2 Herausforderungen eines transformativen Konsumwandels

Das Nachdenken über ein anderes, zukunftsorientiertes Marketing beginnt mit der Frage nach Ziel und Inhalt einer zukunftsfähigen Transformation des Konsumsystems. Die Begriffe „Transformation“ und „Wandel“ werden im gesellschaftlichen Diskurs ähnlich unspezifisch gebraucht wie der Begriff „Nachhaltigkeit“. So meinen alle – Forschende, Politiker:innen, Unternehmer:innen oder auch Konsumierende – etwas anderes, wenn sie von einer „Transformation zur *Nachhaltigkeit*“ oder dem „Wandel hin zu einer *nachhaltigen Gesellschaft*“ sprechen. In der inhaltlichen Unbestimmtheit der Begriffe liegt jedoch womöglich keineswegs das Kernproblem. Die erhobenen Aufstellungsdaten lassen mich vermuten, dass der ursächliche Kategorienfehler vielmehr in der zugrundeliegenden Denkweise der Konzepte: „weg von – hin zu“ liegt. Sie erinnern sich, liebe Lesende, an die erste Aufstellung, als sich das Konsumsystem überraschend anders ausrichtet (Kapitel 6; Abbildung 6.6): Die Entwicklung vollzieht sich nicht *in Richtung Nachhaltigkeit* – wie es ja gemeinhin heißt – sondern als Transformation des Einkommensbegriffs („Ich fühle mich satt.“). Aus der Beobachtung der Aufstellungsbilder folgt ein grundlegender Wechsel der Blickrichtung – im wortwörtlichen Sinne:

Bei einer Transformation des Konsumsystems geht es nicht um das Überwinden eines nicht-nachhaltigen „Ist-Konsum“ hin zu einem nachhaltigen „Soll-Konsum“. Eine solch linear-kausale Zielvorstellung verkennt sowohl das Wesen der Konsumgesellschaft als komplexes Wirkungsgefüge als auch die (Un-)Logik des herrschenden Wirtschaftsdenkens.

In der Aufstellung „Konsumsystem“ zeigt sich, dass Absatzmaximierung und Ressourcenerhalt widersprüchliche Handlungsrationitäten darstellen. Die Bilder sagen: Unendliches Wachstum ist in einer endlichen Welt nicht möglich. Diese Erkenntnis klingt geradezu banal und ist gleichwohl von weitreichender Bedeutung. Grundlegende Kategorien des ökonomischen Mindset bedürfen vor diesem Hintergrund einer Neubewertung – so auch das Paradigma eines grünen Wachstums, die Vorstellung, dass Nachhaltigkeit und fortwährende Einkommenssteigerung miteinander vereinbar seien.

Eine zukunftsfähige Transformation des Konsumsystems erfordert letztlich die Abkehr vom (quantitativen) Wachstumsparadigma und damit ein grundlegendes gesamtgesellschaftliches Umdenken.

Vor diesem Hintergrund stellt sich meine Annahme, Marketing könne ressourcenorientierten Konsumwandel unterstützen, noch um ein Vielfaches herausfordern dar. In den Daten, die ich im Rahmen dieser Arbeit mittels Aufstellungen erhoben habe, zeigt sich eine mögliche Neuausrichtung des Marketingsystems.

13.3 Eine neue, ökonomisch zweisprachige Struktur (Syntax)

Ein zukunftsorientiertes Marketing unterscheidet sich signifikant von der Strategie des herkömmlichen Nachhaltigkeitsmarketing, das sich mit seiner Win-Win-Rhetorik geschmeidig der herrschenden Konsumsteigerungslogik einfügt. Die Botschaft „Grüner Konsum rettet die Welt!“ „erlaubt“ Konsumierenden ein Weiter so. Der belgische Geograf Erik A. Swyngedouw (2010) bringt das Narrativ vom „Grünen Konsum“ auf den Punkt:

„In other words, we have to change radically, but within the contours of the existing state of the situation – ‘the partition of the sensible’ in Rancière’s (1998) words, so that nothing really has to change“. (Swyngedouw (2010:2019))

Nachhaltigkeitsmarketing leistet keinen Beitrag zum notwendigen Konsumwandel. Im Gegenteil: Es unterstützt die irreführende Win-Win-Rhetorik vom „nachhaltigen Konsum“ und trägt somit dazu bei, dass sich die Spirale der Konsumsteigerungslogik weiterdreht.

Im Gegensatz dazu erkennt ein zukunftsorientiertes Marketing Erwerbsorientierung und Ressourcenerhalt als widersprüchliche Handlungsrationalitäten (an). Im Sinne des ressourcenorientierten Nachhaltigkeitsansatzes begreift sich ein zukunftsfähiges Marketingsystem als Teil einer „Haushalts- bzw. Wirtschaftsgemeinschaft“ (Müller-Christ, 2014:178 ff.). Systemtheoretisch bezeichnet dieser Perspektivwechsel einen Wechsel zur Beobachtung zweiter Ordnung; das System erkennt sich als Teil des Kontextes, den es beobachtet. Aus dieser systemischen Perspektive ist die ökonomische Unvernunft des aktuellen (Marketing-)Systems klar zu erkennen: Zum kurzfristigen Zweck der Absatzmaximierung werden Ressourcen dauerhaft zerstört, die – wie sich an vielen Beispielen bereits unmittelbar beobachten lässt – letztlich auch für den eigenen Fortbestand essenziell sind. Die (gar nicht mehr so) langfristigen Folgen des heutigen Handelns rücken damit in das zentrale Blickfeld eines zukunftsorientierten Marketing:

Im Spannungsfeld von Erwerbsorientierung und Ressourcenerhalt richtet sich das System radikal neu aus: Einem zukunftsorientierten Marketing geht es nicht zuvörderst um kurzfristige Vertriebsfolge. Der führende Zweck heißt nun Erhalt der materiellen und immateriellen Ressourcenbasis.

Das Modell eines zukunftsorientierten Marketing, das aus den Aufstellungsdaten emergiert ist, beschreibt einen deutlichen Paradigmenwechsel. Gleichwohl ist das Modell aus meiner Sicht prinzipiell gut anschlussfähig an etablierte akademische Marketingkonzepte, bei dem das duale Konzept der marktorientierten Unternehmensführung nach Heribert Meffert (Meffert et al., 2019) wichtige Standards gesetzt hat. Gemäß dem Meffertschen Ansatz sind im Marketing zwei Teilbereiche zu unterscheiden: zum einen die Austauschprozesse mit Nachfragern als *betriebswirtschaftliche Grundfunktion* und zum anderen die marktorientierte Koordination aller betrieblichen Funktionsbereiche als ein *Leitkonzept der Unternehmensführung* (ebd.:12 f.). Diese duale Struktur wird von einem zukunftsorientierten Marketing übernommen, allerdings vollzieht sich mit der Perspektiverweiterung ein qualitativer Wandel: Das ressourcenorientierte Denken übernimmt die Führung und setzt dem betriebswirtschaftlichen Denken einen neuen Leitrahmen. Wichtig erscheint mir dabei die Beobachtung, dass die bisherige Marktorientierung von der Ressourcenorientierung nicht abgelöst wird, sondern im erweiterten Rahmen aufgeht (und sich zukunftsfähig entfalten darf).

In der dualen Struktur eines zukunftsorientierten Marketing zeigt sich ein zentraler Unterschied zum herkömmlichen Green Marketing: Ein zukunftsorientiertes Marketing subsumiert Nachhaltigkeitsziele nicht einfach dem herrschenden Zielsystem der reinen (Absatz-)Marktorientierung, vielmehr öffnet es sich für eine neue, erweiterte Zielausrichtung, ohne dabei den Widerspruch zwischen Nachhaltigkeit bzw. Ressourcenerhalt und erwerbswirtschaftlichen Wachstumszielen auflösen zu wollen. Im Gegenteil: Beide Kräfte ergänzen einander und bilden zusammen – so die Formulierung von *Ethos des Marketing* (Kapitel 7; Abbildung 7.1) –, „ein hübsches Paar“.

Bei einem zukunftsorientierten Marketing sind Ressourcenorientierung und Erwerbsorientierung in einem antagonistischen Wechselspiel aufeinander bezogen. Das Spannungsverhältnis zwischen den beiden gegensätzlichen Kräften ist fruchtbar.

Beim Visualisieren der aus den Aufstellungsdaten emergierten Kategorien ist ein Bild entstanden, das mich an einen mit Eiswasser gefüllten Flaschenkühler erinnert. Die Abbildung 13.2 zeigt einen Kübel, in dem sich eine Getränkeflasche befindet. Die Flüssigkeit in der Flasche¹ symbolisiert die *betriebswirtschaftliche Grundfunktion* des Marketing. Der äußere mit Eiswasser gefüllte Kübel beschreibt Marketing in seiner Leitfunktion der *ressourcenorientierten Koordination* aller betrieblichen Funktionsbereiche. Das Eiswasser sorgt dafür, dass sich der Flascheninhalt – das erwerbsorientierte Marketing – abkühlt und damit überhaupt genießbar wird. Denn in den vergangenen Jahren hat sich das Marketingsystem stark überhitzt: Unter immer höherem Einsatz der zur Verfügung stehenden Mittel und ständig neuer Instrumente versucht die Branche, sich in einem immer schneller wandelnden Umfeld aus gesättigten Märkten, Kostendruck und Digitalisierung zu behaupten. Die Erfindung immer neuer Buzzwords im Marketing – sei es Growth Hacking, Immersive Storytelling, Snackable Content oder UX Strategy – ist vor diesem Hintergrund als „semantischer Reflex auf eine neue Problemlage“ (Kenning, 2018:93) sicherlich zutreffend interpretiert. Bei solch hohen Außentemperaturen braucht es ganz klar: mehr Eis im Kübel.

Eine stärkere Ressourcenorientierung des Systems wirkt ausgleichend auf eine überhitzte, maßlose Erwerbsorientierung. Entscheidend für das Zusammenspiel der beiden widersprüchlichen Kräfte ist eine *dynamische Balance*. Marketing wird dadurch wieder „genießbar“ – und somit auch effizienter.

¹ Mir erscheint an dieser Stelle wiederkehrend das innere Bild, dass die Flasche anfangs mit Champagner gefüllt ist, der sich im weiteren Verlauf zu einem klaren Wasser wandelt.

Das Eiswasser darf den Flascheninhalt keineswegs zu weit herunterkühlen, denn zu viel Kälte hat eine betäubende Wirkung auf die Geschmackspapillen.² So muss auch ein zukunftsorientiertes Marketingsystem einen gewissen (Temperatur-)Ausgleich schaffen zwischen Erwerbsorientierung auf der einen Seite und Ressourcenorientierung auf der anderen. Diese Strategie eines zukunftsorientierten Marketing, wie sie sich in der Aufstellung „Das innere Wesen des Marketing“ gezeigt hat, beschreibt ganz ähnlich Georg Müller-Christ (2014) als Bewältigungsform:

„Die Bewältigungsform der Kompensation hat als Lösungsprämisse ebenfalls die Balance. Gleichwohl wird von einem viel komplexeren Gestaltungsansatz ausgegangen, letztlich mit dem Ziel, ein soziales System oder eine wirtschaftende Einheit auf widersprüchliche Umwelтанforderungen auszurichten, indem das Management selbst widersprüchlich wird. Die Aufforderung zu einem solchen spannungsgeladenen Vorgehen stammt aus der modernen Managementlehre, die weniger die Elemente eines Unternehmens oder des Managements als deren Beziehungen zueinander in den Vordergrund der Gestaltung stellt (Remer, A. (2004), S. 446).“ (Müller-Christ, 2014:279)

Spannungserhaltung durch Kompensation ist ein dynamischer Prozess, der nur gelingt, „wenn das System in sich widersprüchlich gestaltet wird. ... Wirtschaftende Systeme müssen folglich **idealistisch und realistisch, geschlossen und offen ... sowie nachhaltig und effizient** sein“ (ebd.). In diesem Widerspruchsmanagement zeigt sich der grundlegende Unterschied eines zukunftsorientierten Marketing zum herkömmlichen Nachhaltigkeitsmarketing. Green Marketing sucht mit seiner Win-Win-Strategie die Goldene Mitte von erwerbswirtschaftlichen Wachstumszielen und Nachhaltigkeit. Dieses Widerspruchsmanagement, das typisch für das westliche Managementdenken ist, führt zu einem Zustand, „wo aufgrund der fehlenden Spannung keine kreativen Kräfte mehr wirken können“ (Müller-Christ, 2014:266 mit Verweis auf Pascale, 1990).

² Die ideale Trinktemperatur von beispielsweise Champagner liegt im Bereich zwischen 6 und 10° Celsius.



Abbildung 13.2 Das herkömmliche Marketing (links) und ein zukunftsorientiertes Marketing haben Unterschiedliches im Angebot. (Eigene Abbildung; Symbolbilder: thenounproject.com)

In Abbildung 13.2 ist der Unterschied zwischen dem herkömmlichen Marketingsystem und einem zukunftsorientierten Marketingsystem illustriert: In dem einen wird Champagner serviert – mit zu viel Eis und ohne Perlage. Das andere präsentiert einen erfrischend anderen (Marketing-)Mix aus fruchtbaren (Ideen-)Zutaten.

Mit dem innersystemischen Widerspruch erhält sich ein zukunftsorientiertes Marketing die notwendige Kreativität lebendig, um sich auf dynamische Umwelтанforderungen einzustellen. Ihr antagonistisches Wechselspiel ist ein Motor für neue, überraschend andere Entwicklungen.

Um die bisherigen Fehlentwicklungen im Marketing zu korrigieren, ist es nicht ausreichend, einfach immer mehr Eis in den Kübel zu schütten. Die Champagnerflasche wandelt sich zur Wasserkaraffe. Metapher dafür, dass die betriebswirtschaftliche Zielausrichtung innerhalb des neuen Mindset eine Transformation durchläuft: Es geht jetzt um das Entwickeln ressourcenorientierter

Angebote, die zuvörderst (tatsächliche) Kundenbedürfnisse sowie die Grenzen des Planeten im Blick haben. Gewinnmaximierung ist nicht länger das höchste betriebswirtschaftliche Ziel.

Das System zeigt sich jetzt weit geöffnet für das, was von außen an Informationen ankommt. Mit der Perspektiverweiterung rücken nun auch die beobachtenden Systeme – insbesondere die Kunden – in den Fokus (und nicht mehr, wie in der Beobachtung erster Ordnung nur die beobachteten Systeme). Anstatt vornehmlich nach außen zu senden und die Austauschprozesse mit Kund:innen über einen *engen Flaschenhals* zu kanalisieren, lässt ein zukunftsorientiertes Marketing den herkömmlichen Anbieter-Nachfrager-Dualismus hinter sich zugunsten eines offenen, co-kreativen Wissensaustauschs in beide Richtungen: Ein echter Dialog beginnt. Im Ergebnis entstehen – anstelle bisheriger Scheininnovationen – Ideen für ressourcenorientierte Geschäftsmodelle. Ein Beispiel sind Angebote zum „Nutzen statt Kaufen“, die das Bedürfnis nach flexibler individueller Mobilität, modischer Garderobe oder einfach nach einem langlebigen Teppichboden mit Abo-Modellen befriedigen. **Produkte werden zu Services und Co-Kreationen.** Solche Modelle sind ein Anfang, um die bisherige *Entwertungsspirale* von Ressourcen zu durchbrechen und den Produktionsprozess zunehmend zu einer tatsächlichen *Wertschöpfungskette* – perspektivisch konsistenten Wertschöpfungskreislauf – zu entwickeln.

Mit dieser Neuausrichtung kann Marketing ein breiteres Spektrum betriebswirtschaftlicher Ziele bedienen. Damit wird auch die scheinbare Paradoxie plausibel, die sich in der Aufstellung „Das innere Wesen des Marketing“ (Kapitel 7, Abbildung 7.3) gezeigt hat: Mit dem neuen Mindset relativiert sich die Bedeutung der betriebswirtschaftlichen Funktion, doch gleichzeitig steigt sie zu einer „eigenständigen Kraft“ auf und gewinnt an „Größe“. (Die beobachtete Kompetenzerweiterung, die mit dem neuen Mindset einhergeht, verweist auf Möglichkeiten, Marketer für eine zukunftsorientierte Neuausrichtung ihrer Disziplin zu gewinnen, auch wenn letztlich grundsätzliche Rahmenbedingungen entscheidend sind, auf die ich weiter unten (Abschnitt 13.5.2) noch eingehen werde.)

Das neue Marketing-Mindset geht einher mit einem Revitalisieren des paradigmatischen Kerns von Marketing: die Kunden- und Marktorientierung. Damit erfährt die betriebswirtschaftliche Perspektive – parallel zur Relativierung ihrer bisherigen Bedeutung – eine funktionelle Aufwertung: Das bisher funktional verengte, stark auf Absatzmaximierung fokussierte Marketing kann sich in dem erweiterten Mindset neu orientieren und endlich wieder kreativ entfalten.

Ein zukunftsorientiertes Marketing gewinnt in den Augen von Verbraucher:innen an Glaubwürdigkeit, weil es sich an deren Bedürfnissen orientiert. Verspieltes Vertrauen der Kund:innen wiederzugewinnen, ist jedoch nicht die einzige Aufgabe eines zukunftsfähigen Marketingsystems. Ein zukunftsorientiertes Marketing zielt auf die langfristige „Fortsetzung des Spiels mit der Sicherung von Randbedingungen“ (Suchanek, 2018:432): Es weiß um seine Abhängigkeit von der es umgebenden (Ressourcen-)Umwelt. **Ein zukunftsorientiertes Marketing definiert sich nicht nur als Akteur des Wirtschaftssystems, sondern begreift sich als Teil eines größeren Ganzen.** Mit diesem neuen Mindset verschieben sich auch die Erfolgskriterien von Marketing – wie es *Glaubwürdigkeit* in der Aufstellung „Das innere Wesen des Marketing“ (Kapitel 7; Abbildung 7.3) pointiert formuliert hat: „Für mich gibt es eine neue Aufgabe.“

Ein zukunftsorientiertes Marketing bewertet das Ergebnis seines Handelns nicht prioritär über die Verkaufszahlen, sondern nimmt zuvörderst die eigene Ressourcenbilanz in den Blick. Erfolg misst sich damit weniger über Klicks, Views oder Verkaufszahlen. Key Performance Indicator sind stattdessen (globale) Ressourcenbudgets.

Die zentrale Herausforderung, der sich ein zukunftsorientiertes Marketing gegenüberstellt, besteht darin, die Umweltbelastungen seines eigenen Handelns zu kontrollieren (Abbildung 13.3). Damit rücken die bisherigen „Neben“ kosten – die „wahren“ Kosten im Produktionsprozess – in den Fokus. Um in guten Resonanzbeziehungen mit seiner Ressourcengemeinschaft zu bleiben, muss Marketing eine neue Sensibilität für seine Umwelt entwickeln. Es braucht ein Gespür für mögliche Temperaturschwankungen und Wetterwechsel – um zum Bild des Eiskübel-Modells zurückzukehren (Abbildung 13.2).

Marketing (treibende Unternehmen) sowie die anderen Akteure im Konsumsystem bewegen sich in einer Umwelt aus Holarchien. So brauchen Unternehmen neben materiellen Ressourcen auch immaterielle Ressourcen, wie z. B. ein stabiles gesellschaftspolitisches Umfeld. Verbindliche, demokratisch ausgehandelte gesetzliche Rahmenbedingungen bieten wichtige Orientierung für das eigene (ressourcenorientiert-betriebswirtschaftliche) Planen und Handeln. Umgekehrt können sich soziale Disruptionen – wie sie infolge der ökologischen Vielfachkrise und wachsender Ungleichverteilung von Kapital und Vermögen auch in westlichen Wohlstandsgesellschaften zunehmen – politisch in anti-demokratischen Kursverschiebungen und entsprechenden gesetzlichen Veränderungen niederschlagen.



Abbildung 13.3 Ein zukunftsorientiertes Marketing erkennt sich als Teil eines größeren Ganzen. (Eigene Abbildung; Symbolbilder: thenounproject.com)

Ein zukunftsorientiertes Marketing hat verstanden, dass erst das holarchische Eingebettetsein ihm ermöglicht, seine „licence to operate“ dauerhaft zu erhalten. **Der Zweck eines zukunftsorientierten Marketing ist deshalb – einschließlich einer reformierten betriebswirtschaftlichen Neuorientierung – die konsequente, gleichwohl dynamische Ausrichtung des gesamten Unternehmens an den Bedürfnissen der (materiellen wie immateriellen) Ressourcengemeinschaft.** Diese Definition ist aus meiner Sicht anschlussfähig an das klassische Marketingdenken, wonach der Zweck von Marketing die konsequente Ausrichtung des gesamten Unternehmens an den Bedürfnissen des Marktes ist (Meffert et al. 2019). Gleichzeitig entspricht die in den Aufstellungsdaten beobachtete Praxis dem Handeln agiler Unternehmen, wie sie Frédéric Laloux beschreibt:

„Die Welt ist derart komplex geworden, dass das Beste, was wir tun können, nicht im Planen und Kontrollieren („predict and control“) besteht, sondern im Wahrnehmen und Ermöglichen („sense and respond“).“ (Laloux, 2018)

13.4 Das spezifische, erweiterte Aufgabenfeld von Marketing

Ein zukunftsorientiertes Marketing transzendiert seinen ursprünglichen markt-orientierten Zweck und erweitert seine Perspektive auf die (globale) Ressourcengemeinschaft. Wie im vorhergehenden Abschnitt beschrieben, ist dazu eine besondere Sensibilität für die Ressourcenumwelt wichtig. **Auf der Folie des ressourcenorientierten Nachhaltigkeitsansatzes (Müller-Christ, 2014) – gestützt von den beobachteten Aufstellungsdaten – lässt sich diese Aufgabe spezifizieren.**

Gemäß dem ressourcenorientierten Nachhaltigkeitsansatz ist Nachhaltigkeitshandeln immer ein spezifisches Dilemmapotenzial inhärent. Zielkonflikte bestehen darin, eigene Handlungsoptionen zu sichern und gleichzeitig zukünftige Wahlmöglichkeiten für sich selbst oder für andere zu erhalten. Georg Müller-Christ (2014:369 ff.) unterscheidet vier Präferenzen mit unterschiedlich hoher Entscheidungskomplexität: „Jetzt-für-selbst“, „Jetzt-für-Andere“, „Jetzt-für-dann-für-selbst“ sowie „Jetzt-für-dann-für-andere“. Analog dieser Ordnung (vgl. ebd.:384; Tabelle) sieht sich ein zukunftsorientiertes Marketing, das transformativen Konsumwandel unterstützen will, folgenden Zielkonflikten gegenüber:

- Die Umstellung auf eine ressourcenorientierte Wertschöpfung erfordert weit-sichtige *Jetzt-für-dann-für-selbst-Entscheidungen*: Es besteht ein innerbetrieblicher Zielkonflikt zwischen aktuellem erwerbswirtschaftlichen Erfolg und langfristiger Substanzerhaltung bzw. unternehmerischen Zukunftschancen.
- Globale Verteilungsgerechtigkeit bedeutet in wohlhabenden Gesellschaften *Jetzt-für-andere-* sowie *Jetzt-für-dann-für-andere-Entscheidungen*: Der Zielkonflikt für den Globalen Norden besteht zwischen eigenem (Über-)Konsum und der bereits heute gefährdeten Lebenschancen und Handlungsmöglichkeiten der Menschen im Globalen Süden sowie künftiger (bzw. heute junger) Generationen weltweit andererseits.

Die Beschreibung unterschiedlicher Komplexitätsstufen verdeutlicht, auf welchen Ebenen die Zielkonflikte bei einem transformativen Konsumwandel entstehen und wo dabei die besonderen Herausforderungen liegen. „Das Nichtzuerreichende ist nicht einfach eine Nichtwirkung, die keiner merkt; es sind fast

immer Menschen als Betroffene, die mit weniger Ressourcen alte Zwecke erreichen müssen“, schreibt Müller-Christ (2014:384). Als besonders herausfordernd charakterisiert er die Legitimation der Trade-offs, die durch Jetzt-für-dann-für-andere-Entscheidungen entstehen. Zu dem gleichen Ergebnis komme ich auf Grundlage der beobachteten Aufstellungsdaten in Bezug auf die Herausforderungen, denen sich ein zukunftsorientiertes Marketing gegenübersteht (vgl. dazu auch meine Ausführungen zum Zweck eines anderen, zukunftsorientierten Marketing in den Abschnitten 8.3 und 12.1).

Jetzt-für-dann-für-selbst Entscheidungen sind auf Seiten der Unternehmen zunehmend anschlussfähig. Mit dem Zuspitzen der Ressourcenfrage wird langsam auch Führungskräften der Wirtschaft klar: Eine weitsichtige Ressourcenperspektive ist kein ethisches Gebot der gesellschaftlichen Verantwortung und sie *begründet* auch keinen Business Case. Zuvörderst stellt Nachhaltigkeit eine systemerhaltende, wirtschaftlich rationale Entscheidung dar. In der aktuellen globalen Vielfachkrise wird spürbar, wie sehr unternehmerischer Erfolg abhängig ist von einer funktionierenden Wirtschaft, stabilen gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen und einem gesunden Klima- und Ökosystem. Die Zeit ist vorbei, in der Wirtschaft darüber diskutiert, ob Ökologie etwas kosten darf, konstatiert Maja Göpel (2019:‘38:30) mit Verweis auf Zahlen des World Economic Forum: CEOs und wirtschaftliche Entscheider:innen nennen als die TOP 5 Risiken ökologische Themen – vor Massenvernichtungswaffen auf Rang 6 (vgl. auch Civey, 2021; NAEC, 2021). Angesichts der Gefahr von Kippunkten mit irreversiblen Folgen im Erdsystem erscheint die Jetzt-für-dann-für-selbst-Präferenz zunehmend als materiell-erwerbswirtschaftliche Handlungsrationalität. Auch in der Aufstellung „Das innere Wesen des Marketing“ (Kapitel 7; Abbildung 7.2) ist anschaulich geworden, wie dringlich ein Zurückstellen der Erwerbslogik zugunsten des Ressourcenerhalts *aus ureigenem Interesse* ist.

Ein zukunftsorientiertes Marketing orientiert sich nicht an einer kurzfristigen Erwerbslogik, gleichwohl nährt es die betriebswirtschaftliche Perspektive. Unter dem Primat des langfristigen Ressourcenerhalts gedeihen aussichtsreiche Geschäftsmodelle mit Zukunftspotenzial. Mit diesem Argument der Innovationskraft lassen sich – mit zunehmender Krise auch zunehmend leicht – mögliche Trade-offs, die bei der Umstellung auf eine ressourcengerechtere Wertschöpfung unausweichlich auftreten, unternehmensintern rational begründen.

Wesentlich anspruchsvoller sind Entscheidungen der Komplexitätsstufe *Jetzt-für-andere* sowie *Jetzt-für-dann-für-andere*, die auf der gesellschaftlichen Ebene zu legitimieren sind: Transformativer Konsumwandel bedingt unausweichliche

Trade-offs von weniger Konsum respektive Einkommen „zugunsten“ der Menschen im Globalen Süden sowie zukünftiger Generationen. Weniger Konsum führt zu einem geringerem volkswirtschaftlichen Einkommen. Dies wird – zumindest innerhalb des bestehenden Rahmens – zu massiven sozialen Einschnitten in westlichen Wohlstandsgesellschaften führen (Petschow et al., 2020): So macht das Kapitaldeckungssystem Versicherungen, Renten- und Pensionsfonds abhängig vom Wachstum, und die Verringerung der Steuereinnahmen führt zu Einschnitten in öffentlichen Institutionen, z. B. im Bildungs-, Gesundheits- und Verkehrssystem. Suffizienz im Konsum führt auch zu unmittelbaren Einschnitten im persönlichen Konsum und Lebensstil, die häufig als eine soziale De-Privilegierung empfunden werden. Die hitzigen Debatten um den „Veggie Day“, ein Tempolimit auf der Autobahn oder die Erhöhung der Spritpreise machen anschaulich, wie stark Konsummuster und mentale Infrastruktur in einer Konsumgesellschaft miteinander verwoben sind (Schmelzer & Vetter, 2019:173). Überdies – und das scheint (nicht nur) im Marketingkontext häufig aus dem Blick zu geraten – leben auch in reichen Gesellschaften wie Deutschland viele Menschen, die von ihrem Arbeitslohn nicht oder nur knapp leben können. In Berlin beispielsweise lebt jedes dritte Kind in einer Familie, die Leistungen nach dem Sozialgesetzbuch Zweites Buch – Grundsicherung für Arbeitsuchende (SGB II/Hartz IV) erhält. Für das tägliche Essen sind oft weniger als vier Euro übrig. Transformativer Konsumwandel bedeutet bis auf weiteres Konsumsuffizienz (vgl. zur Rhetorik vom „nachhaltigen Konsum“ Abschnitt 8.2). Das hohe gesellschaftspolitische Anforderungsniveau einer solchen Kursänderung wird auch in den Aufstellungsbildern deutlich. Im zweiten Forschungsteil (Denksystem Exploration) zeigt sich die potenzielle Sprengkraft in unterschiedlichen Facetten; erstmals und besonders eindrücklich in der Dynamik, die sich rund um das Auftreten der „Suffizienz-Strategie“ in der Aufstellung „Kommunikationsstrategien“ (Kapitel 9; Abbildung 9.3) entwickelt.

Zukunftsfähiger Wandel ist eine komplexe gesamtgesellschaftliche Aufgabe, bei der die massive Spaltung zwischen Arm und Reich ebenso virulent ist wie die drängende Klimakrise. Im Konsumkontext rücken unweigerlich Einkommensfragen (nicht nur globaler) Verteilungsgerechtigkeit in den Mittelpunkt. Als eines der zentralen Aufgabenfelder erweist sich die „Legitimation“ notwendiger Trade-offs, namentlich von Konsumsuffizienz. Hierfür ist ein differenziertes, sensibles Vorgehen erforderlich, das sehr feine Antennen für gesellschaftspolitische Stimmungslagen verlangt. Aus dieser Beobachtung

ergibt sich für ein zukunftsorientiertes Marketing ein erweitertes, völlig neues Anforderungsprofil.

Ein zukunftsorientiertes Marketing muss die Komplexität des kulturellen, sozialen sowie politischen Kontextes, in dem es agiert, adäquat analysieren können und mögliche gesamtgesellschaftliche Wechselwirkungen im Blick behalten. **Im herkömmlichen marktorientierten Mindset konnte diese Kompetenz naturgemäß kaum ausgebildet werden. Dieser „blinde Fleck“ wird aus meiner Sicht jedoch gefährlich, sobald Marketing beginnt, in Nachhaltigkeitskontexten zu agieren.** Die Botschaft „Grüner Konsum rettet die Welt!“ sowie undifferenzierte Suffizienzbotschaften in Verbindung mit den höheren Preisen nachhaltiger Produkte unterstützen das Bild, dass Nachhaltigkeit ein Privileg höherer Einkommenschichten sei. Die Aufstellungsdaten erhalten diesbezüglich, wie bereits ausgeführt, mehrfach eindrückliche demokratietheoretische Warnungen. Das Grundrecht auf Teilhabe erweist sich bei der anstehenden Transformation jedoch als zentral (wie ich im Folgenden noch weiter ausführen werde). Kurzum:

Das unreflektierte Vorgehen des herkömmlichen Nachhaltigkeitsmarketing vertieft bestehende gesellschaftspolitische Spannungen, schwächt das Wertesystem der freiheitlich-demokratischen Grundordnung und behindert somit letztlich notwendige Transformationsprozesse.

Der Zweck eines zukunftsorientierten Marketing unterscheidet sich grundlegend von den Zielen im herkömmlichen Nachhaltigkeitsmarketing. Green Marketing zielt unverändert auf mehr Konsum nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen. Ein zukunftsorientiertes Marketing hingegen will einen Beitrag leisten zu transformativem Konsumwandel. Dies erfordert eine andere, komplexere Strategie.

13.5 Marketingpolitische Möglichkeitsräume (Strategie)

Die Gesellschafts- und Systemtheorien (vgl. Kapitel 4), die ich als Bezugsrahmen meiner Arbeit nutze, betonen allesamt einen gesellschaftlichen Bewusstseinswandel als Voraussetzung von Transformation. Die Grundidee der Theorie U zum Beispiel beschreiben Carl Otto Scharmer und Katrin Käufer (2014) wie folgt:

„Die Qualität der Ergebnisse, die von einem beliebigen System hervorgebracht werden, hängt von der Qualität des Bewusstseins ab, aus dem heraus die Menschen im System handeln. Die Formel für einen erfolgreichen Veränderungsprozess lautet nicht ‚Form folgt der Funktion‘, sondern ‚Form folgt dem Bewusstsein‘. Die Struktur des

Bewusstseins und der Aufmerksamkeit bestimmt, wie sich eine Situation entfaltet.“
(Scharmer & Käufer, 2014:32)

Auch Clare W. Graves (zitiert nach Beck & Cowan, 2007/2014:468) war davon überzeugt, dass „für das Gesamtwohl aller Menschen auf der Welt höhere Ebenen langfristig besser als niedrigere sind und dass das oberste Ziel der Führungskräfte in jeder Gesellschaft darin bestehen sollte, den weiteren Aufstieg der Menschen durch die Ebenen ihrer Existenz zu fördern.“ Ich hatte daraus den – viel zu kurzen – Schluss gezogen, dass ein zukunftsorientiertes Marketing seine transformative Wirkkraft auf der Bewusstseins-ebene von Konsumierenden entfalten müsse. (Und hier den entscheidenden Unterschied zum herkömmlichen Nachhaltigkeitsmarketing vermutet, das den Fokus auf das individuelle Verbraucherverhalten legt.)

