Lebendige Verantwortung

Das 2-Karten-Modell für regenerative Organisationsgestaltung

*«**Lebendige Verantwortung**» verbindet die Wahrnehmung einer Organisation als lebendigen, in grössere öko-soziale Zusammenhänge eingebetteten Organismus mit der konkreten Gestaltung von Verantwortung und Entscheidungskompetenz – und macht die fortlaufende Bewegung zwischen beiden Perspektiven zum Kern regenerativer Organisationsentwicklung. Der Organisationsgestaltung liegen die aus der Permakultur adaptierten Gestaltungs-Ansätze zu Grunde.*

Verein Zukunftsfähig Wirtschaften, Ivo Hutzli *(August 2026)*

.

Ausgangspunkt

Organisationen werden häufig über Strukturen, Prozesse und Zuständigkeiten beschrieben: Wer trägt wofür Verantwortung? Wer entscheidet? Wie werden Ressourcen verteilt? Diese Fragen sind wesentlich für organisationale Handlungsfähigkeit. Sie greifen jedoch zu kurz, wenn Organisationen als Teil lebendiger ökologischer und sozialer Systeme verstanden werden.

Denn Organisationen sind mehr als ihre formale Struktur. In ihnen und durch sie bewegen sich Energie, Zeit, Wissen, Informationen, Stoffe, Geld und Beziehungen. Diese Bewegungen verbinden Menschen, Orte, Ökosysteme, Gemeinschaften und wirtschaftliche Aktivitäten miteinander. Veränderungen an einer Stelle können Rückwirkungen an anderen Stellen erzeugen.

Regenerative Organisationsgestaltung braucht deshalb zwei Perspektiven gleichzeitig:

Was braucht der lebendige Organismus?

und

Wie organisieren wir Verantwortung, die darauf antworten kann?

Ein Organismus – zwei Karten

«Lebendige Verantwortung» verbindet diese beiden Perspektiven in einem 2-Karten-Modell. Beide Karten beschreiben denselben Organismus, machen jedoch unterschiedliche Aspekte sichtbar.



Karte 1 – Die Wirkungslandkarte: Der lebendige Organismus

Welche Qualitäten des lebendigen Systems entfalten sich durch unser Wirtschaften – und woran können wir dies in seinen Kreisläufen beobachten?

Die Wirkungslandkarte verbindet dabei drei Betrachtungsebenen:

9 Wirkungsperspektiven zeigen, wo Lebendigkeit und Wirkung betrachtet werden: von Leben, Umweltmedien und Klima über Wissen, Arbeit und Gesellschaft bis zu Regionalwirtschaft, Betriebsführung und Betriebswirtschaft.

12 Kreisläufe zeigen, wie sich der Organismus bewegt. Sie machen Bewegungen und Rhythmen von Energie, Zeit, Wissen, Information, Stoffen, Geld und Beziehungen sichtbar.

6 Wirkungsqualitäten geben Orientierung dafür, was sich im Gesamtsystem entfalten soll: Lebendigkeit, Regeneration, Gerechtigkeit, Verbundenheit, Lernfähigkeit und Resilienz.

Die Wirkungslandkarte dient damit nicht primär der Bewertung anhand eines vorgegebenen Sollzustands. Sie unterstützt einen gemeinsamen Wahrnehmungs- und Lernprozess.

Der Lebendigkeits-Check: Die Wirkungslandkarte in Gebrauch

Der **Lebendigkeits-Check** ist das praktische Diagnoseinstrument der Wirkungslandkarte. Er dient dazu, gemeinsam ein aktuelles Bild davon zu entwickeln, wie der Organismus lebt und wo regenerative Potenziale liegen.

Ausgehend von den Wirkungsperspektiven werden jene Kreisläufe fokussiert, in denen Lebendigkeit, Spannungen oder Entwicklungsbedarf besonders wahrnehmbar werden. Diese Kreisläufe werden anhand sechs übergreifender Prüfdimensionen betrachtet:

Fluss – Zugänglichkeit – Regeneration – Rückkopplung – Verteilung – Anpassungsfähigkeit

Das Ergebnis ist ein gemeinsames Musterbild des Organismus:

Wo fliesst etwas gut?
Wo stockt es?
Welche Kreisläufe beeinflussen sich gegenseitig?
Welche Wirkungsperspektiven sind betroffen?
Welche Wirkungsqualitäten könnten sich stärker entfalten?

Aus diesem Bild werden ein oder zwei regenerative Experimente abgeleitet. Gleichzeitig werden beobachtbare Lebendigkeitssignale formuliert:

Woran würden wir erkennen, dass sich im System tatsächlich etwas verändert?

Damit schafft der Lebendigkeits-Check den Übergang von allgemeiner Wahrnehmung zu einer konkreten Spannung oder einem regenerativen Potenzial, das anschliessend über die Übersetzungsbrücke in die Organisationslandkarte übertragen werden kann.

Karte 2 – Die Organisationslandkarte: Das gestaltete System von Verantwortung

Wie organisieren wir Verantwortung, damit das, was das lebendige System braucht, wirksam ermöglicht werden kann?

