

**Aufbruch zu den Fundamenten
einer kreativen Wirtschaft**
Ein Manifest für unternehmerische Zeitgenossen

von:

Willy Bierter

Borderstep Institut für Innovation und Nachhaltigkeit, Berlin

und

Product-Life Institute, Genf

Mai 2009

Dr. Willy Bierter
Borderstep Institut für Innovation und Nachhaltigkeit, Berlin
Product-Life Institute, Genf
Ahornweg 12, CH-4452 Itingen, Switzerland

Phone: +41-61-811 4988
Fax: +41-61-811 5144
E-mail: bierter@bluewin.ch

**Es gibt nur eine Zeit in der es wesentlich ist aufzuwachen. Diese Zeit ist jetzt.
Buddha**

Dies ist ein Manifest für all jene Menschen, die einen Unterschied machen wollen – dort, wo sie leben und wo sie wirken können, dürfen und wollen.

Es ist ein Manifest für jene, die sich weigern, sich dem Zynismus auszuliefern.

Es ist ein Manifest für jene, die glauben, dass die Zukunft geschaffen und gestaltet werden kann, dass sie nicht etwas ist, was uns einfach überfällt.

Es ist ein Manifest für jene, die glauben, dass Leidenschaft ebenso wichtig ist wie Profite.

Es ist ein Manifest für jene, die glauben, dass die Managementpraktiken des Industriezeitalters zu einer Last geworden sind für das Zeitalter, in das wir eintreten.

Es ist ein Manifest für jene, die sich weigern zu glauben, dass Alteingesessene nicht zur Transformation fähig sind.

Dies ist ein Manifest für all jene, die müde sind, nur auf sicher zu spielen.

Es ist ein Manifest für jene, die nicht willens sind, ihre Träume auf dem Altar akzeptierter Weisheiten zu opfern.

1. Turbulente Zeiten – und was tun?

Die Finanz- und Wirtschaftskrise hat 2008 den Wert der globalen Finanzanlagen um den enormen Betrag von 50 Billionen US-Dollar verringert, in etwa das Weltbruttosozialprodukt im Jahr 2007. Die Industrieproduktion fällt in einem atemlosen Tempo. Weltweit füllen sich die Lagerbestände mit unverkäuflichen Warenbergen, während gleichzeitig Millionen von Menschen ihre Arbeitsplätze verlieren.¹ Auch der globale Handel bricht ein. Im Zeitraum von August 2008 bis Januar 2009 sank der globale Warenaustausch um fast 20 Prozent. Das ist die bei weitem ernsteste Krise der Weltwirtschaft seit der Grossen Depression.

„Mögest Du in interessanten Zeiten leben“, lautet eine chinesische Verwünschung. Wir leben derzeit in überaus „interessanten Zeiten“. Leben wir in einer Welt, in der gerade alles zusammenbricht? Sind die fetten Jahre vorbei? Grollt die Zukunft nicht wie eine dunkle Sturmfront wütend über unsere Arbeitsplätze, Renten, Ersparnisse und Hoffnungen? Unsere einzige Hoffnung vielleicht, dass der Sturm vorüberziehen möge und uns möglichst ungeschoren davon kommen lässt – getreu dem Motto: „O heiliger Sankt Florian, verschon uns unsere Häuser, zünd lieber andere an“?

Zeitung zu lesen und Nachrichten zu hören, grenzt in diesen Zeiten an seelische Verletzung: Düstere Nachrichten gibt es im Dutzend. Kreditklemmen, Banken-Crashes, massive Wertverluste an den Börsen, schwarze Wirtschaftsprognosen. Oder ist uns dabei vielleicht doch manchmal heimlich der Gedanke gekommen, dass der Abgrund, der uns aus allen Zeitungen, Radios und Nachrichtensendungen hämisch entgegengrinst, auch etwas mit uns selbst zu tun hat?