Die Möglichkeitsräume und strategischen Wege für transformativen Konsumwandel haben sich in der repräsentierenden Wahrnehmung jedoch überraschend anders dargestellt:

Der strategische Fokus eines zukunftsorientierten Marketing liegt weder auf der (im AQAL-Modell linksseitigen) Bewusstseins-ebene noch – wie beim herkömmlichen Nachhaltigkeitsmarketing – bei dem:der einzelnen Konsumierenden, sondern auf der Ebene des kollektiven Außen (dem Quadranten unten rechts im AQAL-Modell). Auf der Ebene des individuellen Verbraucherhandelns (dem Quadranten oben rechts) ist vielmehr das grundlegende Handlungsmotiv eines zukunftsorientierten Marketing verortet: dass jede:r Einzelne ressourcenorientiert handelt. (Abbildung 13.4).

Die beobachteten Unterschiede sind bei der Konzeption eines zukunftsorientierten Marketing zu berücksichtigen. Zudem habe ich aus den Aufstellungen eine völlig neue Sicht auf einige verbraucherpolitische Akteure gewonnen. Die größten Unterschiede sind bei der Rolle der Konsumierenden zu beobachten. Auch der Staat präsentiert sich in der repräsentierenden Wahrnehmung in einer überraschenden Position. In der Aufstellung „Konsumsystem“ zeigt sich die systemische Einflussgröße der beiden Akteure jeweils genau umgekehrt zu der, wie sie in herrschenden wirtschaftstheoretischen Modellen dargestellt wird (vgl. Thesen [KS. 8](#) – [KS. 11](#)): Der Staat souverän und mächtig, die Konsumierenden in einer marginalen Randposition.

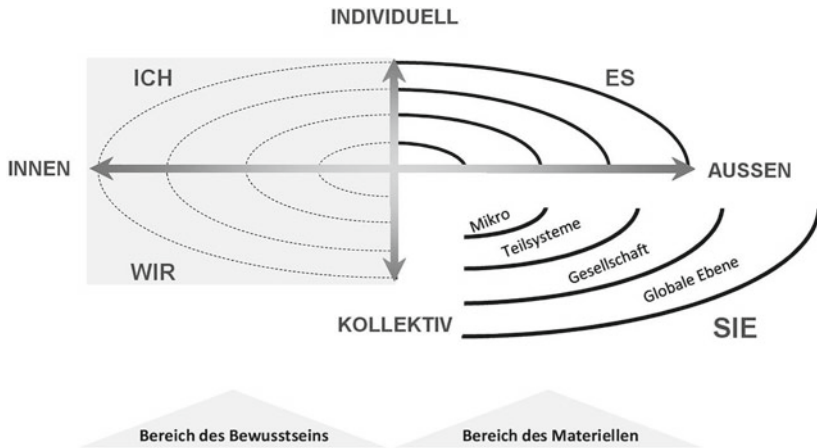


Abbildung 13.4 (Wo)Anders als gedacht: Der strategische Fokus eines zukunftsorientierten Marketing. (Eigene Abbildung)

Das Axiom der Konsumentenmacht ist ein zentraler „Kategorienfehler“ (Grunwald, 2014:20) im bisherigen Mindset. Diese Analyse sehe ich in den Aufstellungsbildern wiederholt bestätigt. Konsumierende unterliegen systemischen Begrenzungen und sind deshalb in ihrer herkömmlichen Rollenzuweisung nicht in der Position, wirkungsvolle transformative Impulse ins Konsumsystem hineinzugeben.³

In den Aufstellungsbildern ist eine mögliche, andere Idee zur Rolle von Kund:innen respektive Konsumierenden sichtbar geworden (vgl. Abschnitt 12.2).

³ Es ist eine Möglichkeit, die Aufstellungsdaten zu lesen als Rollenverschiebung von Konsumierenden zu politisch aktiven Bürger:innen, die über Petitionen, Volksentscheide oder Bürgerräte Einfluss aufs Produktions- und Konsumsystem nehmen. (Dies entspricht der Argumentationslinie vieler Autor:innen, u. a. Busse (2006); Grunwald (2010; 2013, 2014); Hartmann (2009); Kenning & Wobker (2013) sowie McDonald et al. (2016), die ebenfalls das Axiom der Konsumentenmacht in Frage stellen.) Nach dem Vier-Quadranten-Modell können sich Handlungen innerhalb der Sie-Position (UR) jedoch auf ganz unterschiedliche Gesellschaftsbereiche beziehen. Die Beteiligung von Konsumierenden kann somit verschiedenste Formen annehmen. Da mein Forschungsgegenstand sich explizit auf die ökonomische Sphäre bezieht, die gemäß Luhmannscher Systemtheorie von der politischen Sphäre analytisch zu trennen ist, möchte ich die Aufstellungsdaten als Hinweis auf eine andere Rolle von Konsumierenden *innerhalb der ökonomischen Sphäre* interpretieren.

Zusammenfassend lassen sich zur neuen Verbraucherrolle zwei unterschiedliche Kategorien unterscheiden:

- *Empfänger* sind Konsumierende, die auf transformativen Konsumwandel – je nach individueller Disposition bzw. ^WMem in ganz unterschiedlicher Weise – *reagieren*. Ein zukunftsorientiertes Marketing geht mit Konsumierenden in Resonanz: Zum einen erkundet es die tatsächlichen Kundenbedürfnisse (was etwas anderes ist, als neue Bedürfnisse zu wecken: Kund:innen stehen nicht am Ende sondern am Ausgangspunkt der Wertschöpfungskette). Zum anderen entwickelt Marketing Sensibilität dafür, dass Verbraucher:innen im Zuge transformativen Konsumwandels „mit weniger Ressourcen alte Zwecke erreichen müssen“ (Müller-Christ, 2014:384) und versucht, die unvermeidlichen Trade-offs zielgruppensensibel zu vermitteln.
- *Sender* sind Konsumierende, genauer: kollektive, kollaborative Netzwerke, die den Transformationsprozess *pro-aktiv vorantreiben*, indem sie z. B. als Prosumierende zukunftsorientierte Produktions- und Konsumweisen erproben. Transformative Akteursgruppen erkennen in einem zukunftsorientierten Marketing einen Partner, der sie in ihren Anliegen wirkungsvoll unterstützt. Andersherum erkennt ein zukunftsorientiertes Marketing in den proaktiven Akteur:innen zum einen eine wichtige Wissensressource beim Entwickeln zukunftsfähiger Geschäftsmodelle und zum anderen eine wegweisende (Inspirations-)Quelle für transformativen Wandel, die es sichtbar zu machen gilt.

Kund:innen nehmen in der Strategie eines zukunftsorientierten Marketing eine Schlüsselposition ein. Allerdings nicht in der Rolle des mächtigen und damit auch verantwortlichen Konsumierenden; Konsumierende sind vielmehr wichtige Partner:innen in einem partnerschaftlichen, d. h. zu beiden Seiten offenen Dialog. Konsumierende sind in transformativen Kommunikationsprozessen in einer doppelten Rolle von sowohl Empfänger als auch Sender.

Mit dieser neuen Sicht auf Konsumierende besinnt sich ein zukunftsorientiertes Marketing – in einer völlig neuen Qualität und Dimension – auf die Essenz von Ökonomie, wie sie Adam Smith (1776/1976) formuliert hat. Der Urvater der Nationalökonomie forderte vor knapp 250 Jahren, dass Produzenteninteressen nur soweit berücksichtigt werden sollen, wie es zum Erfüllen der Konsumenteninteressen nötig sei: „Consumption is the sole end and purpose of all production.“ Zeitgemäß formulieren C. Otto Scharmer und Katrin Käufer (2014) diesen ökonomischen Grundgedanken aus einer integralen Sicht:

„Der ultimative Sinn einer Wirtschaft liegt darin, die Bedürfnisse ihrer Mitglieder zu erfüllen.“ (Scharmer & Käufer, 2014:141)

Der strategische Ansatz eines zukunftsorientierten Marketing unterscheidet sich grundlegend vom Vorgehen im herkömmlichen Nachhaltigkeitsmarketing. Die Ebene des individuellen Verbraucherverhaltens hat ein zukunftsorientiertes Marketing zwar auch im Blick, doch nicht ausschließlich. In der Gesamtschau aller Aufstellungen zeigt sich für mich ein Modell mit erweiterten Möglichkeitsräumen:

Die Strategie eines zukunftsorientierten Marketing umfasst alle vier Ebenen des AQAL-Modells. Die unterschiedlichen Wirkebenen stehen in Wechselwirkung zueinander; die individuelle Ebene beeinflusst die kollektive Ebene; die äußere die innere Dimension und umgekehrt. Der strategische Fokus, um transformativen Konsumwandel zu unterstützen, liegt eindeutig im Bereich der äußeren, materiellen Rahmenbedingungen.

Der beobachtete Wirkungsmechanismus ist komplex. Die marketingpolitischen Instrumente respektive Möglichkeitsräume eines zukunftsorientierten Marketing im Überblick:

1. Es geht bei einem transformativen Konsumwandel im Wesentlichen darum, ressourcengerechte Handlungsoptionen zu entwickeln und umzusetzen, die jedem:r Einzelnen einen zunehmend karbonfreien Alltag ermöglichen. (**QOR**)
2. Dies erfordert auf der Angebotsseite ressourcengerechte Geschäftsmodelle, die auf tatsächliche Bedürfnisse ausgerichtet sind. Die Entwicklung und Verbreitung fällt in den reformierten betriebswirtschaftlichen Aufgabenbereich eines zukunftsorientierten Marketing (**QUR**).
3. Auf der Nachfrageseite erfordert ein ressourcenorientierter Lebensstil unverzichtbar Konsumsuffizienz (vgl. zu Konsistenz und Effizienz im Konsumsystem Abschnitt 8.2). Damit verbunden sind Trade-offs auf Seite der Konsumierenden. Zu den neuen Aufgaben eines zukunftsorientierten Marketing zählt, individuelle Trade-offs zielgruppensensibel zu „legitimieren“ (**QOL**).
4. Transformativer Konsumwandel ist auf staatliche Regulierung angewiesen: Eine entsprechende Ordnungspolitik beseitigt Marktbarrieren für ressourcengerechte Geschäftsmodelle. Fiskal- und Sozialpolitik verteilen die sozialen Folgen unvermeidlicher Trade-offs *von unten nach oben* um. Dazu ist es erforderlich, dass der Staat seine Lenkungsfunktion wahrnimmt. Hier liegt eine weitere neue Aufgabe eines zukunftsorientierten Marketing: Es geht um ein neues Narrativ; ein gesellschaftliches Klima, das Mut macht für Veränderung

und die Machtdynamiken in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft bewegen kann (QUL).

Die Möglichkeitsräume eines zukunftsorientierten Marketing, die ich in den Aufstellungsdaten beobachtet respektive aus diesen abgeleitet habe, lassen sich organisch den vier Dimensionen des AQAL-Modells (QOR, QUR, QOL, QUL) zuordnen. Die Heuristik, die ich weiter oben zur Modellierung eines zukunftsorientierten Marketing entwickelt habe (Abbildung 13.1), hat mir damit – völlig unerwartet – den Blick auf die Zutatenliste eines „erfrischend anderen (Marketing-)Mix eröffnet“.⁴

13.5.1 Zukunftsorientiert: Die 4 Z des Marketingmix

Ein Marketing-Mix ist die Kombination der marketingpolitischen Instrumente, die zum Erreichen der definierten Marketingziele erforderlich sind. Im klassischen Marketing-Mix werden vier Bereiche unterschieden: die sogenannten „vier P“ – englisch für Product, Price, Place, Promotion.

Die klassischen 4 P (Price, Product, Promotion, Placement) werden durch die 4 Z nicht abgelöst; vielmehr emergieren die klassischen Marketinginstrumente eine neue Qualität.

Im Marketing-Mix eines zukunftsorientierten Marketing (Abbildung 13.5) wandeln sich die klassischen 4 P zu den 4 Z:

1. **Zielgruppengerechte, zukunftsfähige Handlungsoptionen für Kund:innen: Entwickeln ressourcenorientierter Geschäftsmodelle, die auf tatsächliche Verbraucherbedürfnisse ausgerichtet sind (QOR);**
2. **Zusammenarbeit mit transformativen Kundengruppen: Skalieren von in der Nische erprobten, sozialen Konsuminnovationen (QUR)**
3. **Zuhören: Sensible Legitimation der Trade-offs im Zuge von Konsumsuffizienz (QOL)**
4. **Zuversicht und Zusammenhalt: Fördern eines neuen Konsumnarrativs, das (nicht zuletzt der Politik) Mut macht zur Neuorientierung (QUL)**

⁴ In dem Moment, als ich dies erkannte, habe ich Ähnliches empfunden wie beim Entdecken der Phoenix-Zeichnung an der Tempeldecke (vgl. Abbildung 3.4).

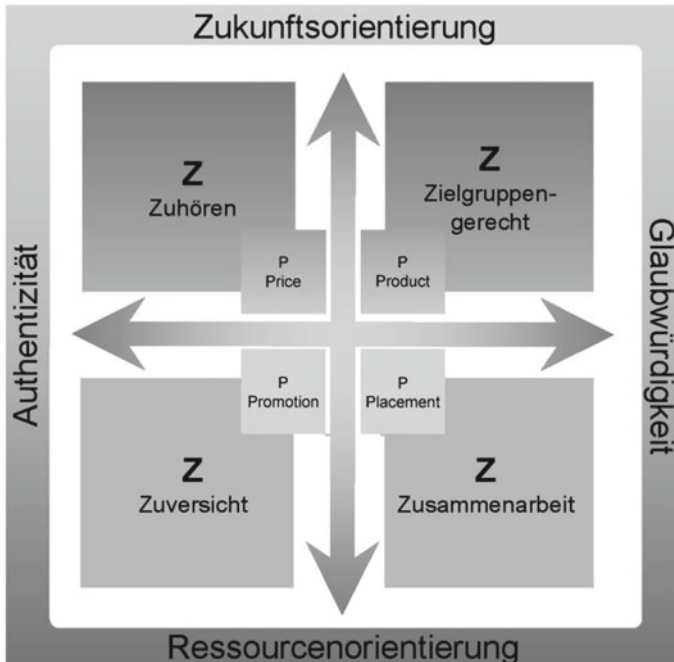


Abbildung 13.5 Die 4 Z – Die vier Zutaten eines „erfrischend anderen (Marketing-)Mix“. (Eigene Abbildung)

Ressourcenorientierung respektive Nachhaltigkeit ist kein marketingpolitisches Instrument, sondern das übergeordnete Prinzip eines zukunftsorientierten Marketing. Es gibt für den Marketing-Mix den Rahmen vor:

Das Leitprinzip der Ressourcenorientierung bildet den Rahmen eines zukunftsorientierten Marketing, der auch die (äußere) Glaubwürdigkeit bzw. die (innere) Authentizität bestimmt. Die Qualität des Rahmens ist entscheidend für die Wirkkraft der marketingpolitischen Instrumente.

Die 4 Z sind damit anschlussfähig an bestehende akademische Marketingkonzepte. Darüber hinaus erkenne ich Analogien zu Konzepten, die für ein neues, „disruptives“ (Meffert, 2015; 2018) Marketingdenken stehen; konkret zum Modell des Marketing 4.0 (Kotler et al., 2017:66) sowie zum Modell von Heribert Meffert. Der US-amerikanische Marketingwissenschaftler Philip

Kotler hat die 4 Ps (product, price, promotion, place) ersetzt durch die vier Cs (co-creation, currency, communal activation, conversation). Heribert Meffert (2015; 2018) hat einen Mix aus den 4I-Prinzipien kombiniert: Integration (Orchestrierung von Marketinginstrumenten), Integrität (verantwortliches und ethisches Handeln), Innovation (Kreativität und Mut für Neues) und Individualität (passgenaue Angebote für Kunden). Meffert sieht Gemeinsamkeiten zwischen seinem eigenen System und Marketing 4.0, wie er am Beispiel der 4 P illustriert, die von Kotler durch die 4 C „ganz im Sinne“ seiner 4I ersetzt worden seien:

„Wenn ein ‚Produkt‘ zur Kokreation („Co-Creation“) wird, dann ist dies eben auch Ausdruck von Individualisierung und Integration sowie Innovation und auch Integrität. Das gilt analog für die anderen Gestaltungsmuster.“ (Meffert, 2015)

Die zugrunde gelegte Heuristik (Abbildung 13.1) hat sich als hilfreiche Orientierung erwiesen, den Fokus bei der Modellentwicklung nicht „monologisch“ auszurichten und im Blick zu behalten, wie individuelles Verbraucherbewusstsein und -verhalten (ICH-Raum) und gesellschaftliche Normen und Strukturen (WIR-Raum) miteinander in Wechselbeziehung stehen. Wirkungsvolle Konzepte müssen gemäß dem AQAL-Modell immer alle vier essenziellen Perspektiven – innerlich vs. äußerlich sowie individuell vs. kollektiv – einbeziehen, da sie sonst von Kräften aus den nicht berücksichtigten Dimensionen sabotiert werden. Gleichwohl kann es notwendig sein, bestimmte Perspektiven *vorübergehend* stärker zu bedienen (Wilber, 2001a/2010:116). Dies ließ sich auch in den Aufstellungsdaten beobachten: Ein zukunftsorientiertes Marketing legt seinen strategischen Fokus – wie bereits beschrieben – auf den Bereich der äußeren, materiellen Rahmenbedingungen (QR). Die unterschiedlichen Bereiche des Marketing-Mix sind gleichwohl sorgfältig aufeinander abgestimmt. Die Strategie eines zukunftsorientierten Marketing behält das Ganze stets im Blick, wie ich im Folgenden beschreiben werde.

13.5.1.1 Zielgruppengerechte, zukunftsfähige Handlungsoptionen für Kund:innen

Ein zukunftsorientiertes Marketing ist von der Aussicht motiviert, dass jede:r Einzelne ressourcenorientiert handelt. Heute sind die Möglichkeiten dazu für Kund:innen begrenzt, wie jeder Besuch eines konventionellen Supermarktes vor Augen führt. Ressourcenorientierter Konsum erfordert einen Mehraufwand an Organisation, Zeit und/oder Geld, der im Alltag nicht leistbar ist. Oftmals sind Umwege oder ein Ausflug in Nischen erforderlich: Die Suche nach einer Paprika regionaler Herkunft in Bioqualität ist erst im dritten Geschäft erfolgreich, das

Gemüse von der SoLaWi muss von einer Sammelstelle in einem anderen Stadtteil abgeholt werden, einen „Unverpackt-Laden“ gibt es noch nicht im heimischen Kiez. Omnipräsent hingegen sind die „Verlockungen“ nicht ressourcengerechter Konsumangebote, zumal zu viel niedrigeren Preisen. Nicht jede:r Kund:in kann und/oder will den Mehraufwand bewältigen, den ein ressourcengerechter Konsum erfordert. Vor diesem Hintergrund ist klar, was es statt des herkömmlichen Appells an Kund:innen, sich „nachhaltiger“ zu verhalten, tatsächlich braucht:

Es müssen viel mehr zielgruppengerechte, zukunftsfähige Handlungsoptionen für Kund:innen geschaffen werden, die auf echte Bedarfe (und nicht wie bisher auf künstlich geschaffene Bedürfnisse) ausgerichtet sind und die im Alltag auch realisierbar sind.

Der entscheidende Schritt, den ein zukunftsorientiertes Marketing vollzieht, um dieser Aufgabe zu begegnen, ist eine veränderte Sicht auf Konsumierende. Ihm ist bewusst, dass der „Kunde das Wissen [ist], das das System braucht“ (Kapitel 7; Abbildung 7.3). Kund:innen werden somit zu einer wichtigen Ressource im Wertschöpfungsprozess.

Ein ressourcenorientiertes Marketing erkundet die tatsächlichen Kundenbedarfe, was etwas grundsätzlich anderes ist, als Bedürfnisse nach neuen – vermeintlich – nachhaltigen Produkten zu wecken.

Kund:innen werden zu Partner:innen auf Augenhöhe, d. h. die Kommunikation fließt jetzt in beide Richtungen. Den Kundendialog im Rahmen eines zukunftsorientierten Marketing würde ich als Dialog im Sinne von David J. Bohm (1998/2019) beschreiben: Das Ziel des Dialogs ist weniger, das Gegenüber von der eigenen Meinung zu überzeugen, sondern wirklich neue Erfahrungen und Erkenntnisse zu gewinnen. Dies setzt die Fähigkeit der Suspension voraus, d. h. innehalten, die Erfahrungen vom Gegenüber anzuhören, ohne sofort zu bewerten. Ein solcher, zu beiden Seiten offener Kundendialog erfordert neue Wege im Marketing, der einem schon „wacklige Beine“ machen kann (Kapitel 10, Abbildung 10.4). **Die Wünsche und Interessen von Konsumierenden tatsächlich ernst zu nehmen, erfordert von Unternehmen Mut.**

In Unternehmen, die (noch) im klassischen gewinnorientierten Mindset agieren, sind der Freiheit, eigene Vorstellungen zu reflektieren und dazu zu lernen, enge Grenzen gesetzt. Exemplarisch illustriert das die Aussage eines Projektleiters bei Audi: „Von den Kunden kommt der klare Auftrag, umweltschonende Autos zu bauen“ (zitiert nach Dohmen et al., 2020:72). Das Grundbedürfnis von Kund:innen nach umweltschonender *Mobilität* wird vom Autobauer gleichgesetzt

mit dem Wunsch nach einem umweltschonenden *Auto*. Das Beispiel macht deutlich, dass, solange Gewinn- und Absatzmaximierung das Denken dominieren, Ideen für umweltschonende Lösungen einen bestimmten Horizont nicht überschreiten (dürfen). Elektromobilität kommt ohne grundsätzliche Änderungen im Geschäftsmodell aus. Vermutlich wäre es zukunftsorientierter, den Wunsch von Kund:innen nach einer sauberen Umwelt mit neuen Mobilitätsdienstleistungen zu beantworten, doch erwerbswirtschaftliche Zwänge erlauben es nicht, Fragen zu den Folgen individueller Mobilität für das Klima wirklich zuzulassen. Eine solche Offenheit erfordert von Unternehmen eine klare Ressourcenorientierung als Leitprinzip, um unvermeidliche Trade-offs unternehmensintern legitimieren zu können, sowie den Mut, anders zu denken und tatsächlich Neues zu wagen.

Entscheidend für den Erfolg und die Glaubwürdigkeit von Kundendialogen ist der Umgang mit den Dialogergebnissen: Überwiegt die Angst vor Kontrollverlust bzw. betriebswirtschaftlichen Verlusten oder wird das unternehmerische Handeln von der Einsicht in notwendige gesellschaftliche Veränderungen und der Zuversicht auf zukunftsfähige Geschäftsmodelle geleitet?

Ein zukunftsorientiertes Marketing verteidigt unternehmensintern unbequeme Dialogergebnisse und setzt sich für neue Ideen auch dann ein, wenn sie vorübergehend betriebswirtschaftliche Verluste bedeuten oder gar eine radikale Abkehr vom bisherigen Geschäftsmodell.

Das Entwickeln respektive das Umstellen auf zielgruppengerechte, zukunftsfähige Geschäftsmodelle, die sich an der Lebenswirklichkeit und den Bedarfen von Kund:innen orientieren, erfordert von Unternehmen neben Ressourcenorientierung als Leitprinzip auch Mut und Beharrlichkeit. Ein zukunftsorientiertes Marketing kann – in der Kombination seiner marketingpolitischen Instrumente – dazu beitragen, dass marktpolitische Barrieren und gesellschaftliche Widerstände insgesamt weniger werden.

13.5.1.2 Zusammenarbeit mit transformativen Kundengruppen: Skalieren von in der Nische erprobten, sozialen Konsuminnovationen

Der strategische Fokus eines zukunftsorientierten Marketing liegt – zumindest vorerst – darauf, bessere äußere, materiellen Rahmenbedingungen für ressourcenorientierte Geschäftsmodelle zu schaffen. Wie das im vorigen Abschnitt bereits angeführte Beispiel Mobilität zeigt, tendieren Großkonzerne in der Autoindustrie gegenwärtig noch dazu, an ihrem konventionellen Kerngeschäft festzuhalten.

Denn neue Mobilitätsdienstleistungen würden einen tiefen Strukturwandel bedeuten, der gleichzeitig umfangreiche Weichenstellungen auf politischer und gesetzgeberischer Ebene – von neuen Regeln für die Parkraumbewirtschaftung über Subventionen für den Autoverkehr bis hin zum Ausbau der digitalen Infrastruktur – beinhaltet. Solche ordnungspolitischen Entscheidungen liegen außerhalb der unmittelbaren, direkten Einflussosphäre von Marketing und betreffen eher das Aufgabengebiet klassischer Public Affairs. (Ich werde auf diesen Punkt weiter unten noch mal zurückkommen.) Innerhalb der *ökonomischen* Sphäre existieren andere Möglichkeiten, Bedingungen zu schaffen, die das Entwickeln und Verbreiten sozialer Konsuminnovationen fördern. Diese haben sich – wie ich im Rückblick feststelle – bereits in den Raumbildern der allerersten Aufstellung „Konsumsystem“ (Kapitel 6; Abbildung 6.6) angedeutet. In der Aufstellung „Attitude-Behaviour Gap“ (Kapitel 10; Abbildung 10.4) haben sich diese frühen Hinweise konkretisiert als Strategieansatz auf der kollektiven Handlungsebene:

Ein zukunftsorientiertes Marketing sucht die Kooperation mit transformativen Akteuren, die in Kundenkollektiven, Start-ups und neuen sozialen Bewegungen andere Produktions- und Konsumweisen erproben. Das Ziel dabei ist es, bereits erprobte, soziale Konsuminnovationen aus der Nische herauszuführen und auf das gesamte Produktions- und Konsumsystem zu skalieren.

Die erweiterte, ressourcenorientierte Perspektive eines zukunftsorientierten Marketing verändert den Blick auf Kund:innen.: Kund:innen werden zur „Wissensressource“ respektive „Auftrageber:innen“. Dabei steht nicht der:die einzelne Kund:in im Fokus, sondern Kund:innen, die sich in Kollektiven, Projekten und neuen sozialen Bewegungen zusammenschließen und alternative Konsum- und Produktionsweisen erproben. Soziale Pionier:innen, die andere Wege des (kollektiven) Konsums und der (Ko-)Produktion erproben, gibt es spätestens seit den 1970er Jahren. Die Digitalisierung hat das Entstehen sozialer Innovationen im Konsumbereich in jüngster Zeit enorm befördert. Sharing, Collaborative Consumption, Do-It-Yourself und Upcycling-Online-Vermittlungsplattformen ermöglichen, Produkte und Dienstleistungen untereinander zu teilen und zu tauschen anstatt zu kaufen.

Kollaborationen über Unternehmensgrenzen hinaus sind nicht grundsätzlich neu. In der Literatur ist das Innovationspotenzial von Kund:innen beschrieben als Open bzw. User Innovation (von Hippel, 1988; 2005). Auch im Nachhaltigkeitskontext lassen sich für diese Strategie eine Reihe von Beispielen aus der Praxis finden. So machen z. B. sogenannte „Unverpackt-Läden“ seit einigen Jahren in der – stark wachsenden – Nische vor, wie Einzelhandel mit weniger Plastik funktioniert. Die großen Supermarktketten haben von den „Pionieren der

Verpackungsvermeidung“ gelernt: Mehrwegbeutel bzw. -behälter in der Gemüseabteilung und an der Frischetheke, Selbstabfüllstationen für Müsli und Co. und vereinzelt auch schon Nachfüllstationen für flüssige Produkte wie Waschmittel und Shampoo. Gleichwohl zeigt sich in der Praxis, dass das Unverpackt-Konzept nicht 1:1 auf das Geschäftsmodell der Discounter übertragbar ist (Sattlegger et al., 2021). Denn solche Innovationsprozesse sind nicht nur hochkomplex, sie widersprechen auch dem Markenversprechen der Discounter, ein breites Angebot zum günstigsten Preis zu bieten: „Alle 11 Minuten verliebt sich ein Besucher in unsere Produktvielfalt“, wie die Marketingabteilung der Lebensmittel-Einzelhandelskette Kaufland (2021) textet. „Unverpackt“ bedeutet weniger Vielfalt im Angebot, denn der Verzicht auf Einzelverpackungen erfordert bei z. B. Obst und Gemüse kurze Transportwege, und viele regionale Produkte sind nicht ganzjährig verfügbar. Das Beispiel zeigt:

Unternehmen finden in Nischen co-kreativ entwickelten Konsum- und Produktionsmustern praxiserprobte Blaupausen für zukunftsfähige Geschäftsmodelle. Das Lernen von Pionier:innen stößt im herkömmlichen Mindset jedoch schnell an Grenzen. Die progressive Strategie der Unternehmensentwicklung setzt einen grundlegenden Perspektivwechsel im Sinne eines zukunftsorientierten Marketing voraus.

Unternehmen können von den Innovationen, die in Nischen transformativer, kollaborativer Bewegungen und Netzwerke gedeihen, stark profitieren. Doch haben die Pionier:innen ebenfalls Interesse an einem offenen Dialog im Sinne der Open bzw. User Innovation? Im Gegensatz zu anderen Innovationen, die in gesellschaftlichen Nischen existieren, wie z. B. Subkulturen von Musik oder Mode (vgl. zu stilistischen Innovationen Mohr, 2016), lehnen Pioniere transformativer Bewegungen es a priori nicht ab, wenn ihre Ideen Teil der „Populärkultur“ werden. Im Gegenteil, es ist ja ihr erklärtes Ziel, mit ihren Ideen die Gesellschaft zu verändern. Aus dieser Sinnorientierung sozialer Pionier:innen, die Eric von Hippel (Sichel & von Hippel, 2019) in Anlehnung an den US-amerikanischen Ökonomen Edmund Phelps (2013) als „human flourishing“ beschreibt, folgt jedoch keineswegs automatisch die Bereitschaft, mit „der Wirtschaft“ zu kooperieren. Dass es hier Vorurteile gibt, zeigt sich in den Bildern der Aufstellung „Das innere Wesen des Marketing“ (These WM.6). Ich werde auf diesen Aspekt der Glaubwürdigkeit weiter unten noch einmal zurückkommen.

Das marketingpolitische Ziel, soziale Konsuminnovationen aus der Nische herauszuführen, ist an mehreren Voraussetzungen gebunden, die nur im komplexen Zusammenspiel der Instrumente des zukunftsorientierten Marketing-Mix erreichbar sind. Eine Schlüsselfrage, die sich hier stellt (und sicher ein Thema

für ein lohnendes Forschungsprojekt darstellt), ist wie die Zusammenarbeit mit transformativen Kundengruppen gestaltet werden kann?

Vorstellbar sind Dialog-Plattformen als Möglichkeit des Informationsaustausches und der persönlichen Begegnung. Dies ist aus meiner Sicht weniger eine Aufgabe einzelner Unternehmen, sondern von agilen, d. h. regional verankerten und überregional koordinierten Zusammenschlüssen bzw. Netzwerken. In einem solchen Verbund kann das Vertrauen wachsen, das für einen offenen, partnerschaftlichen Dialog im zuvor beschriebenen Sinne der Open bzw. User Innovation notwendig ist. Zudem könnten gemeinsame Interessen oder Positionen, z. B. Initiativen im Bereich der Forschung oder Allianzen auf Beschaffungsmärkten, gemeinsam besser und effektiver entwickelt, finanziert und umgesetzt werden.

Die Bilder aus der repräsentierenden Wahrnehmung haben bei mir zudem immer wieder die Assoziation von Beteiligungsräten geweckt: Ähnlich den „Bürgerräten“, die ein ergänzendes Instrument der parlamentarischen Demokratie darstellen, könnten „Kundenräte“ ein Beteiligungsformat sein, in dem Kund:innen über Fragen von Produktion und Konsum verhandeln, abstimmen und Vorschläge erarbeiten – und Marketing hört dabei genau zu. Konsequenterweitert führt die aus den Aufstellungsdaten entwickelte Kategoriennetz „Selbstermächtigung – Empowerment – Partizipation – Beteiligung – Teilen“ von der Idee der kommunikativen Beteiligungsformate hin zu der Vision struktureller Beteiligungsformen. Unternehmensbeteiligungen sind keine neue Idee, sie ist bereits Realität; in Genossenschaften sogar seit über 100 Jahren und auch in neuen Vertriebsmodellen wie der Solidarischen Landwirtschaft. Ein zukunftsorientiertes Marketing kann zu einem Wandel der Unternehmensstruktur führen, aus ganz ähnlichen Gründen, wie sie Christian Hiß, Gründer und Vorstand der von ihm gegründeten Regionalwert AG Freiburg, anführt:

„Ich brauche ein echtes Gegenüber. Es muss ein Echoraum, ein Resonanzraum, geschaffen werden, wo die Leute auch echt was zu sagen haben und Verantwortung dafür übernehmen. Ich wollte echte Betroffenheit und Beteiligung herstellen. Sodass Macht und Verantwortung zusammenfallen. Wenn die Aktionäre als Kapitalgeber in Abstimmung mit den Betriebsleitern entscheiden, wie die Betriebe der lokalen Landwirtschaft geführt und weiterentwickelt werden sollen, und sie dafür die Kapitalverantwortung übernehmen, dann ist unser Ziel der echten Partizipation erreicht.“
(zitiert nach Grober: 2016:294)

Es sind verschiedene Beteiligungswege im Rahmen eines zukunftsorientierten Marketing vorstellbar, die Kund:innen ermöglichen, Konsumwandel nicht als

eine Entwicklung zu erleben, der sie ohnmächtig ausgeliefert sind, sondern an der sie sprichwörtlich – oder auch ganz konkret – Aktien haben.