Die Organisationslandkarte macht sichtbar, wie Verantwortung konkret getragen und handlungsfähig wird. Sie verbindet:

Verantwortungsbereiche → Rollen → wiederkehrende Aktivitäten → Entscheidungskompetenzen

Damit wird überprüfbar, ob eine im lebendigen System benötigte Verantwortung tatsächlich organisatorisch verankert ist. Die Organisation schafft die Voraussetzungen dafür, dass der Organismus auf eigene Bedürfnisse, Spannungen und Veränderungen seines Umfelds reagieren kann.

Der Kern des Modells: die Übersetzungsbrücke beider Karten

Die Besonderheit von **«Lebendige Verantwortung»** liegt nicht allein in den beiden Perspektiven, sondern in ihrer systematischen Verbindung.

Die **Lebensraum-Rollen-Matrix** bildet dabei die Brücke zwischen beiden Karten und wird im Organisations-Gestaltungsprozess[1] mit Hilfe von adaptierten Gestaltungswerkzeugen aus der Permakultur entwickelt. Die Kernlogik lautet dabei:

[1] Siehe Kurzbeschreibung «Organisations-Gestaltungsprozess für 'Lebendige Verantwortung' am Beispiel von Landwirtschaftsbetrieben»

Ein Lebensraum kann mehrere für das System benötigte Rollen übernehmen. Gleichzeitig kann eine Rolle durch mehrere Lebensräume getragen werden.

Dadurch lassen sich ökologische und systemische Beobachtungen mit konkreter organisationaler Verantwortung verbinden. Eine Spannung auf der Wirkungslandkarte soll nicht bei der Diagnose stehen bleiben. Sie wird in die Organisationslandkarte übersetzt.:

Spannung / Potenzial → betroffene Lebensräume → benötigte Rollen → Verantwortungsbereiche

Organisationsentwicklung als Lernbewegung

Die beiden Karten werden nicht einmalig erstellt. Zwischen ihnen findet eine kontinuierliche Bewegung statt:

Wahrnehmen → Verstehen → Fokussieren → Übersetzen → Verantwortung organisieren → Experimentieren → Beobachten → Lernen → neu Wahrnehmen

Als Bild für diese Bewegung dient die **Lemniskate**.

Aus einer Wahrnehmung des lebendigen Systems entsteht eine organisatorische Antwort. Aus geklärter Verantwortung entsteht Handeln. Dieses Handeln verändert wiederum den Organismus. Seine Wirkungen werden beobachtet und fliessen als Erfahrung in den nächsten Entwicklungszyklus zurück.

Transformation wird damit nicht als linearer Veränderungsprozess verstanden, sondern als fortlaufende Praxis des Wahrnehmens, Antwortens und Lernens.

Eigenständiger Entwicklungsbeitrag

Einzelne Bestandteile des Modells besitzen deutliche Verwandtschaften mit bestehenden Ansätzen.

Systemische und ökologische Ansätze wie «Living Systems Theory» betrachten Organisationen als lebendige Systeme und machen Beziehungen, Stoff-, Energie- oder Informationsflüsse sichtbar. Governance-Ansätze wie «Sociocracy 3.0» oder «Holacracy» schaffen Klarheit über Rollen, Verantwortungsbereiche und Entscheidungskompetenzen. Weitere Ansätze untersuchen Netzwerke, Rückkopplungen oder organisationale Lernprozesse.

«Lebendige Verantwortung» setzt an der Schnittstelle dieser Perspektiven an.

Der eigenständige Entwicklungsbeitrag liegt in der systematischen Verbindung einer ökozentrischen Wirkungsbetrachtung mit einer expliziten Governance- und Verantwortungsarchitektur.

Dadurch werden drei Ebenen miteinander verbunden:

1. Lebendigkeit wahrnehmen
Wirkungsperspektiven, Kreisläufe und Wirkungsqualitäten machen wahrnehmbar, was im lebendigen System geschieht.

2. Wahrnehmung in Verantwortung übersetzen
Lebensräume und Rollen verbinden systemische Spannungen und regenerative Potenziale mit der Organisation.

3. Handlungsfähigkeit organisieren
Rollen, Verantwortungsbereiche und Entscheidungskompetenzen schaffen die Voraussetzungen für konkrete Antworten.

Damit adressiert das Modell einen möglichen blinden Fleck zwischen Wirkungsorientierung und Organisationsgestaltung:

Nicht nur erkennen, was sich im System verändern sollte – sondern sichtbar machen, wo und wie Verantwortung organisiert werden muss, damit darauf geantwortet werden kann.

Lebendige Verantwortung in einem Satz

«Lebendige Verantwortung» verbindet die Wahrnehmung einer Organisation als lebendigen, in grössere öko-soziale Zusammenhänge eingebetteten Organismus mit der konkreten Gestaltung von Verantwortung und Entscheidungskompetenz – und macht die fortlaufende Bewegung zwischen beiden Perspektiven zum Kern regenerativer Organisationsentwicklung.