Alle möglichen Leute und Umstände werden für die Krise verantwortlich gemacht und als Schuldige hingestellt. Nicht nur der Volkszorn kocht, auch der Zorn der Politiker aller Couleurs. Sogar der Ruf nach Bestrafung von „unverschämten“ Managern wird laut. Ist die Bestrafung vollstreckt – und sei es nur die Deckelung von Managergehältern und die Abschaffung der Boni –, so wirkt dies psychologisch entlastend. Schliesslich muss es jemanden geben, der schuld an der ganzen Misere ist: „die da oben“. Jetzt können wir wieder so tun, als sei alles unter Kontrolle, zumal – dies zum Trost – doch alles schon mal dagewesen ist. Erinnert sich noch jemand? Wir hatten ja nicht nur die in letzter Zeit häufig strapazierte Weltwirtschaftskrise von 1929, wo sich New Yorker Börsianer aus dem Fenster gestürzt oder stilvoll am Schreibtisch erschossen haben, weil in zwei Stunden elf Milliarden Dollar futsch waren. Also: Wir können doch genauso weitermachen wie bisher – da capo. Wirklich? *Ob Finanz- oder Weltwirtschaftskrise, die eigentliche Krise ist, dass aus solchen Krisen nichts gelernt werden will.*

Die bisherige Finanz- und Wirtschaftskrise ist erst der erste heftige Kopfschmerz, den ein "Tumor" verursacht, der tiefer liegt. Die gute Wirtschaftsentwicklung der letzten zwei Jahrzehnte wurde zum grossen Teil durch Verschuldung, durch die Herausbildung einer kreditfinanzierten Massennachfrage befeuert. Und diese Nachfrage wurde gerade vom Finanzsektor erzeugt. Für die Banken ist eine Expansion der Verschuldung gleichbedeutend mit einer Ausweitung ihrer Märkte, da der Kredit die wichtigste „Ware“ der Finanzbranche darstellt. Die wild wuchernden Finanzmärkte liessen somit nicht nur etliche Spekulations- und Finanzblasen aufsteigen, sondern seit den achtziger Jahren vermittels exzessiver Kreditvergabe ihre eigenen Märkte expandieren. Die Ursachen der gegenwärtigen Wirtschaftskrise liegen nicht in erster Linie bei den Spekulationen auf dem Immobilienmarkt, sondern der wichtigste Faktor ist das Überhandnehmen der Kreditvergabe. Mit anderen Worten: Es ist vor allem die private Kreditaufnahme, die die schuldenfinanzierte Massennachfrage der letzten Jahre erzeugte. Der Zusammenbruch dieses kreditfinanzierten Schneeballsystems liess die Nachfrage einbrechen, die Industrieproduktion kollabierte und dies hatte folglich auch die ersten massenhaften Entlassungen von Arbeitskräften zur Folge.

¹ „Global Employment Trends January 2009“, International Institute of Labour Studies (ILO), Geneva 2009

Ökonomische Legitimierung liefert die Wealth Creation Theory, die ebenso einfach, wie wirtschaftsschädlich ist: Treibe die Preise für Vermögenswerte durch billigen Kredit endlos in die Höhe. Reduziere die Sicherheiten für die Kredite, damit immer mehr Leute ohne Kreditwürdigkeit immer mehr Schulden machen können. Nenne das vornehm „Finanzierung“ oder noch vornehmer und verlockender „Wealth Creation“. Mit den billigen Krediten kaufen die Leute was immer ihnen vor die Augen kommt: Noch mehr Aktien und Zertifikate, noch mehr Häuser – und vor allem konsumieren sie. Auf dem Papier werden sie immer reicher, ob sie je die Schulden zurückbezahlen ist egal. Bringe daher die wertlosen Hypotheken an die Börse, gib ihnen schöne Namen, und nenne das ganze "Securitization". Wenn dann die Schuldenlawine zu rutschen beginnt, nenne die faulen Kredite zunächst vornehm "Subprimes", was deshalb zulässig ist, weil schliesslich alles unter Triple A "subprime" ist. Später werden sie dann in „toxic papers“ umbenannt und es beginnt die hektische Suche nach „Sondermülldeponien“ – sprich „Bad Banks“.

Besonders hoch verschuldet sind die USA. Dort erreicht die gesamte Verschuldung inzwischen mehr als 350% des Bruttosozialprodukts. Die Erwerbstätigen der USA müssten also dreieinhalb Jahre ohne jegliche Entlohnung arbeiten, um diese Verbindlichkeiten begleichen zu können. Doch die Kreditblase ist in einigen Regionen Europas in noch absurdere Dimension vorgerückt. Die externe Verschuldung Islands und Irlands beträgt wahnsinnige 900% des Bruttosozialprodukts. Im Fall Grossbritanniens sind es 456%, bei der Schweiz 433%, die Niederlande weisen eine Auslandsverschuldung von 328%, Frankreich von 210% auf.