Das Kooperationsprinzip gilt für ein zukunftsorientiertes Marketing auch auf der B2B-Ebene: Die strategische Allianz mit sozialen Pionier:innen pflegt es am besten im Verbund mit anderen Unternehmen. Ein gemeinsames Vorgehen bringt nicht allein betriebswirtschaftliche Vorteile – Skaleneffekte (Economies of Scale) und Verbundeffekte (Economies of Scope) bei der Beschaffung und Produktion sowie im Vertrieb – sondern es erhöht vor allem auch die mediale Schlagkraft, die angesichts starker Beharrungskräfte enorm wichtig ist.⁵ Medienarbeit im Rahmen eines zukunftsorientierten Marketing ist nicht als zentral geplante Kampagne konzipiert, sondern als ein konzertiertes Vorgehen der vielen transformativen Akteur:innen im Konsumbereich:

Im Gegensatz zu marktradikalen Thinktanks braucht ein zukunftsorientiertes Marketing kein *Millionen*budget für Anzeigen. Seine Botschaft ist stärker: *Millionen* Menschen, die den Traum haben (und teils bereits leben), dass Konsum anders möglich ist.

13.5.1.3 Zuhören: Sensible Legitimation der Trade-offs im Zuge von Konsumsuffizienz

Transformativer Konsumwandel bedeutet unvermeidbare Trade-offs auf Seite der Konsumierenden. Die Veränderungen im persönlichen Konsum und Lebensstil werden häufig als Einschnitte in die persönliche Freiheit empfunden und als eine soziale De-Privilegierung empfunden. Die Furcht vor solch negativen Reaktionen – der „Veggie Day“ (vgl. Schmelzer & Vetter, 2019:173) steht hier exemplarisch für eine Reihe an Beispielen der jüngeren Geschichte – kann notwendige Veränderungen behindern. Dies zeigt auch das Beispiel der Supermärkte, die sich um weniger Verpackungen bemühen, doch letztlich vor der Konsequenz zurückschrecken, ihren Kund:innen weniger Angebotsvielfalt zu bieten. Doch müssten Kund:innen bei einem reduzierten Sortiment tatsächlich auf etwas verzichten? Vor dem Hintergrund übervoller Supermarktregale – bis zu 50.000 Artikel führen Märkte wie Edeka oder Kaufland im Sortiment, und Kund:innen können wählen aus beispielsweise acht Sorten Konfitüre von sechs unterschiedlichen Herstellern – könnte dies als rhetorische Frage erscheinen. Sie ist es jedoch mitnichten. Hier setzt ein zukunftsorientiertes Marketing an:

⁵ Beispielhaft für den Energiesektor haben die Journalistinnen Annika Joeres und Susanne Götzke (2020) beschrieben und recherchiert, wie die Energie- und Wärmewende in Deutschland von Wirtschaftsverbänden der fossil-atomaren Industrie behindert wird.

Die Faktizität der planetaren Grenzen beschränkt die bisherige „Konsumfreiheit“. Zu den neuen Aufgaben eines zukunftsorientierten Marketing zählt, unvermeidliche Trade-offs, die damit auf individueller Ebene entstehen, zielgruppensensibel zu „legitimieren“.

Ein weiteres wichtiges Ziel eines zukunftsorientierten Marketing ist das Empowerment – die Selbstermächtigung – von Konsumierenden. Seine sublimen Botschaft an Kund:innen lautet: „Ihr könnt mehr, als passiv kaufen und konsumieren. Ihr könnt eure Zukunft mitgestalten!“ Marketing stärkt damit die Motivation zu gesellschaftlicher Mitgestaltung und Teilhabe, die für die anstehenden Transformationsprozesse elementar ist.

Ein zukunftsorientiertes Marketing steht vor der Herausforderung, die vormals „unendliche Konsumwelt“ auf ein ressourcengerechtes Maß zu begrenzen und darin neue Entscheidungsfreiheiten zu konstruieren. Unmöglich?

Der Ansatz, den ein zukunftsorientiertes Marketing für diese Aufgabe wählt, erfordert eine besondere Sensibilität für Kund:innen: Strategien zum Konsumwandel dürfen nie aus dem Blick verlieren, dass auch in so reichen Gesellschaften wie Deutschland Menschen leben, die unter Armut leiden. Gleichwohl sind unterschiedliche Haltungen gegenüber Konsumsuffizienz nicht allein mit sozioökonomischen Parametern zu erklären, sondern auch in spezifischen Lebensweisen und Weltansichten begründet. Die Entwicklungslogik der Spiral Dynamics ist diesbezüglich nützlich: Vor dem Hintergrund unterschiedlicher ^WMeme wird erklärlich, dass Menschen auf ein und denselben Vorschlag, wie z. B. dem „Veggie Day“ sehr unterschiedlich reagieren. Auch in der Aufstellung „Narrativ“ (Kapitel 11) ließen sich deutliche Unterschiede beobachten, wie die Kunden verschiedener Bewusstseinsstufen auf Veränderungen reagierten. Transformativer Wandel vollzieht sich nicht als einheitliche Entwicklung, sondern passiert für jedes ^WMem anders. Neue Situationen wurden jeweils analog des jeweiligen Wertesystems verstanden. Die Aufstellungsbilder lassen mich vermuten, dass die im Marketing gängigen Zielgruppentypologien – Sinus-Milieus, Sigma-Milieus, Microm Typologie, Sozioökonomische Segmente etc. pp. – durch die Spiral Dynamics sinnvoll ergänzt werden können.

Ein zukunftsorientiertes Marketing überführt Konsumsuffizienz in die jeweilige Handlungslogik der unterschiedlichen Konsumentengruppen. Dadurch werden Trade-offs in die Sprache der unterschiedlichen Entwicklungsstufen übersetzt und für diese besser nachvollziehbar.

Ein besseres Verstehen ermöglicht Konsumierenden, Suffizienz nicht als Einschnitt in ihre individuelle Freiheit zu sehen, sondern als selbstgewählte, rationale

Selbstbegrenzung: Die von den planetaren Grenzen auferlegte Mäßigung eigener (Konsum)-Wünsche kann so als selbstbestimmte Entscheidung verarbeitet werden. Dies wirkt einer wütenden Blockadehaltung entgegen, wie sie oft aus Gefühlen der Ohnmacht erwächst und auch sehr deutlich in der Aufstellung „Kommunikationsstrategien“ (Kapitel 9; Abbildung 9.2) in der Reaktion des grün-memischen *Kunden* auf *Suffizienz* zu beobachten war. Bei einer rückblickenden Gesamtschau aller Aufstellungen wird deutlich, dass Suffizienz „doppelt anders“ erzählt werden muss: erstens nicht als „Verzicht“ und zweitens für jedes ^WMem unterschiedlich.

Ein zukunftsorientiertes Marketing framt Suffizienz nicht als Verzicht, sondern betont die intrinsischen Motive für Mäßigung.⁶ Dabei berücksichtigt es die Unterschiede der ^WMeme im Umgang mit Komplexität.


Die Zielgruppentypologie ist ein Herzstück der Marketingdisziplin, deshalb kann ich mir vorstellen, dass es bereits Forschungen dazu gibt, Kundengruppen mit den Entwicklungslinien der Spiral Dynamics zu einem neuen Modell zu verbinden. Ein solcher Ansatz wäre auf jeden Fall für die hier skizzierte Anwendung im Rahmen eines zukunftsorientierten Marketing wünschenswert.

In der folgenden Tabelle 13.1 sind zielgruppensensible Frames für Konsumsuffizienz dekliniert am Beispiel des „Veggie-Day“.

Ich habe bereits zuvor an verschiedenen Stellen festgestellt, dass es kein strategisches Ziel eines zukunftsorientierten Marketing ist, das Bewusstsein von Menschen gezielt zu beeinflussen oder gar „einen neuen Menschen“ zu kreieren. Das Ziel ist vielmehr, Kund:innen auf ihrem Weg „vom Wissen zu Handeln“ durch das Schaffen zielgruppengerechter, zukunftsfähiger Handlungsoptionen zu unterstützend zu begleiten. Mit seiner Strategie, unvermeidliche Trade-offs zielgruppensensibel zu legitimieren, unterstützt ein zukunftsorientiertes Marketing individuelle Entwicklungsprozesse, die für Transformationen elementar sind. Damit entspricht es der „Hauptdirektive“ integralen Denkens (Wilber, 2001a/2010:111) sowie der Entwicklungslogik gemäß Spiral Dynamics: „Veränderte Lebensbedingungen regen das Erwachen neuer ^WMeme an“ (Beck & Cowan, 2007/2014:160).

⁶ Für Nachhaltigkeitserzählungen gilt, wie in der Kommunikation generell, die Geschichte vom Wurm und dem Angler: Die Botschaft ist vom Rezipienten auszudenken. Eine jüngst veröffentlichte IASS-Studie untermauert dies empirisch. Die Transformationsforscherin Theresa Kallenbach (2021) hat die Rolle von Erzählungen am Beispiel Kopenhagens auf seinem Weg zur die Fahrradstadt untersucht und herausgefunden: „Umweltschutz lässt sich auch erreichen, ohne über ihn zu sprechen.“ (ebd.:38).

Tabelle 13.1 Zielgruppensensible Frames für Konsumsuffizienz. (Eigene Darstellung)

	Bewusstseinsstufe	Rationalität der Selbstbegrenzung	Motivation (für einen „Veggie Day“)
1. TIER	BLAU	Konsumsuffizienz ist eine notwendige Regel, an die sich alle halten müssen.	„Wenn alle ihren Fleischkonsum auf 470 Gramm Fleisch pro Woche reduzieren, können die ernährungsbedingten Treibhausgasemissionen im Vergleich zum durchschnittlichen deutschen Speiseplan um 27 Prozent gesenkt werden. Ich sehe es als meine Pflicht, diesen Beitrag zum Abwenden der drohenden Klimakatastrophe zu leisten.“
	ORANGE	Konsumsuffizienz ist ein Gebot der Vernunft.	„Ein Veggie Day passt zu meinem persönlichen Erfolgsrezept: Souverän ist, wer wenig braucht! Ich sehe ihn als Challenge, etwas für meine Gesundheit zu tun und die eigene Leistungsfähigkeit zu erhalten.“
	GRÜN	Konsumsuffizienz bedeutet Respekt für die Grenzen des Anderen.	„Ein Veggie Day – gern auch mehrere pro Woche – gibt mir ein gutes Gefühl, einen Beitrag zum Gemein- und Tierwohl zu leisten und Verantwortung für die Gemeinschaft zu übernehmen.“

(Fortsetzung)

Tabelle 13.1 (Fortsetzung)

	Bewusstseinsstufe	Rationalität der Selbstbegrenzung	Motivation (für einen „Veggie Day“)
2. TIER	GELB	Konsumsuffizienz ist eine Frage von Gerechtigkeit. Damit stellt sie keinen Verzicht dar, sondern ist zu meinem eigenen Vorteil.	„Über ‚Veggie Day‘ muss ich nicht nachdenken, den gibt es bei mir jeden Tag. Denn: Vegane Ernährung ist einfach nur fair und zudem eine kulinarische Offenbarung.“
	TÜRKIS	Konsumsuffizienz ist eine kollektive reale Vision.	„...auf dass alle Lakritzen und Schokoladen dieser Welt veggie werden! Das ist eine wunderbare Vorstellung und damit Teil eines Zukunftsbildes, das unser Denken und Handeln weit über den nächsten ‚Veggie Day‘ hinausführt.“

13.5.1.4 Zuversicht und Zusammenhalt: Fördern eines neuen Konsumnarrativs, das (nicht zuletzt der Politik) Mut macht zur Neuorientierung (QL)

Transformativer Konsumwandel ist auf staatliche Regulierung angewiesen. Die Raumbilder der Aufstellung „Konsumsystem“ (Kapitel 6; Abbildung 6.5) zeigen deutlich, dass der Staat in der Verantwortung steht, seine Lenkungsfunktion wahrzunehmen. Es braucht eine zukunftsorientierte Ordnungspolitik, um Marktbarrieren für ressourcengerechte Geschäftsmodelle zu beseitigen sowie eine neue Fiskal- und Sozialpolitik, die soziale Folgen unvermeidlicher Trade-offs von unten nach oben umverteilt. Auf diesem Gebiet – so lese ich die Aufstellungsbilder – verfügt ein zukunftsorientiertes Marketing über ein hohes Wirkpotenzial.

Die notwendige Umorientierung im Konsumkontext wird nicht ohne politische und gesetzgeberische Weichenstellungen gelingen können. Ein eindrückliches Beispiel für die Gestaltungsmöglichkeiten, die Politik auch im Nachhaltigkeitskontext hat, ist das Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG) aus dem Jahr 2000. Nach Einschätzung von Carsten Körnig, Hauptgeschäftsführer des Bundesverbandes Solarwirtschaft wird das EEG „als erfolgreichstes Klimaschutzgesetz in die Geschichte der Menschheit eingehen“ (zitiert nach Diermann, 2020).⁷

Für ein grundlegendes Umdenken bezüglich der Wachstumslogik sind politische Weichenstellungen notwendig. Ein zukunftsorientiertes Marketing verstärkt den Handlungsdruck und unterstützt gesellschaftspolitische Machtdynamiken auf diesem Transformationsweg.

Ein zukunftsorientiertes Marketing nimmt Einfluss auf Entscheidungsprozesse an der Schnittstelle zu Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Ein Instrument zur politischen Einflussnahme, das in der modernen Lesart der AMA (2017; vgl. Abschnitt 1.2.3) direkt dem Marketingbereich zugeordnet werden kann, sind strategische Public Affairs. Auch die Übergänge zwischen einem zukunftsorientierten Marketing und modernen Public Affairs sind fließend. Der Unterschied zur klassischen Lobbyarbeit indes ist scharf:

⁷ In einem Gespräch am 21. Juni 2021 hat Carsten Körnig mir gegenüber seine Einschätzung bestätigt. Der BSW-Hauptgeschäftsführer hat die Entstehung des EEG vor zwanzig Jahren in leitender Rolle für die Unternehmensvereinigung Solarwirtschaft e. V. (UVS) maßgeblich mitgestaltet. Das EEG, das als kommunale Idee entstanden war und dann bottom-up – parteiübergreifend aus der Mitte des Deutschen Bundestages – erkämpft wurde, hat die Stromversorgung in Deutschland seit dem Jahr 2000 nachhaltig verändert. Entscheidend sei gewesen, dass die Finanzierung des EEG nicht unter Haushaltsvorbehalt stand, sondern über die Strompreis-Umlage und das Vorrangprinzip gesetzlich abgesichert wurde, resümiert Körnig. Der EEG-Mechanismus bot den Pionier:innen der damals noch sehr jungen Solarwirtschaft die nötige Investitionssicherheit. Börsengänge wurden möglich, Skaleneffekte machten Solar kostengünstiger, die Nachfrage stieg. Heute sind die Erneuerbaren mindestens konkurrenzfähig zu konventionellen Energien – daran tragen die politischen Weichenstellungen mit der Verabschiedung des EEG im Jahr 2000 einen entscheidenden Anteil.

Ein zukunftsorientiertes Marketing vertritt keine Partikularinteressen, sondern wirbt für einen neuen gesellschaftlichen Konsens, der die Gesellschaft zusammenhält und stark macht für anstehende Transformationsprozesse.

Ein zukunftsorientiertes Marketing wählt einen indirekten Weg, um die Politik zum Umdenken zu ermutigen: Es fördert das Entstehen neuer Konsumnarrative.

Die besondere Möglichkeit von Marketing, transformativen Konsumwandel über Zukunftsbilder zu fördern, hat sich in der Aufstellung „Attitude-Behaviour Gap“ zunächst mit der Metapher der „Fata Morgana“ angedeutet (Kapitel 10; Abbildung 10.4) und ist in der letzten Aufstellung dann bestätigt worden, namentlich in der Wortaussage *Narrativ*: „Ich konnte den Weg nur gehen, weil *Ethos des Marketing* da war als Begleiterin.“ (Kapitel 11; Abbildung 11.6)

Der Einfluss von Narrativen auf gesellschaftliche Entwicklung respektive Verharrung kann wohl nicht unterschätzt werden.⁸ Der Wirtschafts-Nobelpreisträger Robert J. Shiller (2020) hat nachgezeichnet, wie stark Geschichten wirtschaftliche Entwicklungen beeinflussen. Narrative durchdringen das Denken und Handeln von Menschen. Ihre Botschaften tragen sich direkt und indirekt in den verschiedenen Teilsystemen fort und prägen die Gesellschaft. So kann auch ein neues Konsumnarrativ dazu beitragen, dass Politik mutiger wird, gesetzliche Weichen zu stellen oder dass die Judikative Politik an deren Auftrag erinnert.

Das vierte marketingpolitische Instrument, das ein zukunftsorientiertes Marketing wählt, um transformative Entwicklungen voranzubringen, ist aus meiner Sicht hochanschlussfähig an die Ideen von Antonio Gramsci (1932/1995).⁹ Der italienische Intellektuelle betont in seinen Schriften den starken Einfluss, den Kultur und bestimmte Denk- und Verhaltensweisen beim Entstehen bzw. Verändern von gesellschaftlichen (Macht-)Strukturen haben. Politische Konzepte müssten sich wider Gegenmeinungen durchsetzen. Dies kann Gramsci zufolge sowohl über Macht als auch über die Produktion konsensfähiger Ideen erreicht werden. Die erste Strategie würde ich den Public Affairs zuordnen. In der zweiten Strategie erkenne ich das Vorgehen eines zukunftsorientierten Marketing.

⁸ In der Transformationsforschung ist die starke Rolle gesellschaftlicher Narrative lange Zeit unterschätzt worden (Griesshammer & Brohmann, 2015:22; Welzer, 2019:16). Im Marketing – einer Branche der besten Geschichtenerzähler – ist das Potenzial für Konsumwandel bislang noch komplett ungenutzt (Libaert, 2020). Das Thema „Narrativ“ hat sich somit recht unvermittelt auf die Agenda meiner Forschungsarbeit gesetzt.

⁹ Herbert Marcuse (1964) hat Gramscis politische Analysen auf die Werbeindustrie und das Konsumhandeln erweitert (Mahutga & Norris, 2007:2228).

Das in den Aufstellungsdaten beobachtete indirekte Vorgehen eines zukunftsorientierten Marketing ist – so vermute ich vor dem Hintergrund der in dieser Arbeit genutzten theoretischen Bezugsrahmen (vgl. Kapitel 4) – sehr erfolgversprechend, da es sich am komplexen Zusammenspiel zwischen Innen und Außen orientiert, so wie es – frappierend ähnlich zu den beobachteten Bildern¹⁰ – Erich Fromm (1976/2011:163 f.) als Interaktion zwischen „Gesellschafts-Charakter“ und „Gesellschaftsstruktur“ beschrieben hat:

„Das Ergebnis der Interaktion zwischen individueller psychischer Struktur und sozio-ökonomischer Struktur bezeichne ich als *Gesellschafts-Charakter*. Die sozio-ökonomische Struktur einer Gesellschaft formt den Gesellschafts-Charakter ihrer Mitglieder dergestalt, daß sie tun *wollen*, was sie tun *sollen*. Gleichzeitig beeinflusst der Gesellschafts-Charakter die sozio-ökonomische Struktur der Gesellschaft: In der Regel wirkt er als Zement, der der Gesellschaftsordnung zusätzliche Stabilität verleiht; unter besonderen Umständen liefert er den Sprengstoff zu ihrem Umbruch.

Das Verhältnis zwischen Gesellschafts-Charakter und Gesellschaftsstruktur ist niemals statisch, da beide Elemente nie endende Prozesse darstellen. Eine Veränderung eines der beiden Faktoren hat eine Veränderung beider zur Folge.“ (Fromm, 1976/2011:164)

Ein zukunftsorientiertes Marketing schwingt sich auf das komplexe Zusammenspiel zwischen Innen und Außen ein, wodurch sein Vorgehen eine besondere Einflussstärke gewinnt. Daran schließt sich die Frage nach der Legitimation an: Hat Marketing das gesellschaftliche Mandat, die Entwicklung derart wirkmächtiger Narrative zu fördern?

Die Aufstellungsbilder zeigen deutlich, dass ein zukunftsorientiertes Marketing zwar die Entwicklung eines Konsumnarrativs explizit jenseits der bisherigen Wachstumslogik unterstützt – jedoch ohne dabei konkrete Details oder gar Inhalte auf der normativen Ebene vorwegzunehmen. Es wirkt vielmehr als Resonanzverstärker und unterstützt die Stimmen transformativer Bewegungen und progressiver (Kunden)Gruppen, die – wie der gelb-memische Kunde in der Aufstellung „Narrativ“ (Abbildung 11.4) – im gesellschaftlichen Entwicklungsprozess voranschreiten. Hier zeigt sich erneut der dezidiert emanzipatorische Ansatz eines zukunftsorientierten Marketing:

Ein zukunftsorientiertes Marketing verbreitet Bilder, die zeigen, dass Konsumwandel möglich ist und vor allem, dass Zukunft veränderbar ist, wenn

¹⁰ Ich finde diese Textfundstelle in dem Buch „Haben oder Sein“ bemerkenswert, weil ich mich bei der Definition des einen Spannungsfeldes in der Aufstellung „Narrativ“ auf eben dieses Werk von Erich Fromm bezogen hatte.

Menschen sie gemeinsam gestalten. Damit stärkt Marketing eine elementare Ressource transformativer Entwicklung: den offenen Dialog und das demokratische Miteinander.

Das neu entstehende Narrativ im Konsumsystem unterscheidet sich von der alten „Konsum-macht-glücklich“ Erzählung grundlegend: Es ist keine vollendete „große Erzählung“, die neue Glücksversprechungen macht. Gesellschaftliche Transformation und Konsumwandel brauchen vielmehr ein freies Spiel der Möglichkeiten. In diesem Sinne ist das emergente Narrativ eine offene, kollektive Suchbewegung: Erzählt werden viele, unterschiedliche Geschichten von den wundervollen Möglichkeiten jenseits des bisherigen Wachstumsdenkens. Ihre gemeinsame Kernbotschaft: Der Mut zu Weniger bedeutet ein Mehr an Vitalität.

Das Ziel des neuen Konsumnarrativs ist es, in der Gesellschaft und letztlich auch in der Politik Ängste abzubauen und Neugier auf neue Erfahrungsräume durch andere Konsum- und Lebensstile zu wecken. Die Geschichten, die es erzählt, setzen viele kleine, reichhaltige Impulse, um systemische Möglichkeits-respektive persönliche Handlungsräume neu zu erkunden. Denn Zuversicht ist eine Praxis, die durch Handeln entsteht!

Ein zukunftsorientiertes Marketing kreierte aus sich heraus keine neuen Bilder, sondern hilft in Nischen heranwachsenden Konsum- und Ko-Produktionsmustern – ganz wie eine Hebamme – ans Licht zu kommen. Mäeutik, die sokratische Hebammenkunst, ist eine Methode der Wahrheitsfindung. Die Wahrheit, die ein zukunftsorientiertes Marketing sichtbar werden lässt, ist eine *mögliche* gesellschaftliche Wahrheit, die noch im Entstehen begriffen ist. Marketing ist, anders als andere mediale Akteure im Konsumsystem, z. B. der Journalismus¹¹, nicht darauf angewiesen, Realität bzw. die „objektive Wahrheit“ abzubilden, um glaubwürdig zu sein. In diesem Unterschied liegt das besondere Potenzial von Marketing für transformativen Konsumwandel. Medien haben den gesellschaftlichen Auftrag zu informieren: Sie tragen die Probleme der globalen Vielfachkrise an das gesellschaftliche Bewusstsein heran. Doch nicht selten lassen Nachrichtenbilder von – auch geografisch immer näher rückenden – ökologischen Krisen die Zuschauenden ohnmächtig zurück. Marketing hingegen öffnet einen Blick hinter diesen Horizont. Seine Bilder stiften Zuversicht, weil sie Möglichkeiten einer *gestaltbaren* Zukunft aufzeigen. Das besondere Verhältnis

¹¹ In jüngerer Zeit haben sich journalistische Konzepte entwickelt, die andere Qualitätskriterien anlegen und Objektivität gar nicht erst für sich in Anspruch nehmen. Hauptströmungen in Deutschland sind Positiver Journalismus, eine Berichterstattung, die bewusst über positive Themen berichtet (Sauer & Grüner, 2018) sowie (kritisch-) konstruktiver Journalismus (Meier, 2018).

von Marketing zur Wahrheit, für das die Branche – nicht erst seit Niklas Luhmann (1995a/2017:60) – in der Kritik steht, begründet somit paradoxerweise das einzigartige Potenzial von Marketing für Konsumwandel:

Die USP von Marketing gegenüber anderen medialen Akteuren im Konsumsystem besteht darin, dass Marketing nicht an eine „objektive Wahrheit“ gebunden ist. Wenn Marketing wirkt, ist es glaubwürdig; und nur vielleicht auch „wahr“. – Es ist diese Möglichkeit zum „schönen Schein“, die Marketing qualifiziert, einen besonderen und wirkungsvollen Beitrag für transformativen Konsumwandel zu leisten.

13.5.2 Der Rahmen: Leitprinzip Ressourcenorientierung

Ressourcenorientierung bildet den Rahmen eines zukunftsorientierten Marketing, der die (äußere) Glaubwürdigkeit bzw. die (innere) Authentizität bestimmt (vgl. Abbildung 13.5). Die Beschaffenheit dieses Rahmens ist entscheidend für die Wirkkraft der marketingpolitischen Instrumente. So ist z. B. eine co-kreative Zusammenarbeit mit Kund:innen keineswegs ein Automatismus. Die Basis für ein neues – vertrauensbasiertes – Mit- und Füreinander zwischen Marketing und transformativen Kundengruppen respektive sozialen Innovatoren ist Glaubwürdigkeit, die ein Unternehmen dadurch gewinnt, dass es bereit ist, das Ziel der Gewinnmaximierung unter die Interessen des Gemeinwohls zu stellen.

Mit dem Mindset der Ressourcenorientierung rücken die bisherigen „Nebenkosten – die tatsächlich jedoch „wahren“ Kosten des eigenen unternehmerischen Handelns – in den Fokus. Die Motivation für Ressourcenorientierung ist in diesem systemisch-integralen Sinn nicht allein, dass Kund:innen dem Unternehmen Vertrauen entgegenbringen. Ressourcenorientierung beinhaltet neben dem Aspekt der Glaubwürdigkeit nach Außen auch den inneren Anspruch, die eigenen materiellen und immateriellen Lebensgrundlagen nur in dem Maße zu beanspruchen, wie sie sich regenerieren. Aus einer integralen Perspektive wird die Frage nach dem Sinn unternehmerischen Handelns zur Frage der eigenen Authentizität.

In einem Rahmen ressourcenorientierten Rahmen sind Absatzmaximierung und Profitstreben als oberste Unternehmensziele abgelöst. Gewinne sind jetzt vielmehr ein Mittel, das ermöglicht, natur- und gesellschaftsverträgliche, gemeinwohltiftende Zwecke zu adressieren.

Ein ganzheitliches Denken, wie es sich in der repräsentierenden Wahrnehmung deutlich auch als Prämisse eines zukunftsorientierten Marketing gezeigt hat,

markiert einen wichtigen Unterschied zu manchen „Social Entrepreneurship“. Der entscheidende Mindshift liegt nicht in der *Hinwendung* zu gesellschaftlichen oder ökologischen Bedarfslagen, sondern in der *Abkehr* vom Ziel der Gewinnmaximierung. Oder anders formuliert:

Entscheidend für die Wirkkraft eines zukunftsorientierten Marketing ist weniger das Produkt respektive das Geschäftsmodell, sondern die innere Ausrichtung des Unternehmens. Ein Unternehmen, das Kuchen und Gebäck herstellt, unterscheidet sich in seinem transformativen Potenzial a priori nicht von einem Anbieter biodynamischer Smoothies.

Die Vorstellung, dass Unternehmen auch einem anderen Zweck als der Kapitalvermehrung dienen können, ist heute noch eher ungewohnt – auch in der Welt der „Impact Start-ups“. Ein solcher Mindshift hat zur Konsequenz, dass keine *maximalen* Gewinne erwirtschaftet werden. Aus dieser schlichten Logik ergibt sich für manche Beobachtende aus der Praxis die kritische Frage, welche Unternehmen denn für einen radikalen Paradigmenwechsel tatsächlich bereit und in der Lage wären. So berichtet die Expertin im Interview 2 (vgl. elektronisches Zusatzmaterial):

„Aber die Unternehmen bedienen die SDG in aller Regel nicht mit ihrem Kerngeschäft. Und das ist das Gefährliche daran. Es scheint, als seien die Firmen sehr engagiert, sie sind es in Wirklichkeit aber nicht. Sie spenden, machen irgendwelche Aktionen, aber sie ändern nichts an ihrem Kerngeschäft.“

In seiner Gesamtheit handelt das Wirtschaftssystem nicht, als hätte es begriffen, dass ein Umdenken notwendig ist und es tatsächlich um das Überleben der Menschheit geht, genauer: um ein *menschenwürdiges* Weiterleben auf diesem Planeten. Doch es gibt auch eine wachsende globale Bewegung von Unternehmer:innen, die sich bemühen, die Idee der Nachhaltigkeit in ihre Geschäftsmodelle und internen Unternehmensabläufe zu integrieren. Einflussreiche Strömungen sind u. a. Buen Vivir (Acosta, 2015), Donut-Ökonomie (Raworth, 2018), Postwachstum (Paech, 2012; Seidl & Zahrnt, 2019), Commons-Ökonomie (Ostrom, 2011), die Gemeinwohlökonomie (Felber, 2010) sowie Reinventing Organizations (Laloux, 2015). (Vgl. für einen Literaturüberblick auch Latouche, 2015; Meyer et. al., 2012; Petschow et al., 2018; Schneidewind, 2016.) Der Prozess des Umdenkens hat in jüngster Zeit noch an Dynamik gewonnen. In Deutschland unterstützen z. B. das Modell der Gemeinwohlökonomie aktuell 640 Unternehmen.¹² Eine stetig wachsende Zahl von Unternehmer:innen

¹² Angabe des GWÖ-Vorstandes per E-Mail vom 17.02.2021.

in Deutschland engagiert sich zudem – z. B. im Rahmen der Purpose Stiftung, der Stiftung Verantwortungseigentum sowie des GTREU e. V. – für die Umsetzung von Verantwortungseigentum (Bruce & Jeromin, 2020; Purpose Stiftung, 2017; Thomsen, 2017). Diese neue Form des Eigentums an Unternehmen gewährleistet, dass Gewinne nicht als Selbstzweck angesehen werden, sondern als Mittel zum Zweck: Alle vom Unternehmen erwirtschafteten Gewinne werden zu Zwecken reinvestiert, die dem Menschen dienen und das Ökosystem stärken. In Verantwortungseigentum befinden sich in Deutschland bereits rund 200 Unternehmen¹³.

In diesem – wachsenden – Kreis von Unternehmen vermute ich überzeugende Absender eines zukunftsorientierten Marketing.

13.6 Nützlichkeit des entwickelten Modells

Bei meiner Diskussion möglicher Kriterien zur Beurteilung der Nützlichkeit meiner Forschung (Abschnitt 3.2.2), war ein interessanter Aspekt in den Fokus gerückt: der Umgang mit Kontingenz, also der Möglichkeit, dass es immer auch anders sein könnte, als es ist respektive erscheint. Kontingenz beschreibt eine dritte – in der empirischen Wissenschaft lange vernachlässigte Perspektive – zwischen faktenbasierter Notwendigkeit und reiner Beliebigkeit bzw. bloßem Zufall. Im Laufe meines Forschungsprozesses mittels der Aufstellungsmethode hat sich Kontingenz zu einem zentralen Aspekt meiner Wahrnehmung entwickelt. Die Aufstellungsdaten erschienen mir in ihrem Sich-Zeigen-Wollen und ihrem wechselseitigen Zusammenspiel – wie ich an verschiedenen Stellen ausgeführt habe – regelmäßig als nicht zufällig, sondern als „gewollt“, somit als tief begründet kontingent. Vor diesem Hintergrund nehme ich Kontingenz für meine Forschungsergebnisse in Anspruch und möchte diese Perspektive folgerichtig auch bei der abschließenden Reflektion zur Nützlichkeit meiner Modellentwicklung eines zukunftsorientierten Marketing einnehmen – und verteidigen.

Aufstellungen liefern generell keine absoluten Antworten oder gar konkrete Vorhersagen; sie zeigen Möglichkeitsräume auf. Diese Perspektive der Kontingenz, von Leibniz als „Spielraum der Freiheit“ beschrieben (Schepers, 2014:18 ff.), hat mir als Forschende neue Möglichkeiten zur Bestimmung und Beschreibung des Untersuchungsfeldes eröffnet. So bildet auch das entwickelte

¹³ Angabe der Purpose Stiftung gGmbH per E-Mail vom 15.02.2021.

Modell *eine* mögliche Perspektive auf ein in Zukunft entstehendes anderes Marketing ab. Dass sich diese Idee, die in der repräsentierenden Wahrnehmung sichtbar geworden ist, tatsächlich materialisiert, ist möglich, doch es ist keineswegs notwendig. Ich halte es sogar für unwahrscheinlich. Mein hypothetischer Modellentwurf eines zukunftsorientierten Marketing liegt vermutlich *jenseits* der Alltagserfahrung der meisten Marketer und muss im bisherigen Praxiskontext deshalb als falsch erscheinen. Das Merkmal der Kontingenz schließt eine solche Möglichkeit ausdrücklich mit ein. Meine Forschungsergebnisse sind deshalb auch nicht weniger nützlich. Im Gegenteil: Das entwickelte Modell erfüllt für mich das Gütekriterium der Nützlichkeit, gerade *weil* es herrschende Vorstellungen zum Machbaren übersteigt.

