

Prigoschin und Putins Spätphase

Rund zwei Wochen nach Jewgeni Prigoschins Marsch auf Moskau sind viele Fragen offen. Eine davon betrifft die Zielsetzung: War es eine begrenzte Revolte oder ein auf das ganze Herrschaftsgefüge zielender Putschversuch? Das Zurückschrecken des Söldnerführers vor direkter Kritik an Präsident Wladimir Putin spräche für begrenzte Ziele, wie die Entmachtung von Verteidigungsminister Sergej Schoigu und die Verhinderung der staatlich angeordneten Unterstellung der Wagner-Söldner unter diesen. Hingegen deuten Prigoschins Widerspruch gegen das offizielle Kriegsnarrativ, aber auch der Marsch selbst Zweites an.

Indem Putin, dessen Flugzeug auf dem Höhepunkt der Ereignisse Moskau verließ, diese in seiner Ansprache am 24. Juni als „Verrat“ bezeichnete, ließ er Prigoschin keinen Spielraum für Machtpoker. Mangels Unterstützung durch die Armee scheiterten die 5000 Meuterer, die Rostow besetzt, mehrere Flugzeuge abgeschossen hatten und bis 200 Kilometer vor Moskau marschiert waren. Das Einschalten des belarussischen Machthabers Alexander Lukaschenko ermöglichte allen einen gesichtswahrenden Ausweg.

Obwohl viele in Russland den Präsidenten für die „friedliche“ Beilegung der Krise loben, ist die Diskrepanz zwischen seiner Ansprache und dem Resultat offenkundig. Der Aufstand hat auch Versagen in Armee und FSB offengelegt. Ferner war der vom Kriminellen zum „Oligarchen“ aufgestiegene Prigoschin ein langjähriger Günstling des Kremls. Zudem hat erst der Angriffskrieg gegen die Ukraine die Bedingungen für den Aufstand geschaffen. Die vom Kreml als Herrschaftsinstrument vorangetriebene Entpolitisierung der Gesellschaft wirkt sich mittlerweile nicht nur zum Vor-, sondern auch zum Nachteil des Regimes aus: Anders als 1991 ging kaum jemand gegen den Aufstand auf die Straße – im Gegenteil.

Stachel im Fleisch

Die Bilanz der Ereignisse ist somit vorläufig ambivalent. Das bei vielen noch vorhandene Image des Präsidenten als „Garant der Stabilität“ wurde weiter angekratzt; gleichzeitig konnte er durch die Vermeidung von Blutvergießen punkten und seine Machtposition behaupten. Während die Zustimmung zu Prigoschin laut Portal *Medusa* von 60 auf 29 Prozent eingebrochen ist, blieb jene Putins, wie unter den inneren Bedingungen nicht überraschend, konstant hoch. In der Gunst verloren hat auch der Verteidigungsminister. Er kann aber aufatmen, mit Prigoschin einen Stachel im Fleisch losgeworden zu sein. Die Kontrolle über die Armee wird verstärkt. Die Nationalgarde erhält schwere Waffen und der Geheimdienst weitere Aufgaben. Der Geheimdienstgeneral und Gouverneur von Tula Alexei Djumin hat als Troubleshooter Punkte für seine weitere Karriere gewonnen. Der oft als weiterer potenzieller Nachfolger genannte Agrarminister Dmitri Patruschew ist nicht in Erscheinung

getreten. Die Zukunft Prigoschins, gegen den in Russland ermittelt wird, ist unsicher.

getreten. Die Zukunft Prigoschins, gegen den in Russland ermittelt wird, ist unsicher.

Lukaschenko kann sich als Vermittler feiern und in Zukunft möglicherweise auf tausende Söldner in seinem Land zurückgreifen. Die für verdeckte Militäroperationen gegen die Ukraine gegründete und zuletzt bis nach Afrika aktive „private Militärfirma“ Wagner wird filetiert. Ähnlich wohl das Imperium Prigoschins mit angeblich 400 Versorgungs-, Propaganda-, Troll- und sonstigen Betrieben. Die jahrelange Kreml-Charade, dass Wagner, dem zahlreiche Kriegsverbrechen vorgeworfen werden, ein vom Staat unabhängiges Unternehmen sei, ist entlarvt.

Ist dies das Ende des Regimes Putin? Nein, aber ein Anzeichen deutlicher Instabilität. Monokraten profitieren vom Zwitter in der zweiten Reihe, aber nur, wenn er nicht zu einem Aufstand auswächst. Im Hintergrund

„Wann das Ende des Regimes eintritt, weiß derzeit niemand. Nach 23 Jahren hat seine von Krieg, Repression und Instabilität geprägte Spätphase längst begonnen.“

nimmt die Elitenloyalität meist mit einer gewissen Amtsdauer und wachsenden Misserfolgen ab. Die finnische Außenministerin Elina Valtonen hat jüngst formuliert, dass Diktaturen so lange äußerlich stabil scheinen, bis sie zusammengebrochen sind. Oder wie der Historiker Alexei Yurchak über die späte Sowjetunion geschrieben hat: „Alles war für immer, bis es nicht mehr war.“