Was tun in einer derart dramatischen Situation? Die gegenwärtige Antwort: Zur Verhinderung eines deflationären Absturzes der Weltwirtschaft verschuldet sich der Staat so massiv, wie es vormals der Privatsektor machte. Seltsame Schizophrenie: Zum einen wird die Ursache der Krise im wilden Wachstum der Finanzmärkte, in exzessiver Kreditvergabe und der „Gier“ der Banker und Spekulanten verortet, die das anscheinend kerngesunde produzierende Gewerbe nun durch die Kreditklemme mit in den Abgrund reissen. Andererseits wird der Einbruch der – durch die Kreditvergabe des Finanzsektors überhaupt erst jahrelang geschaffenen – Nachfrage beklagt, der ursächlich für den Zusammenbruch der Industrieproduktion ist. Die Lösung dieser Krise wird nun darin gesehen, die zusammengebrochene private Kreditaufnahme in Staatsregie weiterzuführen. Nicht mehr der private Sektor, sondern „Vater Staat“ soll sich verschulden. Man könnte hier von einer „Verstaatlichung“ der vormaligen Defizitkonjunktur sprechen.

Diese Medizin ist nicht neu, so wenig wie das tiefer liegende Problem, nämlich dass der Konsum hinter den Produktionskapazitäten zurückbleibt. Das traf bereits für die globale Wirtschaftskrise in den 70er Jahren zu, für die sich der Begriff der Stagflation etablierte. Die Gewinne der Unternehmen gingen in allen Industrieländern rapide zurück, das Wirtschaftswachstum erlahmte und die Massenarbeitslosigkeit griff nach über zwei Jahrzehnten der Vollbeschäftigung erneut um sich. So wie heute reagierten die Regierungen damals mit massiven Konjunkturprogrammen und mit expansiver Geldpolitik, also mit besonders niedrigen Leitzinsen. Dies führte nach einiger Zeit zu einer immer stärker sich beschleunigenden Inflation, da die im Umlauf befindliche Geldmenge immer weiter anwuchs. Genau diese Stagflation droht uns heute wieder. Es ist gerade so, als ob die Krise der Siebziger nun – um ein Vielfaches verstärkt – erneut über die Weltwirtschaft hereinbrechen würde.

Dass der Konsum schon in den 70er Jahren nicht in der Lage war, die verfügbare Produktionskapazität auszunutzen, lag nicht an einem zu geringen Lohnniveau, da damals die Gewerkschaften durchaus substantielle Lohnerhöhungen durchzusetzen in der Lage waren. Vielmehr griff die früher zumindest noch breit diskutierte – heute aber weitgehend aus dem öffentlichen Diskurs verbannte – Krise der Arbeitsgesellschaft bereits um sich. Im Kern besagt diese These, dass der Arbeitsgesellschaft die Arbeit ausgeht. Konnten Produktivitätssteigerungen und neue Technologien bis in die 70er Jahre zur Erschliessung neuer Märkte beitragen und immer mehr Arbeitsplätze schaffen, als durch Rationalisierungen in älteren Industrien wegfielen, so kippte diese Entwicklung ab 1973. Die immer schneller um sich greifende Rationalisierung und Automatisierung führte dazu, dass immer mehr Waren in immer

kürzerer Zeit durch immer weniger Arbeitskräfte hergestellt werden konnten. Neue Industriezweige wie die Mikroelektronik und die Informationstechnik beschleunigten diese Tendenz in den kommenden Dekaden noch weiter, da die neuen Technologien weitaus weniger Arbeitsplätze schufen, als durch deren gesamtwirtschaftliche Anwendung wegrationalisiert wurden.

Ab den 1980er Jahren konnte dieser verhängnisvolle, sich selbst verstärkende Kreislauf – weniger Arbeit durch Rationalisierung und Automatisierung, weniger Einkommen bei den Konsumenten und damit sinkende Nachfrage, damit fallende Produktion, weitere Entlassungen und erneut sinkende Nachfrage usw. – nur abgemildert und überdeckt werden, indem vermittelt ausufernder Verschuldung und eines beständig expandierenden Finanzsektors erneut eine Massennachfrage erzeugt wurde.