Mein Modell eines zukunftsorientierten Marketing kann in diesem Sinne auch als *transzendent* bezeichnet werden: nicht spirituell bezüglich verschiedener Seinsbereiche, sondern etymologisch – transcendere (lat.): hinübersteigen – als Hinüber- oder Übersteigen bestehender (Denk-)Mauern oder als Überschreiten herrschender Annahmen, Axiomen und Konventionen. Im allgemeinen Wortsinne (ausführlich Patzelt, 2013:14 ff.) bezeichnet Transzendenz keinen ontologischen Status, sondern ein „Zwischenergebnis“: etwas, das praktisch (noch) nicht verfügbar oder (be-)greifbar ist. Transzendente, das bisherige Denken übersteigende Ideen geben in einer kontingenten Welt wichtige Orientierung und Halt:

„(Vielerlei) Transzendenz liegt ‚der Wirklichkeit‘ gerade nicht voraus, sondern mitten in ihr, nämlich als unverzichtbare Ressource ihrer eigenen Konstruktion. Es verhält sich mit dem Transzendenten also wirklich wie mit dem Schlussstein eines Gewölbes: Er befindet sich in der Mitte jener Dienste, die sowohl ihn tragen – als auch ohne ihn einstürzen.“ (Patzelt, 2013:22)

Transzendenz kann als eine „unverzichtbare Ressource“ im Prozess (sozialer) Wirklichkeitskonstruktion begriffen werden: In einer kontingenten Welt stützen transzendente Ideen „die Wirklichkeit“ und werden zugleich von dieser getragen. In diesem Sinne verstehe ich auch das aus den Aufstellungsdaten emergierte Modell eines zukunftsorientierten Marketing: Es ist nicht die Wirklichkeit selbst. Es ist – um es mit Batesons Analogie zu verdeutlichen – nicht die Speise. Aber: Es ist auch nicht die Speisekarte, sondern vielmehr der Korb voller Lebensmittel plus Angabe der jeweils möglichen Garzeiten, wahlweise medium oder al dente.

Das Entscheidende – und Zuversicht stiftende – in einer kontingenten Welt ist, dass der Horizont des Denkmöglichen von den Beobachtenden selbst miterzeugt und mitbegründet wird, wie der Journalist Mathias Bröckers (2019) beschreibt:

„Wenn die Realität eigentlich eine Art ‚Wahrscheinlichkeitswolke‘ ist, wie Heisenberg es so schön ausdrückte, eine virtuelle Menge von Möglichkeiten, aus der sich erst dann eine Wirklichkeit herauskristallisiert, wenn ein Beobachter Maß nimmt, bedeutet das nichts anderes, als dass Geist, Seele und Psyche – kurzum: die unfassbare Entität ‚Bewusstsein‘ – eine entscheidende Rolle im Naturgeschehen spielen. Und dass angemessene Theorien über die Natur(gesetze) die geistige Dimension berücksichtigen müssen.“ (Bröckers, 2019:54)

Was auf der abstrakten Ebene der Quantenphysik gilt, gilt erst recht für soziale Systeme: Auch Marketing ist immer nur das, wie es sich die Branche, die Wissenschaft oder auch die Gesellschaft vorstellt. Hier bin ich wieder am Ausgangspunkt meiner initialen Frage zur Nützlichkeit meiner Forschung angelangt und hoffe, dass in diesem Sinne das entwickelte Modell der Marketingpraxis und -wissenschaft vielfältige Ansatzpunkte und Denkmöglichkeiten bietet.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Zusammenfassung: Transformationswissen

14

Die Tabelle 14.1 zeigt Unterschiede zwischen herkömmlichem Nachhaltigkeitsmarketing und einem zukunftsorientierten Marketing, wie sie sich (für mich) in den Aufstellungen gezeigt haben.

Tabelle 14.1 Unterschiede zwischen herkömmlichem Nachhaltigkeitsmarketing und einem zukunftsorientierten Marketing. (Eigene Darstellung)

Funktionssystem	Herkömmliches Nachhaltigkeitsmarketing		Zukunftsorientiertes Marketing
Glaubenssatz	Green Marketing	CSR-Kommunikation	Trade-offs zwischen Nachhaltigkeit und Konsum fördern und fördern Kreativität.
Programm	Marktorientierung (Erträge steigern/Kosten senken) Integration von Nachhaltigkeit in den bestehenden betriebswirtschaftlichen Zielkatalog		Ressourcenorientierung (Ressourcenverbrauch/Ressourcenmachschub balancieren) Antagonistisches Wechselspiel zwischen Erwerbs- und Ressourcenorientierung.
Nachhaltigkeitsverständnis	Win-Win von Nachhaltigkeit ¹ und Wachstumszielen		Trade-off zwischen Nachhaltigkeit ² und (quantitativen) Wachstumszielen ³
Entscheidungstyp	Jetzt-für-jetzt-für-selbst	1 sozialökologische Schäden werden als „Neben“-wirkungen deklariert	2 i. S. wissenschaftlich definierter Ressourcenbudgets 3 die es gesellschaftlich auszuhandeln gilt
Funktion	Öko-Effizienz: Unterstützung erwerbswirtschaftlicher Unternehmensziele	Jetzt-für-jetzt-für-andere Verantwortungsübernahme (CSR): Unterstützung erwerbswirtschaftlicher Unternehmensziele bei gleichzeitigem Schutz von Mensch & Umwelt	Jetzt-für-dann-für-andere Trade-off-Management ressourcengerechter Konsummuster/Einkommensverteilung: Unterstützung transformativer Suchbewegungen

(Fortsetzung)

Tabelle 14.1 (Fortsetzung)

Funktionssystem	Herkömmliches Nachhaltigkeitsmarketing		Zukunftsorientiertes Marketing
Erfolgsmaßstab	Verkaufszahlen (Jahresbilanz, Aktienkurs)	Reputation (Nachhaltigkeitsberichte, Medienberichte)	Innovationen (Zukunftsfähige Geschäftsmodelle, tatsächlichen Kundenbedarfen entsprechend)
Code (Prüfkriterien für Glaubwürdigkeit)	zahlen vs. nicht zahlen	glaubwürdig vs. unglaubwürdig	tragbar vs. untragbar (bezogen auf das verfügbare Ressourcenbudget) bzw. nützlich vs. unnützlich (aus Kundensicht)
Strategie	Planen und Kontrollieren („predict and control“)		Wahrnehmen und Ermöglichen („sense and respond“)
Kompetenz	Erfolgswille	soziales Verantwortungsbewusstsein	Ambiguitätstoleranz
Entwicklungsebene gem. Spiral Dynamics	Orange	Grün	Gelb Turkis

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.



Teil VI

Resümee

Eine Zeit lang Maulwurfspielen – wühlen, wühlen, wühlen – und dann an einer Stelle herauskommen, wo es überraschend ist. (unbekannte Quelle¹)

Without leaps of imagination, or dreaming, we lose the excitement of possibilities. Dreaming, after all, is a form of planning. (Gloria Steinem)

Im letzten Kapitel fasse ich die zentralen inhaltlichen und methodischen Ergebnisse meiner Arbeit zusammen. Zunächst nehme ich zu jeder der insgesamt fünf Aufstellungen meiner Arbeit eine methodische Reflexion vor, bei der ich meine Vorgehensweise und vor allem auch die verwendete Methode bezüglich ihres besonderen Erkenntnispotenzials Revue passieren lasse. Danach unterziehe ich die Hauptergebnisse meiner Dissertation einer kritischen Diskussion mit Blick auf meine initialen forschungsleitenden Fragen und Untersuchungsziele. Mit einer persönlichen Reflektion meiner Forschungsreise schließt die vorliegende Arbeit.

I. EINLEITUNG	
II. METHODOLOGISCHE GRUNDLAGEN	
III. SYSTEMWISSEN (Denksystem: Analyse)	
IV. ORIENTIERUNGSWISSEN (Denksystem: Exploration)	
V. TRANSFORMATIONSWISSEN (Denksystem: Umsetzung)	
VI. RESÜMEE	
15. Methodenreflexion	16. Zusammenfassung und Ausblick

¹ gefunden in meinem Tagebuch aus dem Jahr 1989



Die Forschung mit Aufstellungen hat mir einen tieferen Blick auf mein originäres Untersuchungsfeld ermöglicht und dabei auch immer wieder Einblicke in größere Bereiche von Wirklichkeit gewährt. Mein Verhältnis zur Welt hat sich dadurch nachhaltig verändert. Diese Erfahrung finde ich in einem Zitat des Quantenphysikers Werner Heisenberg (1901–1976) sehr treffend formuliert:

„Wenn man wirklich Neuland betreten will, kann es vorkommen, dass nicht nur neue Inhalte aufzustellen sind, sondern dass auch die Struktur des Denkens sich ändern muss, wenn man das Neue verstehen will.“ (Heisenberg zitiert nach Warnke, 2017:206)

Aufstellungen machen intersubjektiv erfahrbar, dass eine Wirklichkeit existiert, die *nicht* durch die Wahrnehmung der Betrachtenden konstruiert ist. Damit hat die Methode aus meiner Sicht das Potenzial, das aktuelle, vom Konstruktivismus geprägte Verständnis sozialwissenschaftlicher Beobachtung um entscheidende Perspektiven zu erweitern. Ein *rein* konstruktivistisches Denken kann bei der Entdeckung tatsächlicher Unterschiede hinderlich sein, weil es dazu neigt, Widersprüche zu nivellieren.¹

¹ Das systemisch-konstruktivistische Denken ist in vielerlei Hinsicht ein nützlicher epistemologischer Zugang. Doch der Umgang mit der ökologischen Krise in den vergangenen 50 Jahren macht deutlich, dass im konstruktivistischen Credo, alles sei lösbar, wenn man es nur anders betrachte, eine Gefahr der Beliebigkeit liegt. Natürlich kann man Missstände nicht „wegdenken“ (Beushausen, 2014:14), und der Hinweis, dass die Gefahren der globalen Vielfachkrise nicht dadurch verschwinden, dass sie anders konzeptualisiert werden, indem z. B. Grenzwerte für Schadstoffbelastungen erhöht werden, klingt trivial. Und dennoch: Auf lokaler (Breitinger, 2018) wie globaler Ebene sind regelmäßig Beispiele zu beobachten, wo genau dies geschieht.

Systemische Erkundungen mittels Aufstellungen führen den:die Beobachtende wieder näher an die Realität des Ganzen heran dadurch, dass die „Wirklichkeit“ im Aufstellungsraum ihre Autonomie zurückerhält. Dies macht die Methode besonders in der Transformationsforschung zu einem nützlichen Werkzeug. Die fünf Aufstellungen dieser Arbeit bieten reichliche Beispiele dafür, dass die Methode irritierende Raumbilder produziert. Überraschende Beobachtungen sind hilfreich für den Forschungsprozess, denn sie führen oft zu kreativen Assoziationen und zu neuen Fragestellungen, die vielleicht noch unentdeckte Schichten im Untersuchungsfeld hervorholen.

15.1 Methodenreflexion der Aufstellung „Konsumsystem“

Bei der prototypischen Aufstellung „Konsumsystem“ (Kapitel 6) sind Raumbilder entstanden, durch die mein Verstehen des systemischen Wechselspiels im Akteursfeld wesentlich an Tiefe und Komplexität gewonnen hat. Dennoch drängte sich mir bei der iterativen Durchsicht der Schlüsselsequenzen die Frage auf, ob sich in dem gewählten Format etwas Wesentliches noch nicht zeigen konnte.

Der Impuls, den theoretischen Bezugsrahmen der Aufstellung methodisch zu reflektieren, hat sich mir intuitiv beim Raumbild aus der integralen Perspektive (Abbildung 6.6) übermittelt; in der Sequenz als *Wissenschaft* seine (erstmalige) Verbindung zu den *Konsumenten* hervorhebt. Diese Beobachtung brachte mich auf die Idee, die Rolle von Konsumierenden noch weiter mithilfe des integralen Vier-Quadranten-Modells (Wilber, 1995; 2001a/2010) zu analysieren.

Meine Überlegung dabei war: Die in der Aufstellung „Konsumsystem“ generierten Daten bilden zwar wichtige, bisher unsichtbare Aspekte aus der Tiefe des Systems ab, möglicherweise sind dennoch weitere entscheidende Teilaspekte verborgen geblieben, die erst aus einer dezidiert integralen Betrachtung sichtbar werden. Nach meinem Verständnis² liefert die Luhmannsche Systemtheorie – bezogen auf die Kategorien von Wilbers Vier-Quadranten-Modell – sehr nützliche

² Ken Wilber (2001/2010:65:130) ordnet die Systemtheorie ausschließlich dem Quadranten UR zu. Dabei bezieht er sich jedoch – so vermute ich – auf die Systemtheorie des US-Amerikaners Talcott Parsons. Niklas Luhmann (1971/1990) führt den Sinnbegriff in Unterscheidung zu Parsons als „Selektion aus einem Universum anderer Möglichkeiten“ ein (vgl. auch Emlein, 2012:372). Dies ermöglicht sowohl das Beobachten von Kommunikation als selbstständigen Entwicklungsprozess als auch das „Zurückrechnen der Kommunikation auf das Bewußtsein der Beteiligten“ (Luhmann, 1984/1991:297; vgl. Reese-Schäfer, 1999:40) Im Unterschied zu Parson kann mit Luhmann also durchaus beschrieben werden, dass sich kulturelle Transformationsprozesse (in sozialen Systemen) auf die unterschiedlichen Akteure (die personalen Systeme) unterschiedlich auswirken, sowie, dass umgekehrt einzelne Menschen Veränderungsimpulse in die Gesellschaft geben. Wobei sie das Resultat ihrer Handlung jedoch nicht bestimmen können, denn dies ist allein abhängig von der Verarbeitung durch das Gesellschaftssystem.

multiperspektivische Erklärungsangebote zu den rechtsseitigen Quadranten (OR und UR) sowie partiell zum Quadranten UL. Der Quadrant OL – die Ich-Position – wird von der Luhmannschen Systemtheorie jedoch – explizit – nicht abgebildet.

In der systemtheoretischen Lesart ist eine schwache Rolle der Konsumierenden, wie sie sich in der Aufstellung „Konsumsystem“ gezeigt hat, plausibel, da in der Marktlogik Einkommensaspekte die bestimmende Rationalität sind, was die Handlungsfreiheit von Verbraucher:innen entsprechend einschränkt. Diese Erkenntnis widerspricht jedoch dem im Marketing herrschenden Axiom der Konsumentensouveränität. Aus diesem Grund war die Beobachtung von hoher Relevanz für den weiteren Untersuchungsverlauf. Der Schluss, dass die Rolle der Konsumierenden bei einer sozialökologischen Transformation des Konsumsystems vernachlässigbar sei, erschien mir jedoch falsch. In dieser sehr frühen Forschungsphase und vor dem Hintergrund meiner methodisch-theoretischen Reflexionen zum Aufstellungssetting konnte ich nicht davon ausgehen, dass die vorliegenden Daten bereits ein umfassendes Bild zur Rolle der Konsumierenden lieferten.

Im weiteren iterativen Forschungsverlauf hat sich diese anfänglich rein methodisch-theoretisch abgeleitete Annahme bestätigt – und noch weiter ausdifferenziert. In der repräsentierenden Beobachtung ließen sich grundsätzlich zwei Kategorien von Konsumierenden unterscheiden: neben der Gruppe, die auf Prozesse reagiert (so wie in der Aufstellung „Konsumsystem“ beobachtet) zeigte sich in folgenden Aufstellungen noch eine zweite Kundengruppe, die Prozesse pro-aktiv vorantreibt. Der Unterschied zwischen den beiden Rollen entscheidet sich mit den Bewusstseins- und damit verbundenen mentalen Vorstellungen, Absichten und Bedürfnissen etc.³ Diese inneren Dimensionen wurden, wie dargelegt, im systemischen Setting der Aufstellung „Konsumsystem“ noch nicht abgebildet.

³ In der Aufstellung „Attitude-Behaviour Gap“, die das Vier-Quadranten-Modell als theoretischen Bezugsrahmen hat, zeigt sich die besondere Bedeutung der inneren Haltung sehr eindrücklich im Schlussbild, als der Pol *Innen* sehr vehement darauf verweist, dass er „die Realität“ sei (Kapitel 10; Abbildung 10.5).

15.2 Methodenreflexion der Aufstellung „Das innere Wesen des Marketing“

In der Forschung mittels der Aufstellungsmethode gilt das Axiom, „dass sich das System in seiner Soheit zeigt und nicht in reiner Beliebigkeit“ (Müller-Christ & Pijetlovic, 2018:6). Diese Annahme fand ich sehr ausdrücklich in dem Verlauf der Aufstellung „Das innere Wesen des Marketing“ (Kapitel 7) bestätigt. Diese zweite Aufstellung im Rahmen meiner Forschungsarbeit war eine doppelt-verdeckte Impro-Aufstellung, d. h. es war kein expliziter theoretischer Bezugsrahmen definiert.

Bei der Auswertung der Aufstellungsdaten hatte ich sehr schnell den Eindruck, dass der zu beobachtende Energiefluss trotz des unbestimmten Referenzrahmens keineswegs beliebig zu sein schien. Nach einigen Vergleichen stellte ich eine Analogie zu den Strukturen fest, wie sie im Eisbergmodell (Abschnitt 4.2, Abbildung 4.2) beschrieben sind:

So liegt die Aufmerksamkeit der Stellvertretenden zu Beginn der Aufstellung auf der Ich-Du-Beziehungsklä rung (Phase 1; Abbildung 7.1). Im weiteren Verlauf verschiebt sich ihre Perspektive immer mehr auf das Gemeinsame, bis sich spätestens mit dem Auftritt von *Glaubwürdigkeit* der Fokus auf die Systemebene verlagert (Phase 2; Abbildung 7.2). Die Wortaussagen machen deutlich, dass sich die Elemente von da an als eine funktionale Einheit begreifen: „Vielleicht sollten wir einfach mal anfangen und herausfinden, *wofür wir da sind?!*“, fordert das *A-Marketing* (Phase 2.1). Im weiteren Prozess (Phase 2.2) bildet sich aus der triadischen Formation heraus ein Rechteck, in dem sich auf den Diagonalen jeweils *Ethos & A-Marketing* sowie *Glaubwürdigkeit & BO-Marketing* gegenüberstehen. In diesem Bild (Abbildung 7.2) wird für mich die Tiefenstruktur des Marketingsystems mit wichtigen Grundspannungsfeldern sichtbar.

In der Rechteck-Formation erkannte ich abduktiv etwas Besonderes. Ich begann über die Bedeutung verschiedener geometrischer Figuren in der Aufstellungsarbeit zu recherchieren und suchte weiter in der Mathematik und Philosophie. Im Ergebnis erkannte ich in der Rechteckformation, die sich in der zweiten Phase der Aufstellung gebildet hatte, die Form eines Goldenen Rechtecks. Ein Goldenes Rechteck hat durch geometrische Mittelbildung teil an der Gleichmäßigkeit des Quadrats. Mathematisch lässt sich die Figur dadurch definieren, dass nach Abspaltung eines größtmöglichen Quadrats ein ähnliches, also eines mit gleichem Seitenverhältnis, übrigbleibt. (Stegmann, o. J.:19)

Auf der Grundlage dieser Rechercheergebnisse sowie meiner Beobachtungen aus der Aufstellung „Das innere Wesen des Marketing“ habe ich für rechteckige

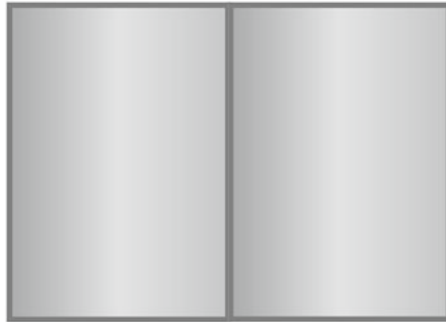
Formationen in Aufstellungen folgende formenanalytische Interpretationsangebote entwickelt:

Quadrat

Bei Platon („Über das Gute“) steht die reguläre Form des Quadrats für die reine, noetische Erkenntnis, für die absolute Wahrheit der Ideenwelt. Das ungleichmäßige Viereck eines Rechtecks dagegen symbolisiert die Irrationalität der (empirischen) Sinnenwelt bzw. (Schein-)Welt.

Abbildung 15.1

Der Unterschied zwischen DIN-A-Format (oben) und Goldenem Rechteck (unten) liegt im Seitenverhältnis: 1:1,4 versus 1:1,6. (Eigene Abbildung)



Goldenes Rechteck

Einen Sonderfall bildet das Goldene Rechteck mit einem Seitenverhältnis 1:1,6 bzw. 5:8. Nach platonischer Lesart bildet ein Goldenes Rechteck den idealen Zustand. Es beschreibt den Raum zwischen realer Welt und potenziellen Alternativen. (Abbildung 15.1)

Im Goldenen Rechteck erfährt sich das System ontologisch in seiner Soheit. Aus einer systemtheoretischen Perspektive erkenne ich im „Goldenen Rechteck“ den raumsprachlichen Ausdruck des „Sinns“ eines Systems. Sinn ist nach Niklas Luhmann die Gesamtheit dessen, was in einem System möglich ist: die „Differenz von gerade Aktuellem und Möglichkeitshorizont“ bzw. „laufendes Aktualisieren von Möglichkeiten“ (Luhmann 1984/1991:100; vgl. auch Emlein, 2012:372 ff.).

Jede *realisierte* Möglichkeit bricht die virtuelle Symmetrie des Goldenen Rechtecks auf. In den Wortaussagen der Stellvertretenden scheint sich genau dieser Wirkmechanismus zu spiegeln: „Gerade schlägt die Waage etwas aus“, beschreibt z. B. *Glaubwürdigkeit* den Moment, als das System in Gestalt des *Kunden* mit der Außenwelt konfrontiert wird (Abbildung 7.3). Ähnlich formuliert *A-Marketing*: „Du, *Kunde*, bist eine Unwucht in unserem *Gleichgewicht*.“ Und das *Ethos* benennt den Wechsel von Aktualität und Potenzialität, das „Sinnprozessieren“ (Luhmann, 1984/1991), das durch den *Kunden* ausgelöst wird, treffsicher mit der Feststellung: „Jetzt sollen wir etwas *tun*. (...) Es war natürlich bequemer, einfach nur *zu sein*.“

Diagonale eines Rechtecks

Mathematisch gesehen ist durch die Diagonale eines Rechtecks das komplette Rechteck rekonstruierbar. Daraus ergibt sich für mich eine formenanalytische Lesart von Diagonalen als Reflexionslinien: Die Position auf der Diagonalen eines Rechtecks ermöglicht einem Stellvertretenden tiefe (Selbst-)Erkenntnis: Das Element kann sich selbst als Ganzes im Ganzen erkennen und im jeweiligen Gegenüber findet es seine maßgebende Reflexionsinstanz. Unterstützt wird diese Lesart von den Aussagen der Stellvertretenden in Phase 2.2 (Abbildung 7.2): So erkennt z. B. *A-Marketing* sich selbst in seinem diagonalen Gegenüber: „Jetzt kann ich in Dir, *Ethos*, das sehen, was ich mich nicht traue zu sein.“

Zur Interpretation von Rechtecken in Aufstellungen liegen noch keine validierten Erfahrungen vor (Müller-Christ & Pijetlovic, 2018:374). Es wäre daher sicher interessant, meine hier entwickelten Vorschläge zur Formenanalyse auch in anderen (Impro-)Aufstellungen anzuwenden und auf ihre Nützlichkeit zu prüfen. Im Rahmen dieser Arbeit habe ich nicht die Gelegenheit dazu, weil bei den weiteren Aufstellungen keine *freigebildeten* Rechteckformationen zu beobachten waren.

Für mich war die Formenanalyse bei der Aufstellung „Das innere Wesen des Marketing“ eine äußerst wichtige Orientierungshilfe (Vgl. hierzu Tabelle 2.1). Die formenanalytische Auswertung hat mich sehr darin unterstützt, die Aussagen der Stellvertretenden inhaltlich zu verorten und miteinander in Beziehung zu setzen. Vor diesem Hintergrund möchte ich als allgemeinen Satz für die Auswertung von Aufstellungsdaten formulieren:

Die Formenanalyse ist bei der Auswertung von Aufstellungsdaten eine wichtige Ergänzung zur Interpretation von Wortaussagen. Dies gilt im besonderen Maße für Aufstellungen im Impro-Format, die ohne expliziten Bezugsrahmen sind.

15.3 Methodenreflexion der Aufstellung „Kommunikationsstrategien“

In Familienaufstellungen, so heißt es, zeige sich immer genau das, was für die Seele des:der Anliegende(n) zu dem Zeitpunkt hilfreich sei. In Erkundungsaufstellungen scheint mir eine ähnliche „Fürsorge“ am Werk: Ich habe den Eindruck, dass sich in den Aufstellungen meiner Arbeit stets auch das zeigte, was für mich als Forschende zum Erkennen von Unterschieden jeweils wichtig gewesen ist. Ähnliches beschreiben Georg Müller-Christ und Denis Pijetlovic (2018):

„Tatsächlich erweckt es zuweilen den Eindruck, als wollte das System etwas mitteilen. Wir wollen hier nicht so weit gehen zu behaupten, dass Systeme Intentionen haben und deswegen auch etwas mitteilen wollen. Tatsächlich ist unser Staunen aber weiterhin sehr groß, mit welcher Klarheit sich eine Erkenntnis zeigt, die gerade in diesem Moment für die Anliegender/innen sehr wichtig zu sein scheint. Und so sieht es manchmal so aus, als wenn wir in Aufstellungen nicht nur mit dem System reden, indem wir es befragen, sondern auch so, dass das System etwas mitteilen möchte.“
(Müller-Christ & Pijetlovic, 2018:78)

Ein Beispiel liefert die Aufstellung „Kommunikationsstrategien“ (Kapitel 9): Aufgrund zeitlicher Vorgaben seitens der Workshop-Leitung musste ich mich auf drei statt der von mir geplanten vier Interventionen beschränken. Die ausgelassene Intervention – die Informationsstrategie – trat dann im Aufstellungsverlauf (Phase 1; Abbildung 9.1) dennoch sehr deutlich in Erscheinung: Die Stellvertretende des blau-memischen Kunden insistierte vehement und wiederholt, dass ihr Informationen fehlten. Ihre Wortaussagen interpretierte ich als einen deutlichen Wink dafür, dass eine selbstständige Urteilskraft von Konsumierenden

für gelingenden transformativen Konsumwandel unverzichtbar ist. In der rückblickenden Gesamtschau hat sich die beobachtete Sequenz dann als ein früher Hinweis auf ein zentrales Ergebnis meiner Arbeit erwiesen: Das Empowerment, d. h. die Selbstermächtigung von Konsumierenden ist ein Ziel, das ein zukunftsorientiertes Marketing aktiv unterstützt, weil Partizipation für gelingende Transformationsprozesse konstituierend ist (vgl. These [ABG.6](#)).

Dieses Beispiel beschreibt eine Sequenz aus einer Reihe vieler weiterer Situationen, in denen ich auf meinen Erkundungen mittels der Aufstellungsmethode eine eigenständige Kraft erfahre, die mir den Weg weist, mich führt und von der ich mich zum Teil regelrecht an die Hand genommen fühle.

15.4 Methodenreflexion der Aufstellung „Attitude-Behaviour Gap“

Die Entscheidung, die Rolle von Kund:innen im Setting des Vier-Quadranten-Modells (Wilber, 1995; 2001a/2010) aufzustellen, hat sich – rückblickend – als ausgesprochen hilfreich erwiesen. Die Aufstellung „Attitude-Behaviour Gap“ (Kapitel 10) war sehr erkenntnisreich. Doch anfänglich wirkten die erzeugten Daten sehr verwirrend auf mich, so dass ich sie zunächst nicht einzuordnen wusste. Die Raumbilder waren zu konfliktär zu wesentlichen marketingtheoretischen Grundannahmen, die ich bis dato vollkommen unhinterfragt übernommen hatte. Ich erinnere mich gut daran, wie sehr mich der Aufstellungsverlauf und die Wortaussagen der Repräsentanten irritiert hatten. Rückblickend weiß ich, dass diese intensive, keineswegs leichte Auseinandersetzung mit der Aufstellung „Attitude-Behaviour Gap“ notwendig war, um den Wert von „Abduktion“ für den wissenschaftlichen Forschungsprozess tiefer begreifen zu lernen.

Abduktion verstehe ich i. S. von Reichertz (2015b:284) als den Entschluss, Daten ernst zu nehmen, Irritationen nicht zu leugnen und der bewährten Sicht der Dinge nicht unbedingt zu folgen. Dies klingt zunächst einfach. In der Auseinandersetzung mit der Aufstellung „Attitude-Behaviour Gap“ stellte es sich für mich jedoch als große Herausforderung dar. Treffend beschrieben finde ich mein streckenweise zähes Ringen mit den beobachteten Daten in der Metapher Hannah Arendts vom „Denken ohne Geländer“ (Arendt, 1972:110; vgl. auch Knott, 2011). Die Allegorie illustriert den Versuch der Forschenden, vermeintlich „sichere Wegweiser“ auf dem Erkenntnisweg zu ignorieren und stattdessen „den Pfad des Denkens neu [zu] entdecken und mühsam [zu] bahnen“ (Arendt, 1979/1989:206).

Im Zuge des Auswertungsprozesses habe ich die wundervolle Erfahrung gemacht, dass Aufstellungsbilder einen Rahmen schaffen, in dem ich mich als

Forschende – trotz aller Irritiertheit – sicher aufgehoben weiß. Dieses Vertrauen ist eine gute Grundlage dafür, sich auf freie gedankliche Prozesse einzulassen. Die Aufstellungsmethode erschafft Freiräume, die in der Forschung wichtig sind.

15.5 Methodenreflexion der Aufstellung „Narrativ“

Aufstellungen sind eine Methode, die das Entstehen von Neuem sehr fördert. Der Denkraum, der sich Forschenden mit der repräsentierenden Wahrnehmung öffnet, bietet das erforderliche Maß zugleich an Freiheit wie an Sicherheit, um Gedanken frei fließen zu lassen und neue Verknüpfungen zu entdecken. Die epistemische Erfahrung der Abduktion, wie sie in der Aufstellungsarbeit möglich ist, kann verlässlich um einen weiteren Aspekt ergänzt werden. Die Aufstellung „Narrativ“ (Kapitel 11) zeigt – dank ihres Settings als geleiteter U-Prozess besonders gut – dass Aufstellungen utopisches *Denken* fördern.

Die Methode schützt Forschende davor, zukünftige Entwicklungen nur analog zur Vergangenheit zu denken. Die Zukunftspotenziale, die sich in Raumbildern zeigen, sind im Sinne von Bateson *tatsächlich* neu. Die Visionen emergieren aus einer empirischen Basis. Sie sind deshalb auch nicht zu verwechseln mit „utopischen Tagträumen“ (Fromm, 1976/2011:159).

Die Forschung mit Aufstellungen ergänzt das empirische Methodenrepertoire mit spekulativen, zugleich empirisch belastbaren Ausblicken auf die Zukunft. Die letzte Aufstellung meiner Forschungsreihe hat dies sehr eindrücklich illustriert. Vor diesem Hintergrund kann ich mir sehr gut vorstellen, dass die Methode auch in der Praxis eines zukunftsorientierten Marketing nützlich ist. In Aufstellungen können Ideen einer möglichen, anderen Zukunft eine erste – teils erstaunlich konkrete – Gestalt annehmen. Für Stellvertretende (sowie auch häufig für Beobachtende) wird in diesem Prozess unmittelbar körperlich erfahrbar, dass Zukunft veränderbar ist – und vor allem, dass sie gestaltbar ist, wenn wir sie gemeinsam mit anderen antizipieren.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Unsere Lebensweise wird sich in naher Zukunft grundsätzlich verändern. Angesichts der globalen Vielfachkrise, deren Folgen mittlerweile auch in den wohlhabenden Ländern des Globalen Nordens spürbar sind, scheint diese Entwicklung unabwendbar. Noch unentschieden ist hingegen, ob die wenige Zeit, die bleibt, um Wirtschaft und Gesellschaft zukunftsfähig umzugestalten, noch genutzt werden wird. Die Gesellschaft – jedes Teilsystem, jede Branche und jede:r Einzelne in seinen:ihren unterschiedlichen Rollen – steht in der Verantwortung, sich dieser existentiellen Herausforderung jetzt zu stellen.

Ich arbeite im Marketingbereich. In der vorliegenden Arbeit habe ich erkundet, ob die Branche einen Beitrag zu einer zukunftsfähigen Transformation des Konsumsystems leisten kann. Eine Frage, die zunächst absurd klingen mag, denn bislang ist es die Aufgabe von Marketing gewesen, ein fortwährendes Bedürfnis nach immer mehr Konsum zu wecken. Der destruktive Überkonsum in den wohlhabenden Gesellschaften ist nicht zuletzt ein Ergebnis davon. Könnte sich die Branche nicht stattdessen zur Aufgabe machen, natürliche wie soziale Ressourcen zu schützen und zu erhalten? Ist es möglich, Marketing (radikal) anders zu denken? Angesichts der großen gesellschaftlichen Wirkkraft, die Marketing besitzt, erschien es mir aussichtsreich, diesen Fragen in einem wissenschaftlichen Rahmen in der Tiefe nachzugehen.

