

“Wir müssen über die Art des Wirtschaftens nachdenken!”

Mit was für einer Art von Krise haben wir es derzeit zu tun?

Es gibt eindeutig eine Krise des Systems. Finanzstrategische Überlegungen beherrschen das wirtschaftliche Handeln übermäßig. Schon Karl Marx hat das als Entfremdung bezeichnet. Sinn des Wirtschaftens ist aber eigentlich die menschliche Wohlfahrt und der kreative und verantwortliche Umgang mit Ressourcen. Doch zunehmend beherrscht Geld den wirtschaftenden Menschen und nicht umgekehrt. In den Medien wird jetzt Geldwirtschaft mit dem Blutkreislauf für die Versorgung des Körpers verglichen. Dabei sollte nicht außer Acht gelassen werden, was das Blut eigentlich transportieren muss und was es sonst noch braucht, dass ein Mensch gesund bleiben kann.

Was muss geändert werden?

Das ganze wirtschaftliche System war bisher auf Wachstum ausgelegt. Bei dem derzeitigen Ressourcenverbrauch ist das aber ruinös. Wachstum macht nur dann Sinn, wenn dadurch das ganze System gesünder wird. Jeder Bauer weiß, dass Bodenpflege und jährliche Ernte in ein ausgewogenes Verhältnis gebracht werden müssen. Neubelebung sinnlosen und die Gesundheit unseres Planeten weiter schädigenden Konsums auf Pump kann nicht die Lösung sein. Die Krise muss Anlass sein, dieses Wachstumsprimat durch nachhaltigere Werte zu ersetzen. Das wird Marktwirtschaft allein nicht richten.

Kommt zur Krise des Wirtschaftssystems auch eine Krise des politischen Systems?

Den Kapitalismus im Sinne der Vorherrschaft des Finanzsystems würde ich gerne abschaffen. Die Marktwirtschaft halte ich aber für das beste bekannte System – wenn der politische Rahmen richtig gesetzt ist. Lange Zeit hing auch die Politik einem ungezügelten Neoliberalismus nach. Es gibt Ansätze, den Rahmen neu zu ziehen. Das ist aber ein sehr schwieriger und langwieriger Prozess. Wir haben weltweit so viele eingespielte Systeme, die sich nicht mehr kontrollieren lassen. Eigentlich bräuchte es eine übergeordnete Weltpolitik, die das ganze System neu ordnet.

Sehen Sie in der Krise auch die Chance?

Krise bedeutet: eine auf einen Wendepunkt zugespitzte Entscheidungssituation. Wir haben Anlass genug, um über die Art unseres Wirtschaftens nachzudenken. Das ist auch notwendig und besser als nur Warten auf das Wiederanspringen des Motors. Einige meiner Kollegen fürchten allerdings, dass die derzeitige Krise noch nicht tiefgreifend genug ist, dass es noch schmerzhaftere Lektionen braucht. Ob die Spielräume für die notwendigen Lernprozesse ausreichen, weiß ich nicht.

Was spüren Sie von der Krise bei Ihrer täglichen Arbeit im Institut?

Viele Fachleute und Führungskräfte, die zu uns kommen, sind zunehmend erschöpft. Zur enormen Belastung kommt die Betroffenheit, oft in Zwickmühlen zu geraten und nicht wirklich Sinnvolles bewirken zu können. Viele haben mit Gesundheitsproblemen zu tun. Bekanntlich macht hohe Belastung allein nicht krank, wohl aber das Gefühl dabei, keine Spielräume zu haben, nichts wirklich bewirken zu können sowie den Sinn des Engagements, Würdigung und ein Minimum an Geborgenheit zu verlieren. Wir versuchen die Menschen angesichts solcher Herausforderungen zu stärken.

Wie gelingt Ihnen das?

Im Gegensatz zu anderen Instituten, die noch immer auf der Welle „mit Schmackes aus der Krise“ reiten, rollen wir das Ganze von einer anderen Seite auf, und fragen, was uns die Krise sagen will. Wir sind zwar in schwerer See, dürfen uns aber nicht vor der Mitverantwortung zurückziehen.