Die Konjunkturprogramme können nun die Krise tatsächlich abmildern. Doch sie können nicht unendlich fortgeführt werden. Die unzähligen privaten Pleiten von amerikanischen Hausbesitzern oder überschuldeten Konsumenten, die den gegenwärtigen Krisenverlauf charakterisieren, fänden bei einer staatlich finanzierten Defizitkonjunktur, wie sie jetzt forciert wird, in der Pleite eines sich immer weiter verschuldenden Staates ihren Kulminationspunkt. Etliche europäische Staaten – Ungarn, Ukraine, Rumänien, und Lettland – konnten bereits nur durch Notkredite des IWF, der Weltbank und der EU vor der Zahlungsunfähigkeit bewahrt werden.

Ein weiteres Standbein der gegenwärtigen Krisenbekämpfung ist – ähnlich wie in den siebziger Jahren – eine expansive Geldpolitik. Um eine Kreditklemme zu bekämpfen, werden die Zinsen massiv gesenkt und die Schleusentore der Notenbanken geöffnet. Also auf ein Neues also!? Dabei droht durch die gegenwärtig von den Notenbanken initiierte Geldschwemme die inflationäre Entwicklung tatsächlich aus dem Ruder zu laufen. Bei Beibehaltung des gegenwärtigen, „keynesianischen“, auf expansiver Geldpolitik und Konjunkturprogrammen fussenden Wirtschaftskurses droht mittelfristig eine Desintegration des globalen Finanz- und Wirtschaftssystem in Staatsbankrott und Hyperinflation.

Weltweite Finanz- und Wirtschaftskrisen sind immer ein Zeichen hoher Systeminstabilität. Die gewaltigen Turbulenzen des globalen Finanz- und Wirtschaftssystems zeigen mit aller Deutlichkeit, wie sehr die Globalisierung einen beschleunigenden Prozess der exponentiellen Komplexifizierung ausgelöst hat. Die neuen Realitäten sind hyperkomplexe, ultradynamische, vernetzte Systemkonfigurationen. Dadurch hat sich die Komplexität von Steuerungs-, Gestaltungs- und Lenkungsproblemen wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Organisationen und Institutionen drastisch erhöht.

Beunruhigend ist, dass die Fähigkeiten der heutigen Entscheidungsträger in Wirtschaft und Politik mit turbulenten Situationen umzugehen, deutlich limitiert sind. Viele Schönwetterkapitäne, narzisstisch, nur auf sich und ihre Gehälter und Boni bedacht. Wenn es brennt, konstatiert man Schockstarre und hilflose Versuche, mit veralteten mentalen Modellen Probleme zu lösen, die damit nicht zu lösen sind. Es mangelt vor allem an der Fähigkeit mit Komplexität umzugehen. Die Wirtschafts- und Finanzkrise lässt sich eben nicht mit den bisher gewohnten Methoden lösen.

Denn diese Wirtschafts- und Finanzkrise ist nur ein oberflächliches Symptom für tiefer liegende Wandlungsprozesse. Was sich da ganz langsam verabschiedet, ist der alte Industriekapitalismus mit seinem Primat der Massenproduktion. Zwar hat keine andere Form des Wirtschaftens in der Menschheitsgeschichte derartige Erfolge feiern können. Ihm verdanken wir einerseits Wohlstand und Wirtschaftswachstum, sozialen Aufstieg und Chancengleichheit, andererseits aber auch seine Krisenanfälligkeit, die zum Monopol neigenden Märkte, eine enge Verbandelung zwischen Konzernen und Politik und die Zerrüttung unser natürlichen Lebensgrundlagen.

Allerdings hat nur eine Minderheit das Privileg, im „Kristallpalast“² zu residieren und am Wohlstand teilzuhaben. Die Tatsache, dass der Kristallpalast zu Beginn des 21. Jahrhunderts bestenfalls ein Viertel der Angehörigen von *homo sapiens* einschliesst, erklärt sich unter anderem durch die systemische Unmöglichkeit, eine Einbeziehung aller Mitglieder der Menschengattung in ein homogenes Wohlfahrtssystem zu den heutigen technischen, energiepolitischen und ökologischen Bedingungen materiell zu organisieren. Selbst der Unterhalt des Kristallpalastes wird immer aufwendiger und kostspieliger, zumal die bislang externalisierten Dimensionen nur vertagt, deren Reaktionen (bspw. Klimawandel) aber nicht dauerhaft ausgeschaltet werden können.

Eine Alte Welt geht zugrunde, weil eine Neue Welt entstehen will – bildhaft vergleichbar mit einer Raupe, die stirbt, weil der Schmetterling ans Licht kommen will.