„Before you can think out of the box, you have to start with a box“ (Tharp, 2003). Zum Vermessen der „Box“ meines Forschungsfeldes habe ich deshalb in einem ersten Untersuchungsschritt zunächst erstens den relevanten gesellschaftlichen Bereich, das Konsumsystem und zweitens den Untersuchungsgegenstand selbst, das Marketing erkundet. Das Ziel war es, mein Systemwissen zu qualifizieren und auch, die eigenen Erkenntnisstandpunkte hinsichtlich unreflektiert

übernommener Präkonzepte zu überprüfen. Die Analyse mittels der Aufstellungsmethode hat eine Reihe an irreführenden Annahmen identifiziert, auf denen das herkömmliche Denken im (Nachhaltigkeits)Marketing basiert:

Zum einen hat sich der Topos vom „grünen Wachstum“ als eine Sackgasse für transformativen Wandel gezeigt. Die Raumbilder in der „Aufstellung Konsumsystem“ haben sehr deutlich gemacht, dass sich eine zukunftsfähige Entwicklung nicht „in Richtung Nachhaltigkeit“ vollzieht – wie es ja gemeinhin heißt – sondern als Transformation des Einkommensbegriffs. „Ich bin satt“, stellt der Pol *Einkommen* in einfachen Worten klar: Es gibt ein Genug. Diese Lesart wird durch den ressourcenorientierten Nachhaltigkeitsansatz nach Georg Müller-Christ (2014) unterstützt, welcher auf der Annahme basiert, dass Nachhaltigkeit und Wachstum einander widersprechende Ziele sind. Das Win-Win-Narrativ vom grenzenlosen Wachstum ist nicht zeitgemäß, weil die Ressourcenbasis erschöpft ist und Stoffströme nicht konsistent sind. Vor diesem Hintergrund erscheint auch das Konzept von einem „nachhaltigen Konsum“, auf dem herkömmliches Nachhaltigkeitsmarketing basiert, als ein Oxymoron.

Zum anderen ist im ersten Untersuchungsteil deutlich geworden, dass auch das Leitbild der Konsumentensouveränität, auf dem Strategien des herkömmlichen Nachhaltigkeitsmarketing aufbauen, empirisch nicht belastbar ist. Konsumierende unterliegen systemischen Begrenzungen und sind deshalb in ihrer herkömmlichen Rollenzuweisung nicht in der Position, wirkungsvolle transformative Impulse ins Konsumsystem hineinzugeben. Vor diesem Hintergrund erweist sich die individuelle Handlungsebene, auf die Green Marketing fokussiert („Dein Konsum rettet die Welt!“), als ungeeignet, um die notwendigen Transformationsprozesse im Konsumsystem voranzubringen.

In der zweiten Aufstellung „Das innere Wesen des Marketing“ habe ich die grundsätzliche Frage erkundet, ob Marketing von seinem Wesen her überhaupt in der Lage ist, einem anderen Zweck als dem bisherigen „Werben und Verkaufen“ zu dienen. In einer überraschenden Deutlichkeit haben die Raumbilder gezeigt, dass Marketing zum Wandel bereit ist, nicht zuletzt, weil das System nur so die eigene Existenz, seine „licence to operate“ dauerhaft sichern kann. In der repräsentierenden Wahrnehmung war ein neues, weitsichtiges Mindset zu sehen, das die Priorität der Erwerbsorientierung zugunsten von Ressourcenorientierung aufgibt. In dem neuen Rahmen stehen die beiden Antagonisten in einem kreativ-fruchtbaren Spannungsverhältnis zueinander.

Als Zwischenergebnis konnte ich meine implizite Vorannahme, Marketing verfüge grundsätzlich über das Potenzial, transformativen Konsumwandel zu fördern, weiterentwickeln zu der kühn klingenden These, dass es sich dabei für eine Abkehr vom Wachstumsdenken stark machen würde. Damit stellte sich die Frage

nach einem möglichen Beitrag von Marketing für Nachhaltigkeit völlig neu. In Abgrenzung zum herkömmlichen Marketingdenken, das auf grünem Wachstum basiert, habe ich deshalb für das aus den Aufstellungsdaten emergierende andere Mindset den Begriff „zukunftsorientiertes Marketing“ bestimmt.

Den Hauptteil des Forschungsprozesses habe ich genutzt, um Denk- und Handlungsmöglichkeiten im Rahmen eines zukunftsorientierten Marketing zu erkunden. Das widersprüchliche Bild zur Rolle von Konsumierenden bzw. Kund:innen, das sich im ersten Untersuchungsabschnitt gezeigt hatte, nahm ich dabei als Einladung, dieser Akteursgruppe in den Aufstellungen besonders gut zuzuhören. So konnte ich aus verschiedenen Perspektiven beobachten, dass Kund:innen für die Neuausrichtung eines zukunftsorientierten Marketing eine Schlüsselposition einnehmen. Bei der Dateninterpretation habe ich – mit explizitem Blick auf den theoretischen Bezugsrahmen meiner Arbeit¹ – die Entscheidung getroffen, die Aufstellungsdaten durch eine dezidiert „ökonomische Brille“ zu betrachten. Diese Entscheidung war eine wichtige Weichenstellung im Forschungsprozess, weil sie meinen Blick für die Verbraucherrolle geschärft und damit für neue Perspektiven geöffnet hat.²

Konsumierende sind in transformativen Kommunikationsprozessen sowohl Empfänger und als auch Sender. Ein zukunftsorientiertes Marketing unterstützt das Empowerment – die Selbstermächtigung – von Konsumierenden, indem es deren ökonomische Handlungsspielräume auf kollektiver Ebene unterstützt. Prozesse gesellschaftlicher Mitgestaltung und Teilhabe sind für den anstehenden Wandel elementar. Im Unterschied zum Green Marketing suggeriert ein zukunftsorientiertes Marketing *nicht*, dass sich die globale Klimakrise auf der individuellen Ebene der Konsumierenden bewältigen ließe. Ein plakatives Zwischenergebnis meiner Arbeit betrifft somit die sogenannte „Attitude-Behaviour Gap“, die prominent auf der Forschungsagenda zu nachhaltigem Konsum steht und auch den Fokus bei der Konzeption herkömmlicher Nachhaltigkeitskampagnen bildet. Für ein zukunftsorientiertes Marketing spielt die viel diskutierte Lücke zwischen Einstellung und Verhalten hingegen keine Hauptrolle, weil es sich nicht auf das individuelle Verbraucherverhalten konzentriert, sondern eine ganzheitliche Strategie verfolgt.

¹ Gemäß dem AQAL-Modell können sich kollektive Handlungen, so wie sie für Konsumierende in den Aufstellungen zu beobachten waren, auf ganz unterschiedliche Gesellschaftsbereiche beziehen. Die politische und ökonomische Sphäre sind hier – gemäß Luhmannscher Systemtheorie – analytisch scharf voneinander zu trennen.

² Aus der Beobachtung, dass Konsumierende nicht souverän sind, wird in der Konsumforschung in der Regel der Schluss gezogen, dass sie mehr Verantwortung im politischen Bereich übernehmen sollten.

Die Gesellschafts- und Systemtheorien, die ich als Bezugsrahmen meiner Arbeit genutzt habe, betonen allesamt einen gesellschaftlichen Bewusstseinswandel als Voraussetzung von Transformation. Ich hatte daraus den – viel zu kurzen – Schluss gezogen, dass ein zukunftsorientiertes Marketing seine transformative Wirkkraft auf der *Bewusstseins*ebene von Konsumierenden entfalten würde. – Natürlich braucht Transformation die Menschen, durch die sich das Neue vollziehen kann. Doch in der Gesamtschau der Aufstellungsdaten habe ich erkannt, dass der Hebel für den berühmten „Switch im Kopf“ auf der Ebene der politischen und gesetzlichen Rahmenbedingungen liegt. Der in den Aufstellungsdaten beobachtete Zusammenhang ist kein direkter. Das Wechselspiel, das sich im Konsumsystem zeigte, ist aus meiner Sicht hochanschlussfähig an Ideen von Antonio Gramsci (1932/1995). Der italienische Intellektuelle betont in seinen Schriften den starken Einfluss, den Kultur und bestimmte Denk- und Verhaltensweisen beim Entstehen neuer gesellschaftlicher (Macht-)Strukturen haben. Politische Veränderungen können Gramsci zufolge sowohl über Macht als auch über die Produktion konsensfähiger Ideen erreicht werden. Ein zukunftsorientiertes Marketing konzentriert sich auf den letzteren Weg, um die Politik zu notwendigen Weichenstellungen zu ermutigen respektive um den notwendigen Handlungsdruck zu erzeugen: Es fördert das Entstehen neuer Konsumnarrative. Der Grundkonsens, der westliche Wohlstandsgesellschaften seit den 1950er Jahren zusammengehalten hatte, muss neu verhandelt werden. Entscheidend wird dabei sein, dass es gelingt, unvermeidbare Trade-offs zu legitimieren und die Transformationen für alle Beteiligten sozial verträglich und auch rational nachvollziehbar zu gestalten. Denn nur dann kann der Wandel so radikal vollzogen werden, wie er angesichts der zunehmend engen planetaren Grenzen erforderlich ist. Ein zukunftsorientiertes Marketing kreiert das neue Konsumnarrativ nicht aus sich heraus, sondern unterstützt, ähnlich einer Hebamme, dass Projekt(ideen) einer zukunftsorientierten Produktions- und Konsumweise aus der Nische heraus ans Licht kommen können. Marketing macht gesellschaftlich noch Unsichtbares sichtbar. Seine re-produzierten Bilder zeigen, dass Konsumwandel möglich ist und vor allem, dass Zukunft veränderbar ist, wenn Menschen sie gemeinsam gestalten. Zuversicht ist eine Praxis, die durch Handeln entsteht!

In der Transformationsforschung ist die starke Rolle gesellschaftlicher Narrative lange Zeit unterschätzt worden, und auch im Marketing ist das Potenzial für Konsumwandel bislang noch weitgehend ungenutzt geblieben. Das Thema „Narrativ“ hat sich somit recht unvermittelt auf die Agenda meines Forschungsprozesses gesetzt. Vor dem Hintergrund, dass ich die Informationen in doppelt-verdeckten Aufstellungen gewonnen habe, finde ich es bemerkenswert, mit welcher Deutlichkeit sich das Thema in der repräsentativen Wahrnehmung selbst Gehör verschafft hat.

Zusammenfassend kann ich festhalten, dass sich meine implizite Vorannahme, dass Marketing über ein besonderes Potenzial für transformativen Konsumwandel verfügt, bestätigt hat und gleichermaßen erstaunlich wie erfreulich konkret in den Aufstellungsdaten ausgestaltet hat. Am überraschendsten ist für mich jedoch die Entdeckung, worin die USP von Marketing für Konsumwandel begründet ist: Marketing ist anders als z. B. der Journalismus nicht auf eine objektive Wahrheit angewiesen, um als glaubwürdig zu gelten. Damit kann es eine emergente Zukunft, also eine Wirklichkeit, die gesellschaftlich (noch) nicht „wahr“ ist, wirkungsvoll kommunizieren. Mit anderen Worten: Dasselbe Merkmal, das Marketing ermöglicht, den „schönen Schein“ des Konsumismus zu nähren, qualifiziert es in einem besonderen Maß, transformativen Konsumwandel zu fördern.

Als vorläufiges Ergebnis meines Forschungsweges steht ein hypothetisches Modell eines zukunftsorientierten Marketing, das mehrere Bausteine umfasst. Im Marketing-Mix eines zukunftsorientierten Marketing wandeln sich die klassischen 4 P (Price, Product, Promotion, Placement) zu den 4 Z (Zielgruppengerechte, zukunftsfähige Handlungsoptionen für Kund:innen; Zusammenarbeit mit transformativen Kundengruppen; Zuhören für eine sensible Legitimation unvermeidlicher Trade-offs; Zusammenhalt und Zuversicht mittels eines neuen Konsumnarrativs). Die 4 Z sind anschlussfähig an bestehende akademische Marketingkonzepte. Ich erkenne Analogien zu Modellen, die für ein neues Marketingdenken stehen; konkret zu Philip Kotlers Marketing 4.0 (Kotler et al., 2017:66) sowie zum Modell von Heribert Meffert (2015; 2018).

Aus dem beobachteten Potenzial von Marketing für transformativen Konsumwandel erwächst eine neue gesellschaftliche Verantwortung für Marketer. Zu dem erweiterten Anforderungsprofil gehört die Fähigkeit, systemisch-integral zu denken, also die Folgen heutigen Handelns auf die Zukunft zu projizieren. Ich sehe eine wachsende Zahl von Unternehmer:innen, die einen ganzheitlichen Ansatz und eine globale Ressourcenorientierung anstreben respektive bereits realisiert haben. Deshalb bin ich zuversichtlich, dass meine Forschungsergebnisse an die Wirtschaftspraxis anschlussfähig sind und sich über diesem Weg auch neue Möglichkeitsfenster für die Marketingbranche öffnen.

Im Rückblick sehe ich einen Forschungsprozess, der persönlich herausfordernd war, dem ich jedoch stets mit großer Neugier sowie Offenheit für Überraschungen gefolgt bin und der mich in bis dato unbekannte Tiefen des Untersuchungsfeldes geführt hat. Möglich wurden diese neuen Einblicke – zumindest für mich als Marketingpraktikerin – dank der methodischen Entscheidung, meine Untersuchung mittels des innovativen Forschungsinstrumentes der Erkundungsaufstellung zu realisieren. Ich hoffe, dass es mir gelungen ist, Sie als Leser:innen auf diesem Prozess mitzunehmen und dass Sie, so wie ich, eine große Freude daran hatten, sich nachhaltig irritieren zu lassen.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.



Literaturverzeichnis

- ACOSTA, A. (2015). *Buen vivir. Vom Recht auf ein gutes Leben*. München: oekom verlag.
- ADB & PIK (2017). *A Region at Risk: The Human Dimensions of Climate Change in Asia and the Pacific*. www.adb.org/sites/default/files/publication/325251/region-risk-climate-change.pdf. [01.07.2021]
- AHEL, O. (2020). *Intuition im Management. Untersuchung des Möglichkeitsraums intuitiv getroffener Managemententscheidungen, der damit verbundenen Spannungsfelder und der darin emergierenden Konstellationen*. Reihe: Systemaufstellungen in Wissenschaft und Praxis. Wiesbaden: Springer Gabler.
- AJZEN, I. (1985). *From Intentions to Actions: A Theory of Planned Behavior*. Kuhl, J. & Beckmann, J. (Hrsg.). *Action Control*. SSSP Springer Series in Social Psychology. Berlin/Heidelberg: Springer.
- ALVAREDO, F., CHANCEL, L., PIKETTY, T., SAEZ, E., ZUCMAN, G. (2018). *Die weltweite Ungleichheit: Der World Inequality Report 2018*. München: C.H. Beck. [01.07.2021]
- AMA (2017). *Definition of Marketing*. www.ama.org/the-definition-of-marketing. [01.07.2021]
- ARENDT, H. (1960/2007). *Vita activa oder Vom tätigen Leben*. Berlin: Piper Taschenbuch.
- ARENDT, H. (1963/2011). *Eichmann in Jerusalem. Bericht von der Banalität des Bösen*. Berlin/München: Piper Taschenbuch.
- ARENDT, H. (1972). *Diskussion mit Freunden und Kollegen in Toronto*. Ludz, U. (Hrsg.) (1998). *Ich will verstehen. Selbstauskünfte zu Leben und Werk*. München/Zürich: Piper. 71–113.
- ARENDT, H. (1979/1989). *Vom Leben des Geistes. Band 1: Das Denken*. München/Zürich: Piper.
- ARMITAGE, C. J., & CONNER, M. (2001). *Efficacy of the theory of planned behaviour: A meta analytic review*. *British Journal of Social Psychology*, 40(4), 471–499.
- ARNOLD, S. J. & FISCHER, E. (1994). *Hermeneutics and Consumer Research*. *Journal of Consumer Research*, 21(1):55–70.
- ASSAGIOLI, R. (1992/2008). *Psychosynthese und transpersonale Entwicklung*. Rümlang/Zürich: Nawo Verlag.

- ASSLÄNDER, F. (2016). Führen heißt Beziehungen gestalten. Weber, G. & Rosselet, C. (Hrsg.). Organisationsaufstellungen. Grundlagen, Settings, Anwendungsfelder. Heidelberg: Carl Auer. 239–254.
- ASTLEITNER, H. (2011). Theorieentwicklung für SozialwissenschaftlerInnen. Stuttgart: Utb.
- AUGER, P. & DEVINNEY, T. M. (2007). Do What Consumers Say Matter? The Misalignment of Preferences with Unconstrained Ethical Intentions. *Journal of Business Ethics*. 76(4):361–383.
- AVANESSIAN, A. (2018). *Metaphysik zur Zeit*. Berlin: Merve Verlag.
- BAECKER, D. (Hrsg.) (2005). *Schlüsselwerke der Systemtheorie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- BAECKER, D. (2006). Zu viel Kausalität, zu wenig Resonanz. Über Ulrich Becks Risikogesellschaft (1986) und Niklas Luhmanns Ökologische Kommunikation (1986). *Politische Ökologie*, Heft 100, 41–45.
- BALDERJAHN, I. (1996). Dialogchancen im ökologischen Marketing. Hansen, H. (Hrsg.). *Marketing im gesellschaftlichen Dialog*. Frankfurt am Main/New York: Campus. 311–328.
- BARALDI, C., CORSI, G., ESPOSITO, E. (2011). *GLU: Glossar zu Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme*. Berlin: Suhrkamp.
- BARDMANN, T. M. (Hrsg.) (1997). *Zirkuläre Positionen. Konstruktivismus als praktische Theorie*. Wiesbaden: VS Verlag Für Sozialwissenschaften.
- BARINGHORST, S., KNEIP, V., MÄRZ, A., NIESYTO, J. (Hrsg.) (2007). *Politik mit dem Einkaufswagen. Unternehmen und Konsumenten als Bürger in der globalen Mediengesellschaft*. Bielefeld: transcript.
- BARTELS, C. (2018). Income Inequality in Germany. Alvaredo, F., Chancel, L., Piketty, T., Saez, E., Zucman, G. (Eds). *World Inequality Report 2018*. Cambridge: Harvard University Press. 101–105.
- BATESON, G. (1969). *Double bind*. BATESON, G. (1972/2014). *Ökologie des Geistes: Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven*. Berlin: Suhrkamp. 353–361.
- BATESON, G. (1972/2014). *Ökologie des Geistes: Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven*. Berlin: Suhrkamp. [Original: *Steps to an Ecology of Mind*; 1971]
- BATESON, G. JACKSON, D., HALEY, J., WEAKLAND, J. (1956). *Toward A Theory of Schizophrenia*. *Behavioral Science*. 1(4): 251–264.
- BAUDRILLARD, J. (1970/2014). *Die Konsumgesellschaft: Ihre Mythen, ihre Strukturen. Konsumsoziologie und Massenkultur*. Wiesbaden: Springer VS.
- BAUR, N. & BLASIUS, J. (Hrsg.) (2014). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer VS.
- BECK, D. E. & COWAN, C. (2005). *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- BECK, D. E. & COWAN, C. (2007/2014). *Spiral Dynamics: Leadership, Werte und Wandel*. 5. Aufl., Bielefeld: Inspire.
- BECK, U. (1986). *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Berlin: Suhrkamp.

- BECK, V. (2002). *Macht und Gegenmacht im globalen Zeitalter: Neue weltpolitische Ökonomie*. Berlin: Suhrkamp.
- BECKER, F. & REINHARD-BECKER, E. (2001). *Systemtheorie: Eine Einführung für die Geschichts- und Kulturwissenschaften*. Frankfurt am Main: Campus.
- BEKIN, C., CARRIGAN, M., SZMIGIN, I. (2005). Defying marketing sovereignty: voluntary simplicity at new consumption communities. *Qualitative Marketing Research*, 8(4): 413–429.
- BELZ, F. M. (2001). *Integratives Öko-Marketing*. Wiesbaden: Springer.
- BELZ, F. M. & BILHARZ, M. (2005a). Nachhaltiger Konsum: Zentrale Herausforderung für moderne Verbraucherpolitik. *Consumer Science*, München: TU. www.alexandria.unisg.ch/41720. [01.07.2021]
- BELZ, F. M. & BILHARZ, M. (2005b). *Nachhaltigkeits-Marketing in Theorie und Praxis*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- BELZ, F. M. & PEATTIE, K. (2012). *Sustainability marketing. A global perspective*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- BELZ, F. M., KARG, G., WITT, D. (Hrsg.) (2007). *Nachhaltiger Konsum und Verbraucherpolitik im 21. Jahrhundert*. Marburg: Metropolis.
- BENGTSSON, M., ALFREDSSON, E., COHEN, LOREK, S., SCHROEDER, P. (2018). Transforming systems of consumption and production for achieving the sustainable development goals: moving beyond efficiency. *Sustainability Science*. 2018(13):1533–1547.
- BERGHAUS, M. (2011). *Luhmann leicht gemacht: Eine Einführung in die Systemtheorie*. Wien/Köln: Böhlau.
- BERGMAN, M. & EBERLE, T. (2010). *Methoden qualitativer Sozialforschung – Manifest zur Bedeutung, Qualitätsbeurteilung und Lehre der Methoden qualitativer Sozialforschung*. www.alexandria.unisg.ch/69504/1/Bergman%20et%20al%202010%20Manifest.pdf. [01.07.2021]
- BERGMANN, M. & SCHRAMM, E. (Hrsg.) (2008). *Transdisziplinäre Forschung: Integrative Forschungsprozesse verstehen und bewerten*. Frankfurt am Main: Campus.
- BERGMANN, M., JAHN, T., KNOBLOCH, T., KROHN, W., POHL, C., SCHRAMM, E. (2010). *Methoden transdisziplinärer Forschung: Ein Überblick mit Anwendungsbeispielen*. Frankfurt am Main: Campus.
- BERNAYS, E. (1928/2018). *Propaganda. Die Kunst der Public Relations*. Freiburg: Orange-Press.
- BEUSHAUSEN, J. (2014). *Einführung in den Konstruktivismus*. www.systemmagazin.de/bibliothek/texte/beushausen_konstruktivismus.pdf. [01.07.2021]
- BICKEL-RENN, S. (2010). Wenn es „klick“ macht: Intuition und innere Achtsamkeit in der systemischen Praxis. *Kontext*, 41,3:189–199.
- BIESALSKI, A. & SCHÖPFER, J. (2017). *Sustainability Image Score. Was ist gutes Gewissen wert? Die Wirkung von Nachhaltigkeit auf den Umsatz*. München/Berlin: Biesalski & Company, Serviceplan Corporate Reputation.
- BILHARZ, M., FRICKE, V., SCHRADER, U. (2011). *Wider die Bagatellisierung der Konsumentenverantwortung*. *GAIA*, 20/1:9–13.
- BINSWANGER, M. (2019). *Der Wachstumszwang: Warum die Volkswirtschaft immer weiterwachsen muss, selbst wenn wir genug haben*. Weinheim: Wiley-VCH.

- BIO-COMPANY (2020). Gold für die Bio-Company. Marketing for Future Award für „Kauf Weniger“-Kampagne. www.biocompany.de/neuigkeiten/gold-fuer-die-bio-company.html. [01.07.2021]
- BIRKENBIHL, V. F. (2007). Birkenbihls Denkwerkzeuge: gehirn-gerecht zu mehr Intelligenz und Kreativität. München: mvg.
- BISCHOP, D. (2010). Coachen und Führen mit System. Kiel: Ludwig.
- BLÄTTEL-MINK, B. ET AL. (2013). Konsum-Botschaften: Was Forschende für die gesellschaftliche Gestaltung nachhaltigen Konsums empfehlen. Syntheseteam des Themenschwerpunkts Vom Wissen Zum Handeln. Stuttgart: Hirzel.
- BLÄTTEL-MINK, B. & MENEZ, R. (2015). Open Innovation und User Innovation. Blättel-Mink, B. & Menez, R. (Hrsg.). Kompendium der Innovationsforschung. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden. 183–198.
- BLÄTTEL-MINK, B. & MENEZ, R. (Hrsg.) (2015). Kompendium der Innovationsforschung. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- BLEICHER, K. (Hrsg.) (1972). Organisation als System. Organisation und Führung. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- BMBF (2014). Forschungsagenda Green Economy 2014. www.fona.de/medien/pdf/pdf_8rc11v/Green_Economy_Agenda_bf.pdf?m=1576759769&. [01.07.2021]
- BMEL (2020). Das Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft auf der IGW 2020 in Berlin. www.bmel.de/DE/Ministerium/IGW/_texte/gruene-woche-2020.html. [01.07.2021]
- BMU & BFN (2018). Naturbewusstsein 2017. Bevölkerungsumfrage zu Natur und biologischer Vielfalt. www.bmu.de/publikation/naturbewusstsein-2017. [01.07.2021]
- BMU (2019). Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit. www.bmu.de/themen/wirtschaft-produkte-ressourcen-tourismus/produkte-und-konsum/nachhaltiger-konsum. [01.07.2021]
- BMUB (2019). Nationales Programm für nachhaltigen Konsum. Gesellschaftlicher Wandel durch einen nachhaltigen Lebensstil. www.bmu.de/fileadmin/Daten_BMU/Pool/Broschueren/nachhaltiger_konsum_broschuere_bf.pdf. [01.07.2021]
- BOBERT, S. (2012). Jesus-Gebet und neue Mystik. Grundlagen einer christlichen Mystagogik. Münsterschwarzach: Vier Türme Verlag.
- BOHM, D. (1998/2019). Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussion. Stuttgart: Klett-Cotta.
- BOOS, A., BRÖNNEKE, T., WECHSLER, A. (Hrsg.) (2019). Konsum und nachhaltige Entwicklung. Verbraucherpolitik neu denken. Baden Baden: Nomos Verlag.
- BOOS, A., VAN DEN EEDEN, M., VIERE, T. (Hrsg.) (2021). CSR und Hochschullehre: Transdisziplinäre und innovative Konzepte und Fallbeispiele. Management Reihe Corporate Social Responsibility. Wiesbaden: Springer Gabler.
- BORCHARDT-RAMONAT, M. (2019). Nachhaltigkeitsorientiertes Management in Handwerksunternehmen – eine systemische Analyse mithilfe der Aufstellungsmethode. Reihe: Nachhaltigkeit und Management. Münster: Lit Verlag.
- BORTZ, J. & DÖRING, N. (2006). Forschungsmethoden und Evaluation: für Human- und Sozialwissenschaftler. Berlin: Springer.
- BRAND, K. W. (2017). Die sozialökologische Transformation der Welt. Ein Handbuch. Frankfurt am Main: Campus.

- BRAND, U. & WISSEN, M. (2017). Imperiale Lebensweise. Zur Ausbeutung von Mensch und Natur im globalen Kapitalismus. München: oekom verlag.
- BRAUN, F., OELKERS, S., ROGALSKI, K., BOSAK, J., SCZESNY, S. (2007). „Aus Gründen der Verständlichkeit...“. Der Einfluss generisch maskuliner und alternativer Personenbezeichnungen auf die kognitive Verarbeitung von Texten. *Psychologische Rundschau*, 58(3):183–189.
- BREITINGER, M. (2018). Fahrverbote in Hamburg: Wird schon wirken. www.zeit.de/mobilitaet/2018-08/fahrverbote-hamburg-bund-diesel-abgaswerte-messungen-stadt. [01.07.2021]
- BREUER, F., MEY, G., MRUCK, K. (2011). Subjektivität und Selbst-/Reflexivität in der Grounded-Theory-Methodologie. Mey, G. & Mruck, K. (Hrsg.). *Grounded Theory Reader*. Wiesbaden: Springer. 427–448.
- BREUER, F., MUCKEL, P., DIERIS, B. (2018). *Reflexive Grounded Theory. Eine Einführung für die Forschungspraxis*. Wiesbaden: Springer VS.
- BRÖCKERS, M. (2019). *Newtons Gespenst und Goethes Polaroid: Über die Natur*. Frankfurt am Main: Westend Verlag.
- BROCKHAUS (1984). *Der Große Brockhaus*, Bd. 10. Stuttgart/Wiesbaden/Mannheim: Deutsche Verlags Anstalt F.A./Brockhaus.
- BRUCE, A. & JEROMIN, C. (2020). *Corporate Purpose – das Erfolgskonzept der Zukunft: Wie sich mit Haltung Gemeinwohl und Profitabilität verbinden lassen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- BRUHN, M. (2016). *Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- BRUNDTLAND, G. H., OFSTAD, S. (1994). *Symposium: Sustainable Consumption*. Oslo: Norwegen Miljøverndepartementet.
- BUBER R. & HOLZMÜLLER H. H. (Hrsg.) (2009). *Qualitative Marktforschung*. Wiesbaden: Gabler.
- BUHR, F. (2017). *Das Potenzial einer Work-Family-Balance für die Entwicklung von Unternehmen. Eine innovative Analyse mithilfe von Systemaufstellungen*. Reihe: Nachhaltigkeit und Management. Münster: Lit Verlag.
- BULLING, K. (2019). *The Systems Constellation as an Instrument for Change Agents: A Case Study, General Conceptual Model and Exploration of Intervention Effects*. Reihe: Systemaufstellungen in Wissenschaft und Praxis. Wiesbaden: Springer Gabler.
- BUNDESVERFASSUNGSGERICHT (2021). *Leitsätze zum Beschluss des Ersten Senats vom 24.03.2021*. www.bundesverfassungsgericht.de/SharedDocs/Entscheidungen/DE/2021/03/rs20210324_1bvr265618.html. [01.07.2021]
- BÜNDNIS FÜR KLIMAPOSITIVES VERHALTEN (2021). www.klimapositivesverhalten.org/m4f-award-21. [01.07.2021]
- BÜRGERRAT DEMOKRATIE (2021). *Bürger*innenrat zu Deutschlands Rolle in der Welt*. www.deutschlands-rolle.buergerrat.de. [01.07.2021]
- BUSSE, T. (2006). *Die Einkaufsrevolution: Konsumenten entdecken ihre Macht*. München: Karl Blessing Verlag.
- CARRINGTON, M. J., NEVILLE, B. A., & WHITWELL, G. J. (2010). Why ethical consumers don't walk their talk: Towards a framework for understanding the gap between ethical purchase intentions and actual buying behaviour of ethically minded consumers. *Journal of Business Ethics*, 97(1):139–158.

- CARROLL, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility. Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 1991(34): 39–48.
- CARROLL, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility. *Business & Society*, 38(3): 260–295.
- CARSE, J. (1986). *Finite and Infinite Games*, New York: Ballantine Books.
- CARUANA, R., CARRINGTON, M., CHATZIDAKIS, A. (2016). Beyond the Attitude-Behaviour Gap: Novel Perspectives in Consumer Ethics: Introduction to the Thematic Symposium. *Journal of Business Ethics*. 136(2):215–218.
- CESARANI, D. (2004). *Adolf Eichmann Bürokrat und Massenmörder*. Berlin: Propyläen Verlag.
- CHATZIDAKIS, A., HIBBERT, S., & SMITH, A. P. (2007). Why people don't take their concerns about fair trade to the supermarket: The role of neutralisation. *Journal of Business Ethics*, 74(1):89–100.
- CHERRIER, H., BLACK, I. R., LEE, M. (2011). Intentional non-consumption for sustainability: consumer resistance and/or anti-consumption? *European Journal of Marketing*, 45(11–12):1757–1767.
- CHINA INTERNET INFORMATION CENTER (2011). Der chinesische Phoenix. http://german.china.org.cn/culture/txt/2011-03/10/content_22101290.htm. Abruf 01.07.2021
- CHOMSKY, N. (2014). Wissenschaftler und Rebell. *Sternstunde Philosophie*. SRF Kultur. www.youtube.com/watch?v=6_gS5PV0kZA. [01.07.2021]
- CHOUINARD, Y. (2017). Patagonia-Chef: Wir reparieren gratis, egal welche Marke. Interview von Claus Hecking. *Spiegel*, 16.07.2017. www.spiegel.de/plus/patagonia-gruender-von-chouinard-predigt-konsumverzicht-a-2b7af99c-1a1b-42bb-aeb9-9f1b2d675e77. [01.07.2021]
- CITIZENS' ASSEMBLY IN IRELAND (2020). www.citizensassembly.ie/en/. [01.07.2021]
- CIVEY (2021). Wen Führungskräfte am liebsten als Kanzler/in wollen. Erhebungszeitraum 20.-21.04.2021. <https://de.statista.com/Luhmann/statistik/daten/studie/1215165/umfrage/wen-fuehrungskraefte-am-liebsten-als-kanzler-in-wollen/#professional>. [01.07.2021]
- COENEN, L. & DÍAZ LÓPEZ, F. J. (2009). Comparing systems approaches to innovation and technological change for sustainable and competitive economies: an explorative study into conceptual commonalities, differences and complementarities. *Papers in Innovation Studies 2009/12*. Lund University, CIRCLE – Center for Innovation, Research and Competences in the Learning Economy. http://wp.circle.lu.se/upload/CIRCLE/workingpapers/200912_Coenen_DiazLopez.pdf. [01.07.2021]
- CONVENTION CITOYENNE POUR LE CLIMAT (o. J.). <https://democracy-international.org/final-propositions-french-citizens-convention-climate>. [01.07.2021]
- CORBIN, J. M. (2011). Eine analytische Reise unternehmen. Mey, G. & Mruck, K. (Hrsg.). *Grounded Theory Reader*. Wiesbaden: Springer. 163–180.
- CORBIN, J. M., & STRAUSS, A. L. (2008/2015). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing Grounded Theory*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- CREMER, U. (2013). *Markenaufstellung: Der schnelle Weg zur perfekten Markenstrategie*. Frankfurt am Main: Campus.
- CRUTZEN, P. J. (2019). *Das Anthropozän: Schlüsseltexte des Nobelpreisträgers für das neue Erdzeitalter*. Müller, M. (Hrsg.). München: oekom verlag.