Keine offenen Anzeichen

Wann das Ende des Regimes eintritt, weiß derzeit niemand. Nach 23 Jahren hat seine von Krieg, Repression und Instabilität geprägte Spätphase längst begonnen. Einen Nachfolger (wie bisher der Fall) als (Vize-)Regierungschef aufzubauen wäre für die Wahl 2024 jedoch relativ spät. Auch gibt es noch keine offenen Anzeichen dafür, und jeder Machtwechsel birgt Risiken für die Eliten. Ob ein künftiger Machtwechsel einen Kurswechsel bringt, wird vom Zustand abhängen, in dem sich das Land und seine Eliten dann befinden. Prigoschins Aktion wird als spektakuläres Detail und Folge des russischen Angriffskrieges gegen die Ukraine in Erinnerung bleiben, als Indiz für das Übergreifen des gesäten Sturmes auf sein Herkunftsland. Der Westen wird sich darauf einstellen, dass dieser noch nicht zu Ende ist.

WOLFGANG MUELLER ist Universitätsprofessor am Institut für Osteuropäische Geschichte der Universität Wien.



Sein Image als „Garant der Stabilität“ in Russland wurde weiter angekratzt: der russische Präsident Wladimir Putin.

PHILIPPE NARVAL

Organisationskultur ins Blickfeld rücken



„Culture eats strategy for breakfast“, meinte der ursprünglich aus Wien stammende Peter Drucker. Der 2005 verstorbene Mit-

begründer der modernen Managementlehre wird gern zitiert, wenn es um Veränderungsprozesse und Unternehmenskultur geht.

Doch in letzter Zeit scheint dieses Statement zu einem fatalistischen Mantra zu verkommen. Es dient resignierenden Führungskräften dazu, sich zu rechtfertigen, nach dem Motto: „Wenn die Kultur gegen mich ist, kann ich es genauso gut sein lassen.“ Im Grunde hatte Peter Drucker aber

gemeint, dass Kultur gestaltbar und dynamisch sei. Eine Organisation besteht aus mehr als nur Leistungskennzahlen, Strukturen und Prozessen. Spezifische kulturelle Muster und Werte beeinflussen die strategische Entwicklung oft viel stärker, als uns Gewähr ist. Diese sind nicht gottgegeben; sie lassen sich durch bewusste Führung verändern.

Unser Wirtschafts- und Gesellschaftssystem beruht auf Verhaltensweisen, die den Menschen und den Planeten an seine Grenzen bringen. Etablierte Organisationen in Wirtschaft, Staat und Zivilgesellschaft sind gefordert, sich neu zu erfinden. Doch wie viel wissen wir eigentlich darüber, wie eine zukunftsfähige Transformation ge-

lingen könnte, wie das Alte aus der Welt kommt und wie wir Ballast abwerfen?

Unsere Aufmerksamkeit richtet sich auf Heldengeschichten von Gründern, die das Neue förmlich aus dem Boden stampfen. Elon Musk, Jeff Bezos und seit kurzem Sam Altman sind die bekanntesten Protagonisten dieser Erzählungen. Diejenigen, die versuchen, im Inneren bestehender Organisationen Veränderung zu bewirken, bleiben meist unbeachtet. Das Bohren dicker Bretter scheint eben nicht so attraktiv wie das sprichwörtliche Bohren dünner in der glitzernden Welt des Silicon Valley.

Doch wir werden uns nicht dadurch verändern, dass wir alles von Grund auf neu schaffen. Vie-

le unserer Verwaltungs-, Bildungseinrichtungen und Unternehmen verlangen nach einer Evolution von innen heraus. Das fordert diese „alten“ Organisationen; Spannungen und Konflikte treten vermehrt zutage.

Wollen Führungskräfte hier mit Mut und Kraft den Wandel vorantreiben, benötigen sie einen Blick für kulturelle Faktoren, ein Verständnis von systemischen Zusammenhängen und die Fähigkeit, Ungerechtigkeit beim Namen zu nennen. Dies allein wird zwar nicht ausreichen, um mit dem globalen Kult des Wettbewerbs, der Ausbeutung und des ungehemmten Wachstums zu brechen, aber es schafft eine Grundlage für ein anderes Denken und Handeln.

Ich erlebe, dass Frauen in Führungspositionen diese Qualitäten und Perspektiven stärker einbringen. Vielleicht hat die kollektive Ausgrenzungserfahrung über die letzten Jahrhunderte ihr Sensorium für Ungerechtigkeiten geschärft, und sie tun sich leichter, diese zu konfrontieren. Uns Männern, die meist die Erfahrung machen, dass uns die Welt zu Füßen liegt, fällt das schwerer. Was nicht heißt, dass nicht auch wir unser „Handwerkszeug“ erweitern können.

Für alle Führungskräfte gilt es, sich selbst infrage stellen zu können und in der eigenen Verwundbarkeit zu zeigen. Damit werden sie zu echten Vorbildern. Diese braucht es mehr als verklarte Helden.