Gerade jetzt werden die Vernünftigen und Kompetenten besonders gebraucht. Und wir müssen alle noch viel lernen, wie nachhaltiges und humanes Wirtschaften zu gestalten ist.

Wie kann der Einzelne lernen, Nachhaltigkeit im Unternehmen umzusetzen?

Da hilft der systemische Ansatz. Bei jeder Fragestellung muss geschaut werden, welche Wechselwirkungen bestehen und was die nachhaltigere Lösung ist – das ist nicht immer die einfachere und schnellere Lösung. Viele Menschen haben für sich privat bereits geeignete Wertesysteme entwickelt. Wir helfen ihnen, diese am Arbeitsplatz anzuwenden.

Wie kann das System lernen, nachhaltiges Wirtschaften anzuerkennen – nicht zuletzt angesichts einer extremen Fixierung auf Quartalszahlen?

Es gibt Spielräume, die jeder in einer Organisation entdecken und nutzen kann. Doch haben wir es zu häufig mit problematischen Gewohnheiten, Inkompetenz, mangelndem Mut und Vorteilmachung zu tun. Viele kleine Sünden machen zusammen ein böses System. Die berühmte Soziologin Hannah Arendt sprach von der Banalität des Bösen. Doch es gibt auch das Gegenteil – nämlich die Kettenreaktion des Guten. Wenn es auch wenig Sinn macht, Bösewichte auszumachen, so müssen wir doch über Verantwortung reden. Unternehmensführer stehen da in erster Linie in der Verantwortung. Sie müssen etwas zur Änderung des Bewusstseins beitragen. Ihre öffentlichen Bekenntnisse sind wichtig, damit andere Leute an ihnen Maß nehmen können. Und die Medien müssen dazu beitragen und negative Sensationsmacherei vermeiden. Wenn sich etwas Positives aufbaut ist es weniger auffällig, wie wenn etwas zusammenbricht. Dazu gibt es ein schönes tibetanisches Sprichwort: „Ein fallender Baum macht mehr Lärm als ein wachsender Wald.“ Und es gibt positive Beispiele: Zum Beispiel gibt es Unternehmen, die gemeinsam in Not geratene Zulieferer stützen. Man überwindet Festungsdenken und verwirklicht Zusammenarbeit über klassische Organisationsgrenzen hinweg.

Was können Sie mit Ihrem Institut beitragen?

Jetzt profitieren Unternehmen davon, dass sie sich in wirtschaftlich guten Zeiten um Unternehmenskultur bemüht haben. Andere, die glaubten, alles mit Geld abgelden zu können, erleiden jetzt eine dramatische Vernichtung von Vertrauenskapital. Unsere Teilnehmer stammen mehrheitlich aus den Unternehmen selbst. Doch qualifizieren wir auch externe Berater. Wir haben immer vertreten, die Expertise, das Engagement und die Urteilsfähigkeit derer, die im Unternehmen nachhaltig engagiert sind, zu achten und weiterzuentwickeln. Wir qualifizieren alle auch für ein sinnvolles Zusammenspiel zwischen interner Verantwortung und externer Beeinflussung.

Muss die Lösung für die Krise in den Unternehmen von unten heraus kommen?

Das ist keine Frage von oben und unten. Unternehmen sollten aber grundsätzlich auf diejenigen hören, die tagtäglich mit den Problemen betraut sind. Sie sind noch da, wenn die externen Berater längst wieder weg sind. Zu lange haben die Firmen Verantwortung übermäßig nach außen verlagert.

Haben Sie den Eindruck, dass die Unternehmen mit der Krise gut umgehen?

Viele ja, doch ich wundere mich schon auch über einige Firmen auch aus der Region. Da fehlt ganz einfach die Übung im Umgang mit Krisen. Das Lernen in diesem Bereich fängt jetzt erst an und der Umgang mit Mitarbeitern ist dabei leider oftmals die letzte Lektion.

Autor: RNZ-Gespräch: Bernd Schmid mit Thomas Veigel und Michael Zehender am 11.3.2009

Quelle: isb