- CRUTZEN, P. J. & STOERMER, E. F. (2000). The Anthropocene. Global Change, Newsletter 41/2000.
- CSÍKSZENTMIHÁLYI, M. (1990). Flow: Das Geheimnis des Glücks. Stuttgart: Klett-Cotta.
- CSÍKSZENTMIHÁLYI, M. (2018). Flow und Kreativität: Wie Sie Ihre Grenzen überwinden und das Unmögliche schaffen. Stuttgart: Klett-Cotta.
- DAIMLER, R. (2008). Basics der Systemischen Strukturaufstellungen: Eine Anleitung für Einsteiger und Fortgeschrittene. Mit Beiträgen von Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd. 4. Aufl., München: Kösel-Verlag.
- DAWKINS, R. (1976). The Selfish Gene. Oxford: Oxford University Press.
- DE SHAZER, S. & DOLAN, Y. (2016). Mehr als ein Wunder: Die Kunst der lösungsorientierten Kurzzeittherapie. Heidelberg: Carl Auer.
- DE SOUZA SOARES, P. A. (2020). Siemens, Nestlé und ihr „Purpose“. Die verzweifelte Sinnsuche der Konzerne. Manager Magazin. www.manager-magazin.de/politik/purpose-economy-die-grosse-sinnsuche-von-siemens-nestle-co-a-00000000-0002-0001-0000-000169070115. Abruf vom 01.07.2021
- DEIMLING, D. (2016). Sinnstrukturen und Muster nachhaltiger Unternehmen im Kontext der Wachstumskritik. Eine Untersuchung unter Einsatz einer Systemaufstellung. Reihe: Nachhaltigkeit und Management. Münster: Lit Verlag.
- DENZIN, N. K. (1979/2009). The Research Act: A theoretical Introduction to Sociology Methods. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- DEPRAZ, N. (2012). Phänomenologie in der Praxis. Eine Einführung. Freiburg: Verlag Karl Alber.
- DER SPIEGEL (1992). „Der Gipfel des Horrors“. Der Spiegel, (25/1992):156–163. www.spiegel.de/spiegel/print/d-13688863.html. [01.07.2021]
- DEUTSCHER BUNDESTAG (1998). Abschlußbericht der Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt – Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung“. Konzept Nachhaltigkeit. Vom Leitbild zur Umsetzung. <https://dip21.bundestag.de/dip21/btd/13/112/1311200.pdf>. [01.07.2021]
- DEUTSCHER BUNDESTAG (2021). Bericht der Bundestagsverwaltung zum Modellprojekt Bürgerrat. www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2021/kw20-buergerrat-842938. [01.07.2021]
- DEUTSCHES KLIMA-KONSORTIUM (DKK), DEUTSCHE METEOROLOGISCHE GESELLSCHAFT (DMG), DEUTSCHER WETTERDIENST (DWD), EXTREMWETTERKONGRESS HAMBURG, HELMHOLTZ-KLIMA-INITIATIVE, KLIMAFAKTEN.DE (Hrsg.) (2020). Was wir heute übers Klima wissen – Basisfakten zum Klimawandel, die in der Wissenschaft unumstritten sind. www.klimafakten.de/sites/default/files/downloads/20200909klimafaktenweb-final-final.pdf. [01.07.2021]
- DFG (2013). Deutsche Forschungsgemeinschaft. Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis. Weinheim: Wiley-VCH. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/9783527679188.oth1>. [01.07.2021]
- DGFS (o. J.). Deutsche Gesellschaft für Systemaufstellungen. <https://systemaufstellung.com/forum-werteorientierung-in-der-weiterbildung>. [01.07.2021]
- DI GIULIO, A. & DEFILA, R. (2018). Transdisziplinär und transformativ forschen: Eine Methodensammlung. Wiesbaden: Springer VS.
- DIEKHÖNER, P. K. (2018). The Trust Economy. Wiesbaden: Springer Gabler.

- DIERMANN, R. (2020). 20 Jahre EEG: „Erfolgreichstes Klimaschutzgesetz in der Geschichte der Menschheit“. www.pv-magazine.de/2020/02/25/20-jahre-eeg-erfolgrichstes-klimaschutzgesetz-in-der-geschichte-der-menschheit/. [01.07.2021]
- DOHMEN, F., Hage, S., Jung, A. (2020). Bhutan des Westens. Spiegel Spezial, November/Dezember 2020:70–74.
- DÖRRBECKER, K. & FISSENEWERT-GOSSMANN, R. (1997). Wie Profis PR-Konzeptionen entwickeln: das Buch zur Konzeptionstechnik. 3. Aufl., Frankfurt/Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- DPA (2012). Rupert Sheldrakes rechnet mit „Wissenschaftswahn“ ab. www.focus.de/kultur/buecher/literatur-rupert-sheldrakes-rechnet-mit-wissenschaftswahn-ab_aid_847359.html. [01.07.2021]
- DREXLER, D. (2015). Einführung in die Praxis der Systemaufstellungen. Heidelberg: Carl Auer.
- DREXLER, D. & HILZINGER, R. (2015). Aufstellen lernen und lehren. Nazarkiewicz, K. & Kuschik, K. (Hrsg.). Handbuch Qualität in der Aufstellungsleitung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. 202–225.
- DÜRR, H.-P. (Hrsg.) (2010). Physik und Transzendenz: Die großen Physiker unserer Zeit über ihre Begegnung mit dem Wunderbaren, Georgsmarienhütte: Driediger Verlag.
- DWDS (o. J.). Der deutsche Wortschatz von 1600 bis heute. Koketterie. www.dwds.de/wb/Koketterie. [01.07.2021]
- ECO, U. (1988). Über Spiegel und andere Phänomene, München: Carl Hanser.
- EKARDT, F. (2016). Theorie der Nachhaltigkeit: Ethische, rechtliche, politische und transformative Zugänge – am Beispiel von Klimawandel, Ressourcenknappheit und Welthandel. Baden-Baden: Nomos.
- EKARDT, F. (2018). Nachhaltigkeitsforschung und Erkenntnistheorie. Auslassungen der Transformationsdebatte. GAIA, 27(3):277–280.
- ELKINGTON, J. (1997/1999). Cannibals with Forks: Triple Bottom Line of 21st Century Business. Hoboken, New Jersey: Wiley John & Sons.
- EMLEIN, G. (2012). Sinn. Wirth, J. V. & Kleve, H. (Hrsg.). Lexikon des systemischen Arbeitens: Grundbegriffe der systemischen Praxis, Methodik und Theorie. Heidelberg: Carl Auer. 372–375.
- ENGELMAN, R. (2013). State of the World 2013. Is Sustainability Still Possible? Washington: Worldwatch Institute. www.researchgate.net/publication/285098647_Beyond_Sustainability. [01.07.2021]
- ENQUETE-KOMMISSION DES DEUTSCHEN BUNDESTAGES (2013). Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität – Wege zu nachhaltigem Wirtschaften und gesellschaftlichem Fortschritt in der Sozialen Marktwirtschaft Schlussbericht der Enquete-Kommission. Köln: Bundestagsanzeiger Verlag.
- ESBJÖRN-HARGENS, S. (2013). Eine Übersicht integraler Theorie. Ein allumfassendes Bezugssystem für das 21. Jahrhundert. Pleasant Hill: JFK University. www.integralesforum.org/images/01_Medien/Grundlagen/Integrale_Theorie_-_S_Esbjoern-Hargens.pdf. [01.07.2021]
- EUROPEAN COMMISSION (2011). A renewed EU strategy 2011–14 for Corporate Social Responsibility. [www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2011\)0681_com_com\(2011\)0681_en.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681_com_com(2011)0681_en.pdf). [01.07.2021]
- FELBER, C. (2012). Gemeinwohl-Ökonomie. Wien: Deuticke.

- FELLMANN, F. (2016). Phänomenologie zur Einführung. Hamburg: Junius Verlag.
- FISCHER, D., REINERMANN, J.-L., MANDUJANO, G. G., DESROCHES, C. T., DIDDI, S., VERGRAGT, P. J. (2021). Sustainable Consumption Communication: A Review of an Emerging Field of Research. *Journal of Cleaner Production*, 2021(300):126880.
- FISCHER, G. (Hrsg.) (2019). Wir sind die Guten. Schwerpunkt Marketing. Brand Eins. 2/2019.
- FLICK, U. (1992). Entzauberung der Intuition: systematische Perspektiven-Triangulation als Strategie der Geltungsbegründung qualitativer Daten und Interpretationen. Hoffmeyer-Zlotnik, J.(Hrsg.). *Analyseverbaler Daten: über den Umgang mit qualitativen Daten*. Opladen: Westdeutscher Verlag. 11–55.
- FLICK U. (2014). Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. Baur, N. & Blasius, J. (Hrsg.). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer VS. 411–423.
- FLICK, U. (2017). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung*. Reinbek: Rowohlt.
- FLICK, U., VON KARDORFF, E., KEUPP, H. (Hrsg.) (2015). *Handbuch Qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen*. Reinbek: Rowohlt.
- FRANKE-GRICKSCH, M. (2016) *Aufstellungsarbeit und Schulsystem*. Weber, G. & Rosselet, C. (Hrsg.). *Organisationsaufstellungen: Grundlagen, Settings, Anwendungsfelder*. Heidelberg: Carl Auer. 268–284.
- FREEMAN, R. E. (1984). *Strategic Management – A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- FRENKEN, K. & SCHOR, J. (2017). Putting the sharing economy into perspective. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 23(3):3–10.
- FREY, D., STAHLBERG, D., GOLLWITZER, P. M. (1993). Einstellung und Verhalten: Die Theorie des überlegten Handelns und die Theorie des geplanten Verhaltens. Frey, F. & Irle, N. (Hrsg.). *Theorien der Sozialpsychologie*. Bern: Hans Huber Verlag. 361–384.
- FREY, F. & IRLE, N. (1993) (Hrsg.). *Theorien der Sozialpsychologie*. Bern: Hans Huber.
- FRICK, V. & GOSSEN, M. (2019). Digitalisierung von Märkten und Lebensstilen – Neue Herausforderungen für nachhaltigen Konsum: Stand der Forschung und Handlungsempfehlungen. www.researchgate.net/publication/336591737. [01.07.2021]
- FRICKE, V. (2012). CSR-Kommunikation für Konsumentenverantwortung. Auswirkungen auf den nachhaltigen Konsum. *zfwu*, 13(3):331–344.
- FRIEDRICH, J. (2006). *WV Studium, Band 28: Methoden empirischer Sozialforschung*. 14. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- FROMM, E. (1974). *Anatomie der menschlichen Destruktivität*. Stuttgart: Deutsche Verlags-Anstalt.
- FROMM, E. (1976/2011). *Haben oder Sein*. München: dtv.
- GABRIEL, M. (2013) *Warum es die Welt nicht gibt*. Berlin: Ullstein.
- GADAMER, H.-G. (2002). Suchende sind wir im Grunde alle. Farkas-Zoltán Hajdú's Gespräch mit dem Heidelberger Philosophen. *Aufklärung & Kritik*, 2002/2:141–149. www.gkpn.de/Resource-2471/gadamer.htm. [01.07.2021]
- GALBRAITH, J. K. (1959). *Gesellschaft im Überfluss*. Aus dem Englischen von Rudolf Mühlenzl. München/Zürich: Droemersch Verlaganstalt Th. Knauer Nachf.
- GALBRAITH, J. K. (2014). *The End of Normal. The Great Crisis and the Future of Growth*. New York: Simon and Schuster.
- GARCIA, T. (2018). *Wir*. Berlin: Suhrkamp.

- GESELLSCHAFT FÜR DEUTSCHE SPRACHE (2017). Sind Kunde und Verbraucher gleichbedeutend? Der Sprachdienst, 6/2017. [gfds.de/sind-kunde-und-verbraucher-gleichbedeutend](https://www.gfds.de/sind-kunde-und-verbraucher-gleichbedeutend). [01.07.2021]
- GFK (2019). „Frei von...“, um „frei für...“ zu werden.– Consumer Index. Total Grocery 04 | 2019. https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2405078/cms-pdfs/fileadmin/user_upload/dyna_content/de/documents/news/consumer_index/consumer_index_04_2019.pdf. [01.07.2021]
- GIBBONS, M., LIMOGES, C., NOWOTNY, H., SCHWARTZMAN, S., SCOTT, P. (1994). The new production of knowledge: The dynamics of science and research in contemporary societies. London: Sage.
- GLASER, B. G. (1978). Theoretical sensitivity. Advances in the methodology of Grounded Theory. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- GLASER, B. G. (2011). Der Umbau der Grounded-Theory-Methodologie. Unter Mitarbeit von Judith A. Holton. Mey, G. & Mruck, K. (Hrsg.). Grounded Theory Reader. Wiesbaden: Springer. 137–161.
- GLASER, B. G. & STRAUSS, A. (1967). The Discovery Of Grounded Theory: strategies for qualitative research. Abingdon/Oxfordshire: Taylor & Francis Inc.
- GLOBAL FOOTPRINT NETWORK (2018). Overshoot Days 1969 – 2018. www.footprintnetwork.org/2018/07/23/earth-overshoot-day-2018-is-august-1-the-earliest-date-since-ecological-overshoot-started-in-the-early-1970s-2. [01.07.2021]
- GLOBAL FOOTPRINT NETWORK (2019). EU Overshoot Day. Report 2019. www.footprintnetwork.org/content/uploads/2019/05/WWF_GFN_EU_Overshoot_Day_report.pdf. [01.07.2021]
- GLÖCKNER, A., BALDERJAHN, I., PEYER, M. (2010). Die LOHAS im Kontext der Sinus-Milieus. Marketing Review St. Gallen, 27(5):36–41.
- GMINDER, C. U. (2006). Nachhaltigkeitsstrategien systemisch umsetzen: Exploration der Organisationsaufstellung als Managementmethode. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- GOETHE, J. W. (1808/2001), Faust I. Lektüreschlüssel. Ditzingen: Reclam.
- GÖPEL, M. (2021). Scientists for Future zu den Protesten für mehr Klimaschutz. Pressekonferenz am 12. März 2019. www.youtube.com/watch?v=OAoPkVfeTo0. [01.07.2021]
- GORDON, G. J. (2012). Is U.S. economic growth over? Faltering innovation confronts the six headwinds. Working Paper 18315. www.nber.org/papers/w18315. [01.07.2021]
- GORDON, G. J. (2016). The Rise and Fall of American Growth. The U.S. Standard of Living since the Civil War. Princeton: Princeton University Press.
- GÖRNITZ, T. & GÖRNITZ, B. (2007). Die Aufstellungsarbeit im Licht der Quantenphysik. Jakob Robert Schneider im Gespräch mit Thomas Görnitz und Brigitte Görnitz. Praxis der Systemaufstellung: Beiträge zu Lösungen in Familien und Organisationen, 1(2007):11–25.
- GÖRNITZ, T. & GÖRNITZ, B. (2016). Von der Quantenphysik zum Bewusstsein. Kosmos, Geist und Materie. Heidelberg: Springer.
- GOSSEN, M., ZIESEMER, F., SCHRADER, U. (2019). Why and How Commercial Marketing Should Promote Sufficient Consumption: A Systematic Literature Review. Journal of Macromarketing, Vol. 39(3):252–269.
- GÖTZE, S. & JOERES, A. (2020). Die Klimaschmutzlobby. Wie Politiker und Wirtschaftslenker die Zukunft unseres Planeten verkaufen. München: Piper.

- GOURGÉ, K. (2017). Suffizienz-Kommunikation wird vielen Kund*innen gefallen. BUND (2017). Ein gutes Leben für alle! Eine Einführung in Suffizienz. https://www.bund-bawue.de/fileadmin/bawue/Dokumente/Themen/Nachhaltigkeit/Suffizienz_Gutes_Leben_fuer_Alle_web.pdf. [01.07.2021]
- GRAMSCI, A. (1932/1995). Philosophie der Praxis: Gefängnishefte 10 und 11. Hamburg: Argument.
- GRAVES, C. W. (2005). The Never Ending Quest: Dr. Clare W. Graves Explores Human Nature. (Herausgegeben von Cowan, C. C. & Todorovic, N.). Santa Barbara, CA: Eclet Publishing.
- GRIESE, K. M. (2015); Nachhaltigkeitsmarketing – Eine fallstudienbasierte Einführung. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- GRIESE, K. M. & HALSTRUP, D. (2013). Zur Wirkung von suffizienzorientierter Kommunikation. Suffizienz in der Unternehmenskommunikation. Ökologisches Wirtschaften, 4/2013:40–43.
- GRIESSHAMMER, R., BROHMANN, B. ET AL. (2015). Wie Transformationen und gesellschaftliche Innovationen gelingen können. Hintergrundpapier zur Konferenz „Erfolgreicher Wandel zur Nachhaltigkeit: Anforderungen und Empfehlungen für Wissenschaft, Zivilgesellschaft und Politik“ Berlin 12.06.2015, Freiburg/Darmstadt: Öko-Institut.
- GROBER, U. (2010). Die Entdeckung der Nachhaltigkeit. Kulturgeschichte eines Begriffs. München: Kunstmann.
- GROBER, U. (2016). Der leise Atem der Zukunft: Vom Aufstieg nachhaltiger Werte in Zeiten der Krise. München: oekom verlag.
- GRUNWALD, A. (2010). Wider die Privatisierung der Nachhaltigkeit. GAIA, 19/3:178–182.
- GRUNWALD, A. (2012). Das Ende einer Illusion – warum ökologisch korrekter Konsum die Umwelt nicht retten kann. München: oekom verlag.
- GRUNWALD, A. (2013). Überforderte Verbraucher – Warum ökologischer Konsum die Umwelt nicht rettet. Umweltbundesamt – Symposium Umweltverträglicher Konsum durch rechtliche Steuerung. 6–18.
- GRUNWALD, A. (2014). Nachhaltiger Konsum – Plädoyer gegen eine Engführung auf Konsumentenverhalten, HiBiFo, 2014/2:15–23.
- GUBA, E. G. & LINCOLN, Y. S. (1985). Naturalistic Inquiry. London: Sage.
- GUMIN, H. & MEIER, H. (Hrsg.) (2005). Einführung in den Konstruktivismus: Beiträge von Heinz von Foerster, Ernst von Glasersfeld, Peter M. Hejl, Siegfried J. Schmidt, Paul Watzlawick. 8. Aufl., München: Piper.
- HABERMAS, J. (1968/1973). Erkenntnis und Interesse. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- HABERMAS, J. (2019). Vortrag am 19. Juni 2019 an der Goethe-Universität Frankfurt, zitiert nach Süddeutsche Zeitung, Nr. 141/21.06.2019. www.sueddeutsche.de/kultur/geisteswissenschaften-feueralarm-zwischen-hegel-und-marx-1.4492559. [01.07.2021]
- HABERMAS, J. & LUHMANN, N. (1990). Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie. Berlin: Suhrkamp.
- HAGEN, S., FREY, F., KOCH, S., FAUST, M. (2015). Theoriebildung zwischen Inspiration und Systematik. Ein theoretischer Überblick und eine empirische Bestandsaufnahme zu Verfahren der Theorieentwicklung in der Kommunikationswissenschaft. Stiehler, H.-J. et al. (Hrsg.). Inspiration und Systematik. Theorieentwicklung in der Kommunikationswissenschaft. Leipzig: Leipziger Universitätsverlag. 122–198.

- HALLER, F. (2017). 5 Marketingtrends für 2017. Die Kreativität lebt auf: Im Marketing der Zukunft gibt es keine ‚One Night Stands‘. Florian Haller über Trends im Marketing. www.capital.de/karriere/marketing-trends-digitalisierung-personalisierung-kreativitaet-8346. [01.07.2021].
- HÄNSEL, M. & KAZ, K. (Hrsg.) (2016). CSR und gesunde Führung. Wiesbaden: Springer Gabler.
- HARMAN, G. (2012). The Third Table/Der dritte Tisch. Ostfildern: Hatje Cantz.
- HARMAN, G. (2015). Vierfaches Objekt. Berlin: Merve Verlag.
- HARMAN, G. (2018a). Object-Oriented Ontology: A New Theory of Everything. London: Penguin.
- HARMAN, G. (2018b). Speculative Realism: An Introduction. Cambridge: Polity.
- HARNISCH, R. (Hrsg.) (2019). Sustainable Consumption for Biodiversity and Ecosystem Services. The cases of cotton, soy and lithium. www.bfn.de/fileadmin/BfN/internationalnaternschutz/Dokumente/Sustainable_Consumption_Biodiversity_bf.pdf. [01.07.2021]
- HARTMANN, K. (2009). Ende der Märchenstunde: Wie die Industrie die Lohas und Lifestyle-Ökos vereinnahmt. München: Karl Blessing Verlag.
- HARTMANN, K. (2018). Die grüne Lüge: Weltrettung als profitables Geschäftsmodell. München: Karl Blessing Verlag.
- HEIDBRINK, L. & KLONTSCHINSKI, A. (2018). Nudges, Transparenz und Autonomie: eine normativ gehaltvolle Kategorisierung von Maßnahmen des Nudging. Vierteljahresshefte zur Wirtschaftsforschung, 87(1):15–27.
- HEIDBRINK, L. & MÜLLER, S. (Hrsg.) (2020). Consumer Social Responsibility. Zur gesellschaftlichen Verantwortung von Konsumenten. Marburg: Metropolis.
- HEIDBRINK, L. & SCHMIDT, I. (2011). Vom passiven zum aktiven Konsum. Mehr Verantwortung für den Konsumenten. Ökologisches Wirtschaften, 3/2011:35–38.
- HEIDBRINK, L., LANGBEHN, C., SOMBETZKI, J. (Hrsg.) (2016). Handbuch Verantwortung. Wiesbaden: Springer VS.
- HEIDBRINK, L., SCHMIDT, I., AHAUS, B. (Hrsg.) (2011). Die Verantwortung des Konsumenten. Über das Verhältnis von Markt, Moral und Konsum. Frankfurt/New York: Campus.
- HEINE, D. (2020). Ehrenamtliches Engagement und die Generation Z – eine systemische Analyse mithilfe von Aufstellungen. Bremen: Universität Bremen.
- HEINRICHS, H. & MICHELSEN, G. (Hrsg.) (2014). Nachhaltigkeitswissenschaften. Berlin/Heidelberg: Springer.
- HELBING, D. (2017). „Big Nudging“ – zur Problemlösung wenig geeignet, Wiesbaden: Springer Gabler.
- HELLINGER, B. (2018). Die Quelle braucht nicht nach dem Weg zu fragen: Ein Nachlesebuch. Heidelberg: Carl Auer.
- HENCKEL VON DONNERSMARK, F. (2012). Jede Geschichte hat eine gewisse Unausweichlichkeit. Vorwort. Klein, P. & Limberg-Strohmeier, S. (Hrsg.). Das Aufstellungsbuch: Familienaufstellung, Organisationsaufstellung und neueste Entwicklungen. Wien: Braumüller Verlag. 9–10.
- HERMAN, E. S. & CHOMSKY, N. (1995). Manufacturing Consent: The Political Economy of the Mass Media. New York City/New York: Vintage Books.
- HERRING, H. & SORRELL, S. (Hrsg.) (2008). Energy Efficiency and Sustainable Consumption: Dealing with the Rebound Effect. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

- HEUMANN, K. (2009). Man muss sich so boleroartig vorrobben. Interview von Götze Hamann und Stephan Lebert. *Die Zeit*, 2009/53. www.zeit.de/2009/53/Interview-Heumann
- HEIKMANN, S. (2019). „Regional“ ist besser? Das ist nicht zwangsläufig so. www.welt.de/icon/essen-und-trinken/article192135465/Food-Trend-Regional-ist-besser-Das-ist-nicht-zwangslaefug-so.html. [01.07.2021]
- HIENERTH, C., VON HIPPEL, E., BERG JENSEN, M. (2014). User community vs. producer innovation development efficiency: A first empirical study. *Research Policy*, Elsevier, 43(1):190–201.
- HOFFJANN, O. (2007). *Journalismus und Public Relations: ein Theorieentwurf der Inter-systembeziehungen in sozialen Konflikten*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- HOFFMEYER-ZLOTNIK, J. (Hrsg.) (1992). *Analyseverbaler Daten: über den Umgang mit qualitativen Daten*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- HOLM-HADULLA, R. M. (Hrsg.) (2000). *Kreativität*. Heidelberg: Jahrbücher, Vol. 44. Berlin/Heidelberg: Springer.
- HORKHEIMER, M. (1967/2007). *Zur Kritik der instrumentellen Vernunft*. Frankfurt am Main: Fischer.
- HORX, M. (2015). Adieu, Marketing! www.zukunftsinstitut.de/artikel/adieu-marketing. [01.07.2021]
- HUGHES, G. E. & CRESSWELL, M. J. (2010). *Einführung in die Modallogik*. New York: de Gruyter.
- HUSSERL, H. (1907/2016). *Die Idee der Phänomenologie: Text nach „Husserliana“*. Hamburg: Felix Meiner Verlag.
- HUSSMANN, G. & MÜLLER-CHRIST, G. (2015). Systemaufstellungen in der Lehre – Erste Erkenntnisse über das Experimentieren mit einer ungewöhnlichen Methode in der betriebswirtschaftlichen Ausbildung. Schelhowe, H. et al. (Hrsg.). *Teaching is Touching the Future. Academic Teaching within and across Disciplines*. Reihe: Motivierendes Lehren und Lernen an Hochschulen. Bielefeld: Universitätsverlag Webler.
- HÜTHER, G. (2013). *Was wir sind und was wir sein könnten: Ein neurobiologischer Mutmacher*. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch.
- HUTT, W. H. (1936/1990). *Economists and the Public: A Study of Competition and Opinion*. London: Taylor & Francis Inc.
- I.L.A. KOLLEKTIV (2017). *Auf Kosten Anderer? Wie die imperiale Lebensweise ein gutes Leben für alle verhindert*. München: oekom verlag.
- IASS (2021). Forschungsgruppe „Narrative und Bilder der Nachhaltigkeit“ am Institute for Advanced Sustainability Studies e.V. Potsdam. www.iass-potsdam.de/de/forschungsgruppe/narrative-der-nachhaltigkeit. [01.07.2021]
- IMMLER, H. & SCHMIED-KOWARZIK, W. (Hrsg.) (2011). *Marx und die Naturfrage. Ein Wissenschaftsstreit um die Kritik der politischen Ökonomie*. Kassel: Kassel UP.
- INFOSYON (o. J.). Internationales Forum für Systemaufstellungen in Organisationen und Arbeitskontexten. www.infosyon.com/qualitaet. [01.07.2021]
- INNERHOFER, J. E. (2019). Regionale Produkte: Essen für die Heimat. *ZEIT*, 2019/26.
- INTEGRAL & T-FACTORY (2019). Region ist die neue Nation: Sicherheit und gute Gefühle für ein ängstliches Österreich. www.tfactory.com/media/orig/Mythos_Regionalit%C3%A4t_Studieninfo.pdf. [01.07.2021]

- IPBES (2019). IPBES Global Assessment Summary for Policymakers. www.ipbes.net/news/ipbes-global-assessment-summary-policymakers-pdf. [01.07.2021]
- IPCC (2018). Global Warming of 1.5 °C (SR1.5). www.ipcc.ch/sr15/. [01.07.2021]
- JAEGER-ERBEN, M. & RÜCKERT-JOHN, J. (Hrsg.) (2017). Soziale Innovationen für nachhaltigen Konsum: Wissenschaftliche Perspektiven. Strategien der Förderung und gelebte Praxis. Wiesbaden: VS Springer.
- JAHN, T. (2008). Transdisziplinarität in der Forschungspraxis. Bergmann, M. & Schramm, E. (Hrsg.). Transdisziplinäre Forschung: Integrative Forschungsprozesse verstehen und bewerten. Frankfurt am Main: Campus. 21–37.
- JAMES, W. (1902/1979). Die Vielfalt religiöser Erfahrung: Eine Studie über die menschliche Natur. Berlin: Insel Verlag.
- JULMI, C. (2017). Situations and atmospheres in organizations. A (new) phenomenology of being-in-the-organization. Mailand: Mimesis International.
- KAHL, G., HERBIG, N., ERDMANN, L., PETERS, A., STADLER, K., SCHRIDDE, S., V. GEIBLER, J. ZILLGITT, A. (2017). Ergebnisdokumentation des Praxisprojekts „Kundenführung am Point of Sale“. Arbeitspapier im Arbeitspaket 4 (AP 4.4). publica.fraunhofer.de/eprints/urn_nbn_de_0011-n-4873290.pdf. [01.07.2021]
- KAHNEMAN, D. (2011). Thinking, Fast and Slow. London: Penguin.
- KALLENBACH, T. (2021). Von Kopenhagen lernen: Erfolgreiche Narrative für eine nachhaltige urbane Mobilität. Ergebnisse einer repräsentativen Analyse des dänischen Zeitungsdiskurses der Jahre 1977 bis 1983. IASS Discussion Paper, März 2021. https://publications.iass-potsdam.de/rest/items/item_6000767_2/component/file_6000799/content. [01.07.2021]
- KANN, C. & INDERELST, L. (2018). Gibt es eine einheitliche Frame-Konzeption? Historisch-systematische Perspektiven. Ziem, A., Inderelst, L., Wulf, D. (Hrsg.). Frames interdisziplinär: Modelle, Anwendungsfelder, Methoden. Berlin/Boston: düsseldorf university press. 25–68.
- KANT, I. (1781/1986). Kritik der reinen Vernunft. Ditzingen: Reclam.
- KAUFLAND (2021). www.kaufland.de. Abruf am 18.05.2021
- KEEFE, L. M. (2004). What is the meaning of “marketing”? Marketing News. 2004, 38(15):17–18.
- KELLE, U. (2008). Die Integration qualitativer und quantitativer Methoden in der empirischen Sozialforschung: Theoretische Grundlagen und methodologische Konzepte (German Edition), Wiesbaden: VS Springer.
- KELLE, U. (2011). „Emergence“ oder „Forcing“? Einige methodologische Überlegungen zu einem zentralen Problem der Grounded-Theory. Mey, G. & Mruck, K. (Hrsg.). Grounded Theory Reader. Wiesbaden: Springer. 235–260.
- KENNING, P. (2014). Sustainable Marketing – Definition und begriffliche Abgrenzung. Meffert, H., Kenning, P., Kirchgeorg, M. (Hrsg.). Sustainable Marketing Management – Texte und Cases des Sustainable Marketing, Heidelberg: Springer. 3–20.
- KENNING, P. (2018). Marketing weiter denken?! – Fünf Postulate. Kirchgeorg, M. & Bruhn, M. (Hrsg.). Marketing Weiterdenken, Wiesbaden: VS Springer. 79–97.
- KENNING, P. & WOBKER, I. (2013). Ist der „mündige Verbraucher“ eine Fiktion? Ein kritischer Beitrag zum aktuellen Stand der Diskussion um das Verbraucherleitbild in den Wirtschaftswissenschaften und der Verbraucherpolitik. Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 2013/14:282–300.

- KENNING, P., REISCH, L., WERTENBROCH, K. (2016). Nudge: Psychologie zum Wohl des Verbrauchers nutzen, Absatzwirtschaft. Zeitschrift für Marketing, 2016/09:44–49.
- KING, M. D., HOWAT, I. M., CANDELA, S. G. ET AL. (2020). Dynamic ice loss from the Greenland Ice Sheet driven by sustained glacier retreat. *Commun Earth Environ* 1, 2020/1. www.nature.com/articles/s43247-020-0001-2.pdf. Abruf vom 01.07.2021
- KIRCHGEORG, M. (2018). Definition Marketing. Gabler Wirtschaftslexikon. wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/marketing-39435/version-262843. [01.07.2021]
- KIRCHGEORG, M. & BRUHN, M. (2018). Ein kondensierter Blick auf das ganze Erkenntnispektrum und die Zukunftspfade des Marketing. Kirchgeorg, M. & Bruhn, M. (Hrsg.). *Marketing Weiterdenken*, Wiesbaden: VS Springer. 439–445.
- KIRCHGEORG, M. & BRUHN, M. (Hrsg.) (2018). *Marketing Weiterdenken*, Wiesbaden: VS Springer.
- KLEIN, P. & LIMBERG-STROHMEIER, S. (Hrsg.) (2012). *Das Aufstellungsbuch: Familienaufstellung, Organisationsaufstellung und neueste Entwicklungen*. Wien: Braumüller Verlag.
- KLEINHÜCKELKOTTEN, S. (2005): *Suffizienz und Lebensstile: Ansätze für eine milieuorientierte Nachhaltigkeitskommunikation*, Berliner Wissenschafts-Verlag.
- KLEINHÜCKELKOTTEN, S., NEITZKE, H.P., MOSER, S. (2016). *Repräsentative Erhebung von Pro-Kopf-Verbräuchen natürlicher Ressourcen in Deutschland (nach Bevölkerungsgruppen)*. Dessau: UBA.
- KLINK, D. (2012). Der Ehrbare Kaufmann als individuelle Verantwortungskategorie der CSR-Forschung. Schneider, A. & Schmidpeter, R. (Hrsg.). *Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis*. 219–240.
- KNASSMÜLLER M. & VETTORI O. (2009). *Hermeneutische Verfahren*. Buber R. & Holzmüller H. H. (Hrsg.). *Qualitative Marktforschung*. Wiesbaden: Gabler. 299–317.
- KNEER, G. & NASSEHI, A. (2009). *Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme: Eine Einführung*. 4. Aufl., Stuttgart: UTB.
- KNOTT, M. L. (2011). *Verlernen. Denkwege bei Hannah Arendt*. Berlin: Matthes und Seitz.
- KOCH, B. T. (2016). *Rollen und Rang in Arbeitssystemen – Systemaufstellung und prozessorientierte Hypothesenbildung in der Supervision*. Weber, G. & Rosselet, C. (Hrsg.). *Organisationsaufstellungen: Grundlagen, Settings, Anwendungsfelder*. 2. Aufl., Heidelberg: Carl Auer. 158–172.
- KÖCK, TH. (2017). *Klimatrilogie. paradies fluten/paradies hungern/paradies spielen*. Berlin: suhrkamp spectaculum.
- KOESTLER, A. (1967/1982). *The Ghost in the Machine*. Dortmund: Last Century Media.
- KOHLHAUSER, M. & ASSLÄNDER, F. (2009). *Organisationsaufstellungen evaluiert. Studie zur Wirksamkeit von Systemaufstellungen in Management und Beratung*. Heidelberg: Carl Auer.
- KOHRING, M. & BORCHERS, N. (2013). *Werbung mit System? Eine konstruktive Kritik systemtheoretischer Theorien der Werbung*. *Medien & Kommunikationswissenschaft*, 61(2):221–234.
- KOMMISSION „WACHSTUM, STRUKTURWANDEL UND BESCHÄFTIGUNG“ (2019). *Abschlussbericht*. www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/A/abschlussbericht-kommission-wachstum-strukturwandel-und-beschaeftigung.pdf?__blob=publicationFile. [01.07.2021]

- KOPATZ, M. (2016). *Ökorumine: Damit wir tun, was wir für richtig halten*. München: oekom verlag.
- KOTLER, P., KARTAJAYA, H., SETIAWAN, I. (2010). *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- KOTLER, P., KARTAJAYA, H., SETIAWAN, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- KOTLER, P.; KELLER, P.; BRADY, M.; GOODMAN, M.; HANSEN, T. (2009/2016) *Marketing Management*. Harlow: Pearson Higher Education.
- KRAUSE, D. (2001). *Luhmann-Lexikon. Eine Einführung in das Gesamtwerk von Niklas Luhmann*. Stuttgart: Lucius + Lucius.
- KROHN, K. (2019). E-Roller entlasten Frankreichs Verkehr nicht. www.saarbruecker-zeitung.de/nachrichten/politik/ausland/studie-ueber-trottinette-e-roller-entlasten-frankreichs-verkehr-nicht_aid-39373913. [01.07.2021]
- KRÖNIG, F. K. (2007). *Die Ökonomisierung der Gesellschaft: Systemtheoretische Perspektiven*. Bielefeld: transcript Verlag.
- KUHL, J. & BECKMANN, J. (Hrsg.) (1985). *Action Control*. SSSP Springer Series in Social Psychology. Berlin/Heidelberg: Springer.
- KÜHN, R. & STAUDIGL, M. (2003). *Epoché und Reduktion. Formen und Praxis der Reduktion in der Phänomenologie*. Würzburg: Königshausen u. Neumann.
- KUHN, TH. (1962). *Structure of Scientific Revolutions*. Chicago, Illinois: University of Chicago Press.
- KUNZE, A. (2012): Nicht noch mehr Labels: Die meisten Gütesiegel führen den Verbraucher in die Irre. *Zeit-Online*. www.zeit.de/2012/03/Verbraucher-Guetesiegel. [01.07.2021]
- KÜSTENMACHER, M.; HABERER, T.; KÜSTENMACHER, W.K. (2010/2015). *Gott 9.0: Wohin unsere Gesellschaft spirituell wachsen wird*. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.
- KVALE, S. (2002). *The social construction of validity*. Denzin, N. K & Lincoln, Y.S (Eds). *The qualitative inquiry reader*. Newbury Park: Sage. 299–325.
- L'UFC-QUE CHOISIR (2017). *Frankreich: Exorbitante Gewinnspannen für Bio-Obst und -Gemüse bei großen Händlern*. www.freshplaza.de/artikel/12488/Exorbitante-Gewinnspannen-fuer-Bio-Obst-und-Gemuese-bei-gro%C3%83%C5%B8en-Haendlern. [01.07.2021]
- LALOUX, F. (2015). *Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Vahlen.
- LALOUX, F. (2018). *Sense and Respond. Interview*. www.egonzehnder.com/de/interview-mit-frederic-laloux. [01.07.2021]
- LAMNEK, S. (2016). *Qualitative Sozialforschung. Mit Online-Materialien*. Weinheim: Beltz.
- LARSEN, M. (o. J.). *Unmögliche Rhetorik. Boomeritis und ihre rhetorischen Probleme*. www.integralworld.net/de/larsen_de.html. [01.07.2021]
- LATOUCHE, S. (2015). *Es reicht! Abrechnung mit dem Wachstumswahn*. München: oekom verlag.
- LEGEWIE, H. & SCHERVIER-LEGEWIE, B. (2004). „Forschung ist harte Arbeit, es ist immer ein Stück Leiden damit verbunden. Deshalb muss es auf der anderen Seite Spaß machen.“ Anselm Strauss im Interview mit Heiner Legewie und Barbara Schervier-Legewie. *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum Qualitative Social Research*, 5(3). www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/562/1218. [01.07.2021]

- LEIPZIGER, J. W. (2009). Konzepte entwickeln. Handfeste Anleitungen für bessere Kommunikation. 3. Aufl., Frankfurt/Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- LEPENIES, R. & MALECKA, M. (2016). Nudges, Recht und Politik: Institutionelle Implikationen. Zeitschrift für Praktische Philosophie. Drerup, J. & Volj Dessauer, A. (Hrsg.). Special Issue on the Ethics of Choice Architecture, 3(1):487–530.
- LESSENICH, S. (2016). Neben uns die Sintflut: Die Externalisierungsgesellschaft und ihr Preis, Berlin: Hanser.
- LIBAERT, T. (2020). La responsabilité du modèle publicitaire dans la transition écologique est désormais questionnée. www.lemonde.fr/idees/article/2020/08/24/la-responsabilite-du-modele-publicitaire-dans-la-transition-ecologique-est-desormais-questionnee_6049741_3232.html. [01.07.2021]
- LICHTL, M. (1999). Ecotainment. Der neue Weg im Umweltmarketing. Emotionale Werbebotschaften. Sustainability. Cross-Marketing. München: Redline Wirtschaftsverlag.
- LOCKERT, M. (Hrsg.) (2018). Perlen der Aufstellungsarbeit. Tools für systemisch Praktizierende. Heidelberg: Carl Auer.
- LOREK, S. & VERGRAGT, P. (2015). Sustainable Consumption as a Systemic Challenge: inter- and transdisciplinary research and research questions. Reisch, L. A. & Thøgersen, J. (Hrsg.). Handbook of Research on Sustainable Consumption. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. 19–32.
- LUDEWIG, K. & WILKEN, U. (Hrsg.) (2000). Das Familienbrett. Ein Verfahren für die Forschung und Praxis mit Familien und anderen sozialen Systemen. Göttingen: Hogrefe.
- LUDZ, U. (Hrsg.) (1998). Ich will verstehen. Selbstauskünfte zu Leben und Werk. München: Piper.
- LUHMANN, N. (1968/2014). Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart: UTB.
- LUHMANN, N. (1970/2017). Soziologie als Theorie sozialer Systeme. Soziologische Aufklärung 1. Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme. 9. Aufl., Wiesbaden.
- LUHMANN, N. (1971/1990). Sinn als Grundbegriff der Soziologie. Habermas, J. & Luhmann, N. (Hrsg.). Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie. Berlin: Suhrkamp. 25–100.
- LUHMANN, N. (1978/2002). Das Erziehungssystem der Gesellschaft. 1. Aufl., Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- LUHMANN, N. (1984/1991). Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- LUHMANN, N. (1986/2008). Ökologische Kommunikation: Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen? Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- LUHMANN, N. (1990). Das Erkenntnisprogramm des Konstruktivismus und die unbekannt bleibende Realität. Soziologische Aufklärung 5. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- LUHMANN, N. (1995a/2017). Die Realität der Massenmedien. 5. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- LUHMANN, N. (1997). Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- LUTTERER, W. (2000). Auf den Spuren ökologischen Bewußtseins. Eine Analyse des Gesamtwerks von Gregory Bateson. Norderstedt: Libri Books.

- LYON, T. P. & MONTGOMERY, A. W. (2015). The Means and End of Greenwash. *Organization & Environment*, 28(2):223–249.
- LYOTARD, F. J. (1979). *La condition postmoderne*. Paris: Editions de Minuit.
- MADLENER, R.; TURNER, K. (2016). After 35 Years of Energy Rebound Research in Economics: Where do we stand? Santarius, T., Walnum, H. J., Aall, C. (Eds.). *Rethinking Climate and Energy Policies. New Perspectives on the Rebound Phenomenon*. Berlin, Heidelberg, New York: Springer-Verlag. 17–36
- MAHR, A. (2003). *Konfliktfelder – wissende Felder. Systemaufstellungen in der Friedens- und Versöhnungsarbeit*. Heidelberg: Carl Auer.
- MAHR, A. (2016) *Politische Aufstellungen*. Weber, G. & Rosselet, C. (Hrsg.). *Organisationsaufstellungen: Grundlagen, Settings, Anwendungsfelder*. 2. Aufl., Heidelberg: Carl Auer. 268–284.
- MAHUTGA, M. C. & STEPAN NORRIS, J. (2007). Ideological Hegemony. Ritzer, G. (Hrsg.). *The Concise Encyclopedia of Sociology*. Hoboken, New Jersey: Blackwell Publishing. 2227–2230.
- MALHOTRA, N. K. (Eds.) (2016). *Marketing in and for a Sustainable Society. Review of Marketing Research*. Atlanta: Georgia Institute of Technology
- MANN, F. & MANN, C. (2017). *Es werde Licht: Die Einheit von Geist und Materie in der Quantenphysik*. Frankfurt am Main/Berlin: S. Fischer.
- MANSON, M. (o. J.) *The Rise and Fall of Ken Wilber*. <https://markmanson.net/ken-wilber>. [01.07.2021]
- MARCHAND, S. (2015). *Nachhaltig entscheiden lernen: Urteilskompetenzen für nachhaltigen Konsum bei Jugendlichen*. Bad Heilbrunn: Julius Klinkhardt.
- MARCINKOWSKI, T. & REID, A. (2019). Reviews of research on the attitude-behavior relationship and their implications for future environmental education research, *Environmental Education Research*, 25(4):459–471.
- MARSHALL, G. (2014). *Don't even think about it*. New York: Bloomsbury.
- MATURANA, H. R. (Hrsg.) (1982). *Erkennen. Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit*. Wiesbaden: Vieweg. 180–235.
- MATURANA, H. R. & VARELA, F. J. (1982). *Autopoietische Systeme*. Maturana, H. R. (Hrsg.). *Erkennen. Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit*. Wiesbaden: Vieweg. 180–235.
- MATURANA, H. R. & VARELA, F. J. (1987). *Der Baum der Erkenntnis*. München: Goldmann-Verlag.
- MAX-NEEF, M. A. (1995). Economic Growth and Quality of Life: A Threshold Hypothesis. *Ecological Economics*, 1995/15:115–118.
- MAYO, E. (2015). *Let them Eat Cake – satisfying the new consumer appetite for responsible brands*. http://assets.wwf.org.uk/downloads/let_them_eat_cake_abridged.pdf. [01.07.2021]
- MCADAM, D. (1982). *Political Process and the Development of Black Insurgency, 1930–1970*. Chicago/London: The University of Chicago Press.
- MCC (2021). *Verbleibendes CO₂-Budget. CO₂-Uhr vom Mercator Research Institute on Global Commons and Climate Change*. www.mcc-berlin.net/forschung/co2-budget.html. [01.07.2021]
- MCDONALD, S., OATES, C. J., ALEVIZOU, P. J. (2016) *No Through Road: A critical examination of researcher assumptions and approaches to researching sustainability*.

- Malhotra, N. K. (Eds.). Marketing in and for a Sustainable Society. Review of Marketing Research. Atlanta: Georgia Institute of Technology. 139–168.
- MCDONOUGH, W. & BRAUNGART, M. (2005). Cradle to Cradle. Einfach intelligent produzieren. Die Natur zeigt, wie wir die Dinge besser machen können. Gebrauchsanweisungen für das 21. Jahrhundert. London: Bt Bloomsbury Taschenbuch Verlag.
- MCFARLANE, T. J. (2000). A Critical Look at Ken Wilber's Four Quadrant Model. www.integralscience.org/wilber.html. [01.07.2021]
- MCGUIRE, W. J. (1997). Creative hypothesis generating in psychology: some useful heuristics. *Annual Review of Psychology*. 1997/48:1–30.
- MEADOWS, D. (2012). Ein Gespräch mit Dennis Meadows: Grüne Industrie ist reine Phantasie. Frankfurter Allgemeine Zeitung, 04.12.2012. www.faz.net/aktuell/feuilleton/debatten/ein-gespraech-mit-dennis-meadows-gruene-industrie-ist-reine-phantasie-11980763-p3.html. [01.07.2021]
- MEADOWS, D. L., MEADOWS, D., RANDERS, J. (1972). The limits to growth. New York: New American Library.
- MEFFERT, H. & KIRCHGEORG, M. (1998). Marktorientiertes Umweltmanagement. 3. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- MEFFERT, H. (1993). Umweltbewußtes Konsumentenverhalten. Ökologieorientiertes Marketing im Spannungsfeld zwischen Individual- und Sozialnutzen. *Marketing ZFP*, 15(1):51–54.
- MEFFERT, H. (2015). Marketing Weiterdenken! Gedankenskizze. 42. Deutscher Marketing-Tag.
- MEFFERT, H. (2018). Marketing Weiterdenken! Kirchgeorg, M. & Bruhn, M. (Hrsg.). Marketing Weiterdenken, Wiesbaden: VS Springer. 19–22.
- MEFFERT, H., BURMANN, CH., KIRCHGEORG, M., EISENBEISS, M. (2019): Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler.
- MEFFERT, H., KENNING, P., KIRCHGEORG, M. (Hrsg.) (2014): Sustainable Marketing Management – Texte und Cases des Sustainable Marketing, Heidelberg: Springer.
- MEIER, K. (2018). Wie wirkt Konstruktiver Journalismus? Ein neues Berichterstattungsmuster auf dem Prüfstand. journalistik.online/ausgabe-012018/wie-wirkt-konstruktiver-journalismus/#comments. [01.07.2021]
- MEILLASSOUX, Q. (2006). *Après la finitude. Essai sur la nécessité de la contingence*. Paris: Éditions Seuil.
- MERTEN, K. (2013). *Konzeption von Kommunikation: Theorie und Praxis des strategischen Kommunikationsmanagements*. Wiesbaden: Springer VS.
- MESSNER, D. (2010). Globale Strukturanpassung. Weltwirtschaft und Weltpolitik in den Grenzen des Erdsystems. Welzer, H, Soeffner, H.-G., Giesecke, D. (Hrsg.). *KlimaKulturen: Soziale Wirklichkeiten im Klimawandel*. Frankfurt am Main: Campus. 65–80.
- MEY, G. & MRUCK, K. (Hrsg.) (2011). *Grounded Theory Reader*. Wiesbaden: Springer.
- MEYER, B., DIEFENBACHER, H., ZIESCHANK, R., AHLERT, G. (2012). Synopse aktuell diskutierter Wohlfahrtsansätze und grüner Wachstumskonzepte. FFU-Rep 03–2012. refubium.fu-berlin.de/bitstream/handle/fub188/20095/Wohlfahrtskonzepte_Synopse_FFU-Report_2012_final.pdf?sequence=1&isAllowed=y. [01.07.2021]
- MEYERHOFF, J. (2006). Six Criticisms of Wilber's Integral Theory. www.integralworld.net/meyerhoff4.html. [01.07.2021]

- MICHELSEN, G. (2017). Die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie. Wegweiser für eine Politik der Nachhaltigkeit. Wiesbaden: Hessische Landeszentrale für politische Bildung.
- MICHELSEN, G. & ADOMSENT, M. (2014). Nachhaltige Entwicklung: Hintergründe und Zusammenhänge. Heinrichs, H. & Michelsen, G. (Hrsg.). Nachhaltigkeitswissenschaften. Berlin/Heidelberg: Springer. 3–59.
- MOHR, E. (2016). Punkökonomie: Stilistische Ausbeutung des gesellschaftlichen Randes. Hamburg: kursbuch.edition
- MORITZ, C. (2012). Die Feldpartitur: Multikodale Transkription von Videodaten in der Qualitativen Sozialforschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- MORITZ, C. & CORSTEN, M. (2018). Handbuch Qualitative Videoanalyse. Wiesbaden: Springer VS.
- MÜLLER, R. C. (2019). Konsumentenbilder als produktive Fiktionen: Eine theoretische und ethnographische Untersuchung. Wiesbaden: Springer Gabler.
- MÜLLER-CHRIST, G. (2014). Nachhaltiges Management Einführung in Ressourcenorientierung und widersprüchliche Managementrationalitäten. Baden-Baden: Nomos.
- MÜLLER-CHRIST, G. (2015). Biokratie oder Oikoskratie: Die Triade von Wirtschaft, Gesellschaft und Natur anders aufgestellt. Marburg: Metropolis.
- MÜLLER-CHRIST, G. (2016a). Systemaufstellungen als Instrument der qualitativen Sozialforschung. Vier, vielleicht neue Unterscheidungen aus der Sicht der Wissenschaft. Weber, G. & Rosselet, C. (Hrsg.). Organisationsaufstellungen. Grundlagen, Settings, Anwendungsfelder. 2. Aufl., Heidelberg: Carl Auer. 72–93.
- MÜLLER-CHRIST, G. (2016b). Wie kann das Neue anders in die Welt kommen? Systemaufstellungen in der universitären Lehre. Weber, G. & Rosselet, C. (Hrsg.). Organisationsaufstellungen. Grundlagen, Settings, Anwendungsfelder. 2. Aufl., Heidelberg: Carl Auer. 285–299.
- MÜLLER-CHRIST, G. (2016c). Der vertikale Gesundheitsraum von Systemen und seine Analyse mithilfe von Aufstellungen. Hänsel, M. & Kaz, K. (Hrsg.). CSR und gesunde Führung. Wiesbaden: Springer Gabler. 247–264.
- MUSSACK, E. (2019). Systemischer Wandel in Expertenorganisationen. Beobachtungen am Beispiel Nachhaltigkeit in außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Reihe: Nachhaltigkeit und Management. Münster: Lit Verlag.
- NAEC (2021). New Approaches to Economic Challenges. www.oecd.org/naec/. [01.07.2021]
- NATIONAL SCIENCE FOUNDATION (2007). Enhancing Support of Transformative Research at the National Science Foundation, www.nsf.gov/about/transformative_research/definition.jsp. [01.07.2021]
- NATURE (1981). A Book for Burning? Editorial. 24(09):245
- NAZARKIEWICZ, K. & KUSCHIK, K. (Hrsg.) (2015). Handbuch Qualität in der Aufstellungsleitung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- NESPRESSO (2016). Change Nothing. George Clooney, Ian McShane, Alessandra Mastroianni. www.youtube.com/watch?v=dHn_A4e43rk. [01.07.2021]
- NÖTTING, T. & KALKA, J. (2018). Da fehlt doch was. W&V, 2018/48:10–15.
- NOWOTNY, H. (1999). The Need for Socially Robust Knowledge. TA-Datenbank-Nachrichten, 8(3/4):12–16.

- OGUNBODE, C. A., DORAN, R. & BÖHM, G. (2019). Exposure to the IPCC special report on 1.5 °C global warming is linked to perceived threat and increased concern about climate change. *Climatic Change*. 2019/158:361–375.
- ONE MIND (o. J.) Spiral Dynamics. <https://one-mind.net/spiral-dynamics>. [01.07.2021]
- OSBORN, A. F. (1963). *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem-Solving*. Scituate/Massachusetts: Creative Education Foundation.
- OSTROM, E. (2012). *The Future of the Commons: Beyond Market Failure & Government Regulations*. London: Institute of Economic Affairs.
- PAECH, N. (2012). *Befreiung vom Überfluss: auf dem Weg in die Postwachstumsökonomie*. München: oekom verlag.
- PÄRSSINENA, M., KOTILAB, M., CUEVASC, R., PHANSALKARD, A., MANNERE, J. (2018). Environmental impact assessment of online advertising. *Environmental Impact Assessment Review*, 2018/73:177–200.
- PASCALE, R. T. (1990). *Managing on the Edge. How the smartest companies use conflict to stay ahead*. New York: Pocket Books.
- PATZELT, W. J. (2013). *Die Machbarkeit politischer Ordnung: Transzendenz und Konstruktion*. Bielefeld: Transcript.
- PEIRCE, CH. S. (1934/1973). *Lectures on Pragmatism – Vorlesungen über Pragmatismus*. Walther, E. (Hrsg.). Hamburg: Meiner.
- PEIRCE, CH. S. (1934/1974). *Lectures on Pragmatism*. Hartshorne, C. & Weiss, P. (Eds.). Cambridge/Massachusetts: Harvard University Press.
- PENTZOLD, C., BISCHOF, A., HEISE, N. (Hrsg.) (2017). *Praxis Grounded Theory. Theoriegenerierendes empirisches Forschen in medienbezogenen Lebenswelten. Ein Lehr- und Arbeitsbuch*. Wiesbaden: Springer VS.
- PETSCHOW, U., AUS DEM MOORE, N., PISSARSKOI, E., KORFHAGE, T., LANGE, S., SCHOOF, A., HOFMANN, D. (2018). *Gesellschaftliches Wohlergehen innerhalb planetarer Grenzen – Der Ansatz einer vorsorgeorientierten Postwachstumsposition*. Dessau-Roßlau: Umweltbundesamt.
- PETSCHOW, U., AUS DEM MOORE, N., PISSARSKOI, E., BAHN-WALKOWIAK, B., OTT, H. E., HOFMANN, D., LANGE, S., KORFHAGE, T., SCHOOF, A., WILTS, H., BEST, B., BENKE, J., BUHL, J., GALINSKI, L., LUCAS, R., KOOP, C., WERLAND, S., BERG, H. (2020). *Ansätze zur Ressourcenschonung im Kontext von Postwachstumskonzepten*. www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/479/publikationen/texte_98-2020_powares_endbericht.pdf. [01.07.2021]
- PEUKERT, H. (2021). *Klimaneutralität jetzt! Politiken der Klimaneutralität auf dem Prüfstand: IPCC-Berichte, Pariser Abkommen, europäischer Emissionshandel und Green Deal, internationale freiwillige Klimakompensationsprojekte und die deutsche Klimapolitik*. Weimar bei Marburg: Metropolis.
- PHELPS, E. (2013). *Mass Flourishing: How Grassroots Innovation Created Jobs, Challenge, and Change*. Princeton/New Jersey: Princeton University Press.
- PIJETLOVIC, D. (2019). *Das Potenzial der Pflege-Robotik für Wirtschaft und Gesellschaft – eine systemische Erkundung. Reihe: Systemaufstellungen in Wissenschaft und Praxis*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- PIJETLOVIC, D. & MÜLLER-CHRIST, G. (2017). *Praxis und Wissenschaft im Gespräch. Systemaufstellung als gemeinsame Erkenntnismethode. Ein Anwendungsbeispiel über Reproduktionsmedizin. Zusammen mit dem Forschungskreis der Deutschen Gesellschaft*

- für Systemaufstellungen (DGfS). Bremen: E-Schriftenreihe, Nachhaltiges Management, 1/2017.
- PIKETTY, T. (2018). *Das Kapital im 21. Jahrhundert*. München: C.H. Beck.
- POHL, C. & HIRSCH HADORN, G. (2016). *Gestaltungsprinzipien für die transdisziplinäre Forschung. Ein Beitrag des td-net*. München: oekom verlag.
- POLANYI, K. (1957). *The Great Transformation*. Boston/Massachusetts: Beacon Press.
- POLANYI, M. (1966/2009). *The Tacit Dimension*. Chicago: University of Chicago Press.
- POLT, W. & RIMSER, M. (2006). *Aufstellungen mit dem Systembrett. Interventionen für Coaching, Beratung und Therapie*. Münster: Ökotopia.
- POPPER, K. R. (1934/2002). *Logik der Forschung*. Tübingen: Mohr Siebeck Verlag.
- PÜRKESEN, B. (Hrsg.) (2001). *Abschied vom Absoluten. Gespräche zum Konstruktivismus*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- PORTER, M. E. & VAN DER LINDE, C. (1995). *Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship*. *Journal of Economic Perspectives*, 9(4):97–118.
- PREMIUM COLA (o. J.). www.premium-cola.de/betriebssystem/oekonomie/204-arbeitsmodell-werbeverzicht. [Seite nicht verfügbar beim letzten [01.07.2021]]
- PURPOSE STIFTUNG (Hrsg.) (2017). *Verantwortungseigentum. Unternehmenseigentum für das 21. Jahrhundert*. <https://purpose-economy.org/de>. [01.07.2021]
- RAAB, J. (Hrsg.) (2008). *Phänomenologie und Soziologie: Theoretische Positionen, aktuelle Problemfelder und empirische Umsetzungen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- RABHI, P. (2015). *Glückliche Genügsamkeit*. Berlin: Matthes & Seitz.
- RAFALSKI, M. (2018). *Empfinden, Intuieren, Fühlen und Denken: Die vier psychischen Grundfunktionen in Psychotherapie und Individuation*. Stuttgart: Kohlhammer.
- RAFFÉE, H. (1979). *Marketing und Umwelt*. Stuttgart: Springer.
- RANCIÈRE, J. (1998). *Disagreement*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- RAWLS, J. (1975). *Eine Theorie der Gerechtigkeit*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- RAWORTH, K. (2018). *Die Donut-Ökonomie: Endlich ein Wirtschaftsmodell, das den Planeten nicht zerstört*. München: Carl Hanser Verlag.
- RECKWITZ, A. (2019). *Das Ende der Illusionen. Politik, Ökonomie und Kultur in der Spätmoderne*. Berlin: Suhrkamp.
- REESE-SCHÄFER, W. (1999). *Niklas Luhmann zur Einführung*. Hamburg: Junius.
- REHBERG, K.-S. (Hrsg.) (2008). *Die Natur der Gesellschaft: Verhandlungen des 33. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Kassel 2006. Teilband 1&2*. Frankfurt am Main: Campus.
- REHEIS, F. (2015). *Überforderte Konsumenten, überfordertes Marketing, überforderte Märkte*. www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/sowi_lehrstuehle/bwl_logistik/Bilder_Dateien_Hochschultag/HST_2015/Kurztext_zum_Vortrag_von_Fritz_Reheis_Ueberforderte_Konsumenten_ueberfordertes_Marketing_ueberforderte_Maerkte.pdf. [01.07.2021]
- REICHENBACH, H. (1938/2006). *Experience and Prediction: An Analysis of the Foundations and the Structure of Knowledge*. Indiana: University of Notre Dame Press.
- REICHERTZ, J. (2011). *Abduktion: Die Logik der Entdeckung der Grounded Theory*. Mey, G. & Mruck, K. (Hrsg.). *Grounded Theory Reader*. Wiesbaden: Springer. 279–300.

- REICHERTZ, J. (2015a). Die Bedeutung der Subjektivität in der Forschung. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 16(03). www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/viewFile/2461/3889. [01.07.2021]
- REICHERTZ, J. (2015b). Abduktion, Deduktion und Induktion in der qualitativen Forschung. Flick, U., von Kardorff, E., Keupp, H. (Hrsg.). *Handbuch Qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen*. Reinbek: Rowohlt. 276–286.
- REISCH, L. A. & SUNSTEIN, C. R. (2017). Verhaltensbasierte Regulierung (Nudging). Kenning, P., Oehler, A., Reisch, L. A., Grugel, C. (Hrsg.). *Verbraucherwissenschaften. Rahmenbedingungen, Forschungsfelder und Institutionen*. Wiesbaden: Springer Gabler. 341–365.
- REISCH, L. A. & THØGERSEN, J. (Hrsg.) (2015). *Handbook of Research on Sustainable Consumption*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- RENN, O. (2005). Partizipation – ein schillernder Begriff. *Gaia: Ökologische Perspektiven in Natur-, Geistes- und Wirtschaftswissenschaften*, 14/3:227–228.
- RENNIE, D. L. (2005). Die Methodologie der Grounded Theory als methodische Hermeneutik: Zur Versöhnung von Realismus und Relativismus. *Zeitschrift für qualitative Bildungs-, Beratungs- und Sozialforschung*, 2005/1:85–104.
- RESEARCH & DEGROWTH (2018). Post-Growth Open Letter to EU institutions signed by over 200 scientists: “Europe, It’s Time to End the Growth Dependency”. degrowth.org/2018/09/06/post-growth-open-letter. [01.07.2021]
- REYNOLDS, M. & HOLWELL, S. (2010). *Introducing systems approaches*. Reynolds, M. & Holwell, S. (Hrsg.). *Systems Approaches to Managing Change: A Practical Guide*. London: Springer. 1–23.
- RICHARZ, I. (1991). *Oikos, Haus und Haushalt. Ursprung und Geschichte der Haushaltsökonomik*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- RICKE, K., DROUET, L., CALDEIRA, K., TAVONI, M. (2018). Country-level social cost of carbon. *Nature Climate Change*, 8:895–900.
- RIECK, I. (2021). Erkundungsaufstellungen als innovatives, transdisziplinäres Instrument der Nachhaltigkeitsforschung. Boos, A., Van Den Eeden, M., Viere, T. (Hrsg.). *CSR und Hochschullehre: Transdisziplinäre und innovative Konzepte und Fallbeispiele*. Management Reihe Corporate Social Responsibility. Wiesbaden: Springer Gabler. 287–307.
- RIECK, I. & MÜLLER-CHRIST, G. (2019). Vielleicht ist es ganz anders! Nachhaltigkeit und Konsum systemisch aufgestellt. Boos, A., Brönneke, T., Wechsler, A. (Hrsg.). *Konsum und nachhaltige Entwicklung. Verbraucherpolitik neu denken*. Baden Baden: Nomos Verlag. 317–338.
- RIEPL, R. (2016). *Gruppen in Bewegung setzen*. Weber, G. & Rosselet, C. (Hrsg.). *Organisationsaufstellungen: Grundlagen, Settings, Anwendungsfelder*. 2. Aufl., Heidelberg: Carl Auer. 196–214.
- RITZER, G. (Hrsg.) (2007). *The Concise Encyclopedia of Sociology*. Hoboken, New Jersey: Blackwell Publishing.
- RIVERA, M., & ZUCHER, F. (2019). Dogma statt Debatte. *Wirtschaftswachstum im parlamentarischen Diskurs. Politische Vierteljahresschrift*, 60(1), 71–93.
- ROCKSTRÖM, J. ET AL. (2009). Planetary Boundaries: Exploring the Safe Operating Space for Humanity. *Ecology and Society*, 14(2):1–33.

- ROGGA, S. (2015). Transdisziplinarität – Grenzüberschreitung als Prinzip. Erfahrungen aus transdisziplinärer Forschung für ein Nachhaltiges Landmanagement. Arbeitspapier unter Mitarbeit von Jana Zscheischler, Nadin Gaasch, Thomas Weith. Wissenschaftliches Begleitvorhaben „Innovationsgruppen für ein Nachhaltiges Landmanagement“. Leibniz-Zentrum für Agrarlandschaftsforschung (ZALF) e.V. https://innovationsgruppen-landmanagement.de/fileadmin/user_upload/dokumente/Arbeitspapiere/2015/Arbeitspapier---Transdisziplinaritaet-Grenzueberschreitung-als-Prinzip.pdf. [01.07.2021]
- ROLAND BERGER STRATEGY CONSULTANTS GMBH (2011). Green Growth, Green Profit: How Green Transformation Boosts Business. Heidelberg: International Management Knowledge.
- ROMM, N. (2015). Reviewing the Transformative Paradigm: A Critical Systemic and Relational (Indigenous) Lens, Systemic Practice & Action Research. Oct 2015, 28(5):411–427.
- ROSNER, S. (Hrsg.) (2007). Systemaufstellung als Aktionsforschung: Grundlagen, Anwendungsfelder, Perspektiven. Augsburg: Rainer Hampp Verlag.
- ROSSELET, C. (2012). Andersherum zur Lösung. Die Organisationsaufstellung als Verfahren der intuitiven Entscheidungsfindung. Zürich: Versus.
- ROSSBACH, H. (2013). Ideen der Grünen: Heute schon was verboten? FAZ 16. Juli 2013. www.faz.net/aktuell/wirtschaft/wirtschaftspolitik/ideen-der-gruenen-heute-schon-was-verboten-12283234.html. [01.07.2021]
- ROSSELET, C., SENONER, G. LINGG, H.K. (2007). Management Constellations: Mit Systemaufstellungen Komplexität managen. Stuttgart: Klett-Cotta.
- RUPPERT, F. (2015). Trauma, Bindung und Familienstellen. Stuttgart: Klett-Cotta.
- RYNKIEWICZ, K. (2012). Der Umgang mit Wissen heute. Zur Erkenntnistheorie im 21. Jahrhundert. Berlin: De Gruyter.
- SANDER, R. (2007). Politik im Raum. Erfahrungen und Entwicklungsperspektiven. ROSNER, S. (Hrsg.). Systemaufstellung als Aktionsforschung: Grundlagen, Anwendungsfelder, Perspektiven. Augsburg: Rainer Hampp Verlag. 62–82.
- SANTARIUS, T. (2015). Der Rebound Effekt. Ökonomische, psychische und soziale Herausforderungen für die Entkopplung von Wirtschaftswachstum und Energieverbrauch. Marburg: Metropolis.
- SANTARIUS, T., WALNUM, H. J., AALL, C. (Hrsg.) (2016). Rethinking Climate and Energy Policies. New Perspectives on the Rebound Phenomenon. Berlin, Heidelberg, New York: Springer-Verlag.
- SATTLEGGER, L.; HAIDER, T.; ZIMMERMANN, L.; VÖLKER, C. (2021). Lebensmittelverpackungen – nachhaltig. Wege zu einer nachhaltigen Gestaltung und Vermeidung von Verpackungen. ISOE Policy Brief, 8. Frankfurt am Main: ISOE – Institut für sozial-ökologische Forschung.
- SAUER, C. & GRÜNER, U. (Hrsg.) (2018). Kritisch-konstruktiver Journalismus. Impulse für Redaktionen, Norderstedt: Books on Demand. [01.07.2021]
- SCHÄR, J. F. (1911). Allgemeine Handelsbetriebslehre, Band 1, Leipzig: G.A. Gloeckner.
- SCHARMER, C. O. (2007). Theory U: Leading from the Future as it Emerges. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
- SCHARMER, C. O. (2009/2011). Theorie U. Von der Zukunft her führen. 2. Aufl., Heidelberg: Carl Auer.

- SCHARMER, O. & KÄUFER, K. (2008). Führung vor der leeren Leinwand. Presencing als soziale Technik. *OrganisationsEntwicklung*, 2008/2:4–11.
- SCHARMER, O. & KÄUFER, K. (2014). Von der Zukunft her führen. Theorie U in der Praxis. Heidelberg: Carl Auer.
- SCHELHOWE, H. ET AL. (Hrsg.) (2015). Teaching is Touching the Future. *Academic Teaching within and across Disciplines*. Reihe: Motivierendes Lehren und Lernen an Hochschulen. Bielefeld: Universitätsverlag Weblar.
- SCHEPERS, H. (2014). Leibniz: Wege Zu Seiner Reifen Metaphysik. Berlin: De Gruyter.
- SCHLÖTTER, P. (2005). Vertraute Sprache und ihre Entdeckung. Systemaufstellungen sind kein Zufallsprodukt – der empirische Nachweis. Heidelberg: Carl Auer.
- SCHLÖTTER, P. (2015). Global Natural Language. www.p-schloetter.de/research/1. [01.07.2021]
- SCHMELZER, M. & VETTER, A. (2019). Degrowth. Postwachstum zur Einführung. Hamburg: Junius.
- SCHMIDT, I. (2016a). Consumer Social Responsibility. Gemeinsame Verantwortung für nachhaltiges Konsumieren und Produzieren. Wiesbaden: Springer VS.
- SCHMIDT, I. (2016b). Konsumentenverantwortung. Heidbrink, L., Langbehn, C., Sombetzki, J. (Hrsg.). *Handbuch Verantwortung*. Wiesbaden: Springer VS. 735–764.
- SCHMIDT, S. J. (1991). *Werbewirtschaft als soziales System*. Arbeitshefte Bildschirmmedien, Nr. 27. Siegen: Universität GH Siegen.
- SCHMITZ, H. (2009). *Kurze Einführung in die Neue Phänomenologie*. Freiburg/München: Karl Alber Verlag.
- SCHNEIDER, A. & SCHMIDPETER, R. (Hrsg.) (2012). *Corporate Social Responsibility*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- SCHNEIDEWIND, U. (2016). Für einen neuen Vertrag zwischen Wirtschaftswissenschaft und Gesellschaft. *Transformative Wirtschaftswissenschaft im Kontext nachhaltiger Entwicklung. Ökologisches Wirtschaften* 2, 2016/31:30–34.
- SCHOLL, G. & MEWES, H. (2015a). Unternehmen in der sozialökologischen Transformation. Einführung in das Schwerpunktthema. *Ökologisches Wirtschaften*, 30(3):14.
- SCHOLL, G. & MEWES, H. (2015b). Thesen des Instituts für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW). Unternehmen als Mitgestalter sozialökologischer Transformation. *Ökologisches Wirtschaften* 3, 30(3):15–17.
- SCHOLL, G., BEHRENDT, S., GOSSEN, M., HENSELING, C., LUDMANN, S., PENTZIAN, J., PEUCKERT, J. (2018). Ökobilanz der sharing economy: Teilen allein nützt der Umwelt wenig. *GAIA. Ecological Perspectives for Science and Society*, 27:176–177.
- SCHOLTZ, A. (2015). Das Potenzial der Fleischwirtschaft für Nachhaltigkeit. Eine Beziehungsanalyse mithilfe von Systemaufstellungen. Reihe: Nachhaltigkeit und Management. Münster: Lit Verlag.
- SCHOLZ, CH. & ZENTES, J. (2015). *Schizo-Wirtschaft – Nur radikales Umdenken und Andershandeln kann uns helfen*. Frankfurt/New York: Campus.
- SCHRADER, U. & FRICKE, V. (2015). Unternehmenskommunikation zur Förderung nachhaltigen Konsums. Meffert, H., Kenning, P., Kirchgeorg, M. (Hrsg.). *Sustainable Marketing Management – Texte und Cases des Sustainable Marketing*. Heidelberg: Springer. 205–226.

- SCHRADER, U. (2011). Verbraucherrechte und Verbraucherverantwortung für nachhaltigen Konsum. Heidbrink, L., Schmidt, I., Ahaus, B. (Hrsg.). Die Verantwortung des Konsumenten. Über das Verhältnis von Markt, Moral und Konsum. Frankfurt/New York: Campus. 75–92.
- SCHRADER, U. (2013). Verantwortliche Verbraucher – Voraussetzungen und Perspektiven nachhaltigen Konsums. Umweltbundesamt: Dokumentation des Symposiums Umweltverträglicher Konsum durch rechtliche Steuerung. Dessau: Umweltbundesamt. 19–28.
- SCHRADER, U., LIEDTKE, C., LAMLA, J., ARENS-AZEVÊDO, U., HAGEN, K., JAQUEMOTH, M., KENNING, P., SCHMIDT-KESSEL, M., STRÜNCK, C. (2013). Verbraucherpolitik für nachhaltigen Konsum – Verbraucherpolitische Perspektiven für eine nachhaltige Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft. Stellungnahme des wissenschaftlichen Beirats Verbraucher- und Ernährungspolitik beim BMELV. www.alo-enk.tu-berlin.de/fileadmin/fg165/Aktuelles/Stellungnahme_Nachhaltiger_Konsum_-_final.pdf. [01.07.2021]
- SCHUHMACHER, E. F. (1973/2013). Small is beautiful – Die Rückkehr zum menschlichen Maß. München: oekom verlag.
- SCHULDT, C. (2005). Systemtheorie. Hamburg: CEP Europäische Verlagsanstalt.
- SEEL, M. (2004). Adornos Philosophie der Kontemplation. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- SEIDL, I. & ZAHRT, A. (Hrsg.) (2019). Tätigsein in der Postwachstumsgesellschaft. Marburg: Metropolis Verlag.
- SEIFFERT, H. (1992). Einführung in die Wissenschaftstheorie. Bd. 3: Handlungstheorie, Modallogik, Ethik, Systemtheorie. München: C.H. Beck.
- SELDECK (2018). Nachhaltigkeit allein verkauft sich nicht. w&v, 2017/36:21–23.
- SELVINI PALAZZOLI, M., BOSCOLO, L., CECCHIN, G., PRATA, G. (1981). Hypothesieren – Zirkularität – Neutralität: Drei Richtlinien für den Leiter der Sitzung. *Familiendynamik* 6, 123–139.
- SENONER, G. (2016). Die Methode der Systemaufstellungen in Coaching und Einzelberatung. WEBER, G. & ROSSELET, C. (Hrsg.): Organisationsaufstellungen. Grundlagen, Settings, Anwendungsfelder. 2. Aufl., Heidelberg: Carl Auer. 143–154.
- SHELDRAKE, R. (1981). A New Science of Life. Hypothesis of Formative Causation. Frederick Muller Ltd.
- SHELDRAKE, R. (2001). Das morphische Feld sozialer Systeme. Weber, G. (Hrsg.). Derselbe Wind lässt viele Drachen steigen: Systemische Lösungen im Einklang. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag, 29–42.
- SHILLER, R. J. (2020). Narrative Wirtschaft: Wie Geschichten die Wirtschaft beeinflussen – ein revolutionärer Erklärungsansatz. Kulmbach: Plassen Verlag.
- SHOEMAKER, P. J., TANKARD, J. W., LASORSA, D. L. (2004). How to Build Social Science Theories, Thousand Oaks: SAGE Publications.
- SICHEL, D. & VON HIPPEL, E. (2019). Household Innovation, R&D, and New Measures of Intangible Capital. National Bureau of Economic Research Working Paper Series, No. 25599. www.nber.org/papers/w25599. [01.07.2021]
- SIEGERT, G., & BRECHEIS, D. (2016). Werbung in der Medien- und Informationsgesellschaft: Eine kommunikationswissenschaftliche Einführung. Wiesbaden: Springer VS.
- SIMON, F. B. (2015). Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus. 8. Aufl., Heidelberg: Carl Auer.

- SIMON, F. B. & RECH-SIMON, C. (2015). *Zirkuläres Fragen. Systemische Therapie in Fallbeispielen: Ein Lernbuch*. Heidelberg: Carl Auer.
- SIMON, F. B., SCHMIDT, G., WEBER, G. (2005). *Aufstellungsarbeit revisited ... nach Hellinger? Mit einem Metakommentar von Matthias Varga von Kibéd*. 3. Aufl., Heidelberg: Carl Auer.
- SIMON, F. B. & WEBER, G. (2004). *Vom Navigieren beim Driften: Post aus der Werkstatt der systemischen Therapie*. Heidelberg: Carl Auer.
- SIMON, K.-H. (2008). Luhmanns „Ökologische Kommunikation“ als Beitrag zur Soziokybernetik. Rehberg, K.-S. (Hrsg.). *Die Natur der Gesellschaft: Verhandlungen des 33. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Kassel 2006*. Teilband 1&2, Frankfurt am Main: Campus. 4618–4627. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-154721>. [01.07.2021]
- SMITH, A. (1976/1776): *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. London, Oxford.
- SNYDER, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13(4):249–275.
- SPARRER, I. (2001). Konstruktivistische Aspekte der Phänomenologie und phänomenologische Aspekte des Konstruktivismus. Weber, G. (Hrsg.). *Derselbe Wind lässt viele Drachen steigen: Systemische Lösungen im Einklang*. Heidelberg: Carl Auer. 68–97.
- SPARRER, I. (2014). *Wunder, Lösung und System. Lösungsfokussierte Systemische Strukturaufstellungen für Therapie und Organisationsberatung*. 6. Aufl., Heidelberg: Carl Auer.
- SPARRER, I. (2017). *Einführung in Lösungsfokussierung und Systemische Strukturaufstellungen*. 4. Aufl., Heidelberg: Carl Auer.
- SPENCER-BROWN, G. (1969/1997). *Laws of Form – Gesetze der Form*. Übersetzung von Thomas Wolf. Leipzig: Bohmeier Verlag.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2020). *Bruttoinlandsprodukt für Deutschland 2019*. Begleitmaterial zur Pressekonferenz am 15. Januar 2020 in Berlin. www.destatis.de/DE/Presse/Pressekonferenzen/2020/BIP2019/pressebrochuere-bip.pdf?__blob=publicationFile. [01.07.2021]
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2020). *Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen Konsumausgaben, Investitionen und Außenbeitrag*. www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Volkswirtschaftliche-Gesamtrechnungen-Inlandsprodukt/Tabellen/inlandsprodukt-wendung-bip.html. [01.07.2021]
- STEFFEN, W., RICHARDSON, K., ROCKSTRÖM, J. ET AL. (2015). Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet. *Science*, 347(6223):1–41.
- STEGMANN, D. (o. J.). *Der Goldene Schnitt. Mathematische Betrachtungen zu einem antiken Thema, welches bis heute aktuell geblieben ist*. www.uni-hildesheim.de/~stegmann/goldschn.pdf. [01.07.2021]
- STEHR, C. & STRUVE, F. (Hrsg.) (2017). *CSR und Marketing. Nachhaltigkeit und Verantwortung richtig kommunizieren*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- STEINEMANN, M., SCHWEGLER, R., SPESCHA, G. (2017). *Grüne Produkte in Deutschland 2017: Marktbeobachtungen für die Umweltpolitik*. Dessau-Roßlau: Umweltbundesamt. www.umweltbundesamt.de/publikationen/gruene-produkte-in-deutschland-2017. [01.07.2021]
- STICHWEH, R. (2005). *Automaten*. Rudolf Stichweh über Norbert Wiener. „Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine“ (1948). Baecker, D. (Hrsg.).

- Schlüsselwerke der Systemtheorie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 21–29.
- STIEHLER, H.-J. HAGEN, S. FREY, F., KOCH, S., FAUST, M.. (2015) (Hrsg.). *Inspiration und Systematik. Theorieentwicklung in der Kommunikationswissenschaft*. Leipzig: Leipziger Universitätsverlag.
- STOKNES, P. E. (2015). *What we think about when we try not to think about climate change*. White River Junction/Vermont: Chelsea Green Publishing.
- STOLTENBERG, U. (2010). Kultur als Dimension eines Bildungskonzepts für eine nachhaltige Entwicklung. Parodi, O., Banse, G., Schaffer, A. (Hrsg.). *Wechselspiele: Kultur und Nachhaltigkeit*. Berlin: edition sigma. 293–311.
- STRAUSS, A. (1987). *Qualitative analysis for social scientists*. New York: Cambridge University Press.
- STRAUSS, A. (1991). *Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen soziologischen Forschung*. Stuttgart: UTB.
- STRAUSS, A., & CORBIN, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded Theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage.
- STRAUSS, A. & CORBIN, J. (1996). *Grounded Theory: Grundlagen Qualitativer Sozialforschung*. Weinheim: Beltz.
- STRÜBING, J. (2014). *Grounded Theory. Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung eines pragmatistischen Forschungsstils*. Wiesbaden: Springer VS. Online
- STRÜNCK, C., ARENS-AZEVÉDO, U., BRÖNNEKE T., HAGEN, K., JAQUEMOTH, M., KENNING, P., LIEDTKE, C., OEHLER, A., SCHRADER, U., TAMM, M. (2012). Ist der „mündige Verbraucher“ ein Mythos? Auf dem Weg zu einer realistischen Verbraucherpolitik. Stellungnahme des Wissenschaftlichen Beirats Verbraucher- und Ernährungspolitik beim Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BmEL). www.researchgate.net/publication/262004509_Ist_der_mundige_Verbraucher_ein_Mythos_Auf_dem_Weg_zu_einer_realistischen_Verbraucherpolitik. [01.07.2021]
- STUMPF, M. (2016). *Die 10 wichtigsten Zukunftsthemen im Marketing*, Freiburg: Haufe.
- SUCHANEK, A. (2018). *Leistungsversprechen und berechtigte Erwartungen*. Kirchgeorg, M. & Bruhn, M. (Hrsg.). *Marketing Weiterdenken*, Wiesbaden: VS Springer. 417–436.
- SUNSTEIN, C. R. (2015). Behavioural economics, consumption and environmental protection. Reisch, L.A. & Thøgersen, J. (Hrsg.). *Handbook of Research on Sustainable Consumption*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. 313–327.
- SWYNGEDOUW, E. A. (2010). *Apocalypse forever? Theory, Culture & Society*, 27(2–3):213–232.
- SYSTEMISCHE GESELLSCHAFT (2004). *Potsdamer Erklärung zur Systemischen Aufstellungsarbeit*. https://systemische-gesellschaft.de/wp-content/uploads/2014/01/potsdamer_erklaerg_aufstellungsarbeit.pdf. [01.07.2021]
- TAUBKEN, N., MITCHELL, M., RECKER, D. (2017). *Verantwortung ernst nehmen, Stakeholder einbinden, Innovation stärken*. Berlin/Heidelberg: Springer Gabler.
- TEGELER, M. (2020). *Nachfolgeprozesse in Familienunternehmen. Eine systemische Prozessbeschreibung unter Berücksichtigung von Kohärenz und Rollenwandel. Reihe: Nachhaltigkeit und Management*. Münster: Lit Verlag.
- THALER, R. H. & SUNSTEIN, C. R. (2008). *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness*. New Haven, Connecticut: Yale University Press.

- THALER, R. H. & SUNSTEIN, C. R. (2010). *Wie man kluge Entscheidungen anstößt*. Berlin: Ullstein.
- THARP, T. (2003). *The Creative Habit: Learn It and Use It for Life*. New York: Simon & Schuster.
- THOMMEN, J.P. (o. J.) Definition Glaubwürdigkeit. *Gabler Wirtschaftslexikon*. wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/glaubwuerdigkeit-33560. [01.07.2021]
- THOMPSON, C. J. (1997). Interpreting Consumers. A Hermeneutical Framework for Deriving Marketing Insights from the Texts of Consumers' Consumption Stories. *Journal of Marketing Research*, 34(11):438–455.
- THOMSEN, S. (2017). *The Danish Industrial Foundations*. Kopenhagen: DJOPublishing.
- THORUN, C., DIELS, J., VETTER, M., REISCH, L., BERNAUER, M., MICKLITZ, H.-W., ROSENOW, J., FOSTER, D., SUNSTEIN, C. R. (2017). Nudge-Ansätze beim nachhaltigen Konsum: Ermittlung und Entwicklung von Maßnahmen zum „Anstoßen“ nachhaltiger Konsummuster. Dessau-Roßlau: Umweltbundesamt. www.umweltbundesamt.de/publikationen/nudge-ansatze-beim-nachhaltigen-konsum-ermittlung. [01.07.2021]
- TOSCANI, O. (1997). *Die Werbung ist ein lächelndes Aas*. Frankfurt am Main: Fischer.
- TOSCANI, O. (2018). Werber sind Prostituierte, W&V, 44/2018. www.wuv.de/marketing/stafotograf_oliviero_toscani_werber_sind_prostituierte. [01.07.2021]
- TRAXLER, R. (2011). Identitätssort Berlin. Die politische Hauptstadtarchitektur und ihre symbolische Funktion im Prozeß nationaler Identitätsbildung. https://refubium.fu-berlin.de/bitstream/handle/fub188/11426/Dissertation_Traxler.pdf?sequence=1. [01.07.2021]
- TREMMEL, J. (2004). Nachhaltigkeit – definiert nach einem kriteriengebundenen Verfahren. *GAIA*, 13/1:26–34.
- TRENTMANN, F. (2018). *Herrschaft der Dinge: Die Geschichte des Konsums vom 15. Jahrhundert bis heute*. München: Pantheon Verlag.
- TUKKER, A., LOREK, S., GILJUM, S., BRUCKNER, M. (2009). *Sustainable Consumption Policies Effectiveness Evaluation. (SCOPE2). Final Report*. Delft, Lund, Cologne, Vienna: TNO/Lund University/SERI.
- UMWELTBUNDESAMT (2020). E-Scooter momentan kein Beitrag zur Verkehrswende. www.umweltbundesamt.de/themen/verkehr-laerm/nachhaltige-mobilitaet/e-scooter#aktuelles-fazit-des-uba. [01.07.2021]
- UN (2015). *Transformation unserer Welt: Die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung*. www.un.org/Depts/german/gv-70/band1/ar70001.pdf. [01.07.2021]
- UN (2021). *Greater Climate Ambition Urged as Initial NDC Synthesis Report Is Published*. UN Climate Press Release vom 26. Februar 2021. <https://unfccc.int/news/greater-climate-ambition-urged-as-initial-ndc-synthesis-report-is-published>. [01.07.2021]
- UNCED (1992). *Agenda 21*. https://sustainabledevelopment.un.org/content/dsd/agenda21/res_agenda21_04.shtml. [01.07.2021]
- UNCED (2012). *A 10-year framework of programmes on sustainable consumption and production patterns*. www.oneplanetnetwork.org/sites/default/files/10yfp_-a-conf.216-5_english_0.pdf. [01.07.2021]
- UNDP (2015). *Sustainable Development Goals. Goal 12: Responsible consumption and production*. <https://sdgs.un.org/goals/goal12>. [01.07.2021]
- VARELA, F. J. (2001): *Wahr ist, was funktioniert*. Francisco J. Varela über Kognitionswissenschaft und Buddhismus, die untrennbare Verbindung von Subjekt und Objekt und die

- Übertreibungen des Konstruktivismus. Pörksen, B. (Hrsg.). Abschied vom Absoluten. Gespräche zum Konstruktivismus. Heidelberg: Carl Auer. 112–138.
- VARGA VON KIBÉD, M. (2005). Ein Metakommentar. Simon, F. B., Schmidt, G., Weber, G. (Hrsg.). Aufstellungsarbeit revisited ... nach Hellinger? Mit einem Metakommentar von Matthias Varga von Kibéd. Heidelberg: Carl Auer. 200–250.
- VARGA VON KIBÉD, M. (2012). Drehbuch-Strukturaufstellungen (DBSA). DVD. Aachen: Ferrari Media.
- VARGA VON KIBÉD, M. (2014). Varga von Kibéd über Wurzeln der systemischen Strukturaufstellung. www.youtube.com/watch?time_continue=92&v=g5u47-hNx7c. [01.07.2021]
- VARGA VON KIBÉD, M., SPARRER, I. (2016). Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Grundformen systemischer Strukturaufstellungen. 9. Aufl., Heidelberg: Carl Auer.
- VON BERTALANFFY, L. (1949/1972). General System Theory. *Biologia Generalis*, 1/1949. Bleicher, K. (Hrsg.). Organisation als System. Organisation und Führung. Wiesbaden: Gabler Verlag. 114–129.
- VON CARLOWITZ, H. C. (1732). *Sylvicultura oeconomica oder Hausswirthliche Nachricht und naturmäßige Anweisung zur wilden Baumzucht*. Leipzig.
- VON FOERSTER, H. (1992/2005). Entdecken oder Erfinden. Wie läßt sich Verstehen verstehen? Gumin, H. & Meier, H. (Hrsg.). Einführung in den Konstruktivismus: Beiträge von Heinz von Foerster, Ernst von Glasersfeld, Peter M. Hejl, Siegfried J. Schmidt, Paul Watzlawick. 8. Aufl., München: Piper. 41–88.
- VON FOESTER, H., BRÖKER, M. (2007). Teil der Welt: Fraktale einer Ethik – oder Heinz von Foerstertanz mit der Welt. 3. Aufl., Heidelberg: Carl Auer.
- VON GLASERSFELD, E. (1997). Wege des Wissens: konstruktivistische Erkundungen durch unser Denken. Heidelberg: Carl Auer.
- VON GLASERSFELD, E. (2005). Konstruktion der Wirklichkeit und des Begriffs der Objektivität. Gumin, H. & Meier, H. (Hrsg.). Einführung in den Konstruktivismus: Beiträge von Heinz von Foerster, Ernst von Glasersfeld, Peter M. Hejl, Siegfried J. Schmidt, Paul Watzlawick. 8. Aufl., München: Piper. 9–39.
- VON HIPPEL, E. (1988). The Sources of Innovation. Oxford: Oxford University Press.
- VON HIPPEL, E. (2005). Democratizing innovation: The evolving phenomenon of user innovation. *Journal für Betriebswirtschaft*, 55(1):63–78.
- VOOSEN, P. (2019). New climate models predict a warming surge. *Science*, www.sciencemag.org/news/2019/04/new-climate-models-predict-warming-surge. [01.07.2021]
- W&V (o. J.). Awards: Die Kreativwettbewerbe und die Fristen. www.wuv.de/agenturen/die_kreativwettbewerbe_und_die_fristen?utm_campaign=mai-ling&utm_medium=teaserheadline&utm_source=newsletter-redaktion. [01.07.2021]
- WARNKE, U. (2017). Die Öffnung des 3. Auges: Quantenphilosophie unseres Jenseits-Moduls. München: Scorpio Verlag.
- WATZLAWICK, P. (1995). Wie wirklich ist die Wirklichkeit? – Wahn, Täuschung, Verstehen. 21. Aufl., München: Piper.
- WATZLAWICK, P. (Hrsg.) (2001). Die erfundene Wirklichkeit: Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus. München: Piper.
- WBGU (2011). Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung. Globale Umweltveränderungen: Welt im Wandel. Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation. Berlin: WBGU.

- WCED (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. www.un-documents.net/our-common-future.pdf. [01.07.2021]
- WEBER, G. (Hrsg.) (1993). *Zweierlei Glück. Die systemische Psychotherapie* Bert Hellingers. Heidelberg: Carl Auer.
- WEBER, G. (Hrsg.) (1998). *Praxis des FamilienStellens*. Heidelberg: Carl Auer.
- WEBER, G. (Hrsg.) (2000). *Praxis der Organisationsaufstellungen: Grundlagen, Prinzipien, Anwendungsfelder*. Heidelberg: Carl Auer.
- WEBER, G. (2016). *Basics des Aufstellens von Organisationen und Arbeitsbeziehungen. Grundlagen und Vorgehensweisen*. Weber, G. & Rosselet, C. (Hrsg.). *Organisationsaufstellungen: Grundlagen, Settings, Anwendungsfelder*. 2. Aufl., Heidelberg: Carl Auer. 24–71.
- WEBER, G. & GROSS, B (1998). *Organisationsaufstellungen*. Weber, G. (Hrsg.). *Praxis des FamilienStellens*. Heidelberg: Carl Auer.
- WEBER, G. & ROSSELET, C. (Hrsg.) (2016). *Organisationsaufstellungen: Grundlagen, Settings, Anwendungsfelder*. 2. Aufl., Heidelberg: Carl Auer.
- WEHLING, E. (2018). *Politisches Framing: Wie eine Nation sich ihr Denken einredet – und daraus Politik macht*. Berlin: Ullstein Taschenbuch.
- WEINHOLD, J., BORNHÄUSER, A. HUNGER, C., SCHWEITZER, J. (Hrsg.) (2014). *Dreierlei Wirksamkeit: Die Heidelberger Studie zu Systemaufstellungen*. Heidelberg: Carl Auer.
- WEISSPFLUG, M. (2019). *Hannah Arendt. Die Kunst, politisch zu denken*. Berlin: Matthes & Seitz Berlin
- WELLER, A. (2019). *Patagonia-Marketingchef: „Wir machen keine Anti-Werbung“*. Interview von Henning Eberhardt. absatzwirtschaft.de/patagonia-marketingchef-wir-machen-keine-anti-werbung-162139. [01.07.2021]
- WELZER, H. (2013). *Selbst denken: Eine Anleitung zum Widerstand*. Berlin: S. Fischer.
- WELZER, H. (2019). *Alles könnte anders sein: Eine Gesellschaftsutopie für freie Menschen*. Berlin: S. Fischer.
- WELZER, H, SOEFFNER, H.-G., GIESECKE, D. (Hrsg.) (2010). *KlimaKulturen: Soziale Wirklichkeiten im Klimawandel*. Frankfurt am Main: Campus.
- WERNER, C. (2021). *Mehr Gerechtigkeit und Klimaschutz in einer globalisierten Weltwirtschaft*. Gespräch im Kundenmagazin *alverde*, 2021/02:66–68.
- WESTPHAL, K. (2014). *Phänomenologie als Forschungsstil und seine Bedeutung für die kulturelle und ästhetische Bildung*. www.kubi-online.de/artikel/phaenomenologie-forschungsstil-seine-bedeutung-kulturelle-aesthetische-bildung. [01.07.2021]
- WEYKOPF, J. (2019). *Komm näher. Was Weltverbesserer antreibt*. Auszug einer Studie zum nachhaltigen Konsum. Hamburg: Polycore.
- WHITTINGTON, J. (2016). *Vom Tisch zum Workshop*. Weber, G. & Rosselet, C. (Hrsg.). *Organisationsaufstellungen: Grundlagen, Settings, Anwendungsfelder*. 2. Aufl., Heidelberg: Carl Auer. 128–142.
- WID (2021). *World Wealth and Income Database (WID)*. <https://wid.world/country/germany>. [01.07.2021]
- WIENER, N. (1948/1962). *Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- WIENER, N. (1950/1988). *The Human Use of Human Beings: Cybernetics and Society*. Cambridge, Massachusetts: DaCapo Press.

- WIKIPEDIA (2021). Fata Morgana. de.wikipedia.org/wiki/Fata_Morgana. [01.07.2021]
- WILBER, K. (1995). Sex, Ecology, Spirituality. Colorado: Shambhala Publications. (deutsche Übersetzung: Wilber, K. (1996/2001).
- WILBER, K. (2000a). Integral Psychology: Consciousness, Spirit, Psychology, Therapy. Colorado: Shambhala Publications.
- WILBER, K. (2000b). A Theory of Everything: An Integral Vision for Business, Politics, Science and Spirituality. Colorado: Shambhala Publications.
- WILBER, K. (2001a/2010). Ganzheitlich handeln. Eine integrale Vision für Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Spiritualität. Freiburg: Arbor-Verlag.
- WILBER, K. (2001b). Integrale Psychologie: Geist, Bewusstsein, Psychologie, Therapie. Freiburg: Arbor-Verlag.
- WILBER, K. (2008). Boomeritis: Ein Roman, der dich befreit. Palma de Mallorca: Phänomen.
- WILKE, H. (2005). Komplexität als Formprinzip. Helmut Wilke über Niklas Luhmann, „Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie“ (1984). Baecker, D. (Hrsg.). Schlüsselwerke der Systemtheorie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 303–323.
- WINDELS, S. (2019). Intrinsische Nachhaltigkeit. Persönlichkeitsentwicklung als Kernprozess für die Herausbildung eines nachhaltigen Bewusstseinschwerpunkts. Reihe: Nachhaltigkeit und Management. Münster: Lit Verlag.
- WIRTH, J. V. & KLEVE, H. (Hrsg.) (2012). Lexikon des systemischen Arbeitens: Grundbegriffe der systemischen Praxis, Methodik und Theorie. Heidelberg: Carl Auer.
- WIRTH, U. (1995). Abduktion und ihre Anwendungen. Zeitschrift für Semiotik. Band 17. 405–424.
- WITTGENSTEIN, L. (1938/2000). Vorlesungen und Gespräche über Ästhetik, Psychoanalyse und religiösen Glauben. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch.
- WITTMAYER, J. & HÖLSCHER, K. (2017). Transformationsforschung. Definitionen, Ansätze, Methoden. Dessau-Roßlau: Umweltbundesamt. www.umweltbundesamt.de/publikationen/transformationforschung. [01.07.2021]
- WMO (2020). New climate predictions assess global temperatures in coming five years. <https://public.wmo.int/en/media/press-release/new-climate-predictions-assess-global-temperatures-coming-five-years>. [01.07.2021]
- WÖBCKE, L. (2017). Interview: „Im Marketing geht es um disziplinierte Kreativität“. Newsletter Bundesverband Deutscher Unternehmensberater. www.bdu.de/newsletter/ausgabe-12017/interview-im-marketing-geht-es-um-disziplinierte-kreativitaet. [01.07.2021]
- WOITHE, A. (2018). Transformationspotenziale der Textil- und Bekleidungsindustrie innerhalb einer Ressourcenbetrachtung. Eine Anwendung von Systemaufstellungen für die Forschung im Entdeckungszusammenhang. Reihe: Nachhaltigkeit und Management. Münster: Lit Verlag.
- WOLFF, J. (2015). Eine Annäherung an das Nudge-Konzept nach Richard H. Thaler und Cass R. Sunstein aus rechtswissenschaftlicher Sicht. Rechtswissenschaft, 2015/6:194–222.
- YANG, M. & BARINGHORST, S. (2017). Politischer Konsum im Netz als Ausdruck des Wandels politischer Partizipation. Jaeger-Erben, M. & Rückert-John, J. (Hrsg.). Soziale Innovationen für nachhaltigen Konsum: Wissenschaftliche Perspektiven, Strategien der Förderung und gelebte Praxis. Wiesbaden: VS Springer. 191–215.
- ZAHAVI, D. (2007). Phänomenologie für Einsteiger. Stuttgart: UTB.

- ZEH, J. (2020). Fragen zu „Corpus Delicti“: Wann wird der Begriff der „Gesundheitsdiktatur“ von der Polemik zur Zustandsbeschreibung? München: btb Verlag.
- ZEILINGER, A. (2012). Das Loch im Verständnis der Welt. www.wienerzeitung.at/nachrichten/wissen/natur/506880-Das-Loch-im-Verstaendnis-der-Welt.html. [01.07.2021]
- ZEIT ONLINE (2019). Darüber spricht der Bundestag. www.zeit.de/politik/deutschland/2019-09/bundestag-jubilaum-70-jahre-parlament-reden-woerter-sprache-wandel#s=nachhaltigkeit%2Cwachstum%2Cklimaschutz%2Cumweltschutz. [01.07.2021]
- ZENTES, J. (2018). Marketing in der sozialen Marktwirtschaft: Redundanzen – Defizite – Potenziale. Kirchgorg, M. & Bruhn, M. (Hrsg.). Marketing Weiterdenken, Wiesbaden: VS Springer. 389–400.
- ZIEM, A., INDERELST, L., WULF, D. (Hrsg.) (2018). Frames interdisziplinär: Modelle, Anwendungsfelder, Methoden. Berlin/Boston: düsseldorf university press.
- ZURSTIEGE, G. (2007). Werbeforschung. Konstanz: Universitätsverlag.