Wer in einen Sturm gerät, hat es schwer, sich zu orientieren und zu navigieren. Wohin sollen wir steuern? Wo und was wäre das Neue?

Wir müssen uns von der Illusion des Erhalts unseres Vorsprungs lösen – je schneller, desto besser. Die Entwicklung von Technologie und Kommunikation hat ein radikal neues Stadium erreicht: Der Transfer von modernstem Fortschrittswissen ist inzwischen so leicht geworden, dass es heute an jedem beliebigen Ort der Welt genutzt werden kann. Der Aufbau aller dafür erforderlichen Voraussetzungen braucht heute nicht mehr länger als zehn Jahre. Daraus folgt: Die Zeit von Monopolen auf Fortschrittswissen als Grundlage eines einseitigen Wohlstands zugunsten nur eines Teils der Welt geht unwiderruflich vorbei.

Ausnahmslos alle Standortvorteile wandern derzeit Zug um Zug von den alten Industrie- in die neuen Schwellen- und aufbrechenden Entwicklungsländer: Fortschrittswissen, modernster Infrastrukturaufbau, Auslandsinvestitionen, selbst Forschung und Entwicklung. Dies bedeutet für sie die historische Chance zum Aufholen und selbst zum Überholen. Denn gegen die immer leichtere Verknüpfung von modernstem Fortschrittswissen mit niedrigen Löhnen sind die traditionellen Industrieländer chancenlos – in einem Wirtschaftssektor nach dem anderen. Die aktuelle Entwicklung von China und Indien zeigt dies sehr anschaulich.

Die höchst einseitige Nutzung des modernsten Fortschrittswissens nur zum eigenen Vorteil im Kristallpalast beginnt sich nun bitterlich zu rächen. Die alten Industrieländer stehen aufgrund ihres extrem teuren und schwerfälligen Sozial- und Gesellschaftssystems am Anfang einer Krise, die ihr gesamtes System in Frage stellen kann. Wir brauchen radikales Neudenken, sonst geraten wir nur noch tiefer in die Krise.

Es ist im ureigensten Interesse der alten Industrieländer, dass sie sich an die Spitze einer Politik für eine balancierte Welt setzen – für einen Ordnungsrahmen einer humanen Weltwirtschaft. In einer zusammengewachsenen Welt ist das alte brutale Konkurrenzdenken schlicht tödlich. Wir brauchen eine Weltordnung der „Coopetition“, eines Wettbewerbs in Kooperation.

Dieses Neudenken kann an einer ausgesprochen positiven Zukunftschance anknüpfen: Wenn künftig nicht nur 20 Prozent der im Kristallpalast residierenden Menschheit ihre Potentiale plus die modernsten technischen Potentiale nutzen können, sondern 100 Prozent, braucht die Welt insgesamt nicht ärmer zu werden. Ganz im Gegenteil ist eine sehr viel reichere Welt für alle möglich – materiell, kulturell, sozial und geistig. Auch für die dafür notwendige radikale Ressourceneffizienzwende ist das erforderliche Wissen längst vorhanden.

² Klarere Blicke kommen oft von den Rändern des lärmenden und hektischen Geschehens. Aus der Perspektive der zurückgebliebenen osteuropäischen Peripherie hat Fjodor Dostojewskij in seiner 1864 erschienenen Erzählung „Aufzeichnungen aus dem Kellerloch“ das Wort von der westlichen Zivilisation als „Kristallpalast“ geprägt. Peter Sloterdijk hat diese Metapher wieder aufgenommen, um damit die Komfort-Installation des kleinen wohlhabenden Teils der Menschheit auf den Punkt zu bringen. Siehe dazu: P. Sloterdijk: „Im Weltinnenraum des Kapitals“, Frankfurt/M. 2005, S. 265 ff.

Dafür sind sehr grundlegende Reformen erforderlich, um die Schlüsselkompetenzen und die Kreativität des einzig verbliebenen Erfolgsfaktors Mensch überall schnellstmöglichst freisetzen zu können: Jeder Mensch muss die Schlüsselkompetenzen eines lebenslangen „Lernens des Lernens“ und einer möglichst selbständigen und flexiblen Lebensbewältigung erwerben. Wir brauchen eine flächendeckende Persönlichkeits- und Kompetenzen-Bildung aller Menschen zu „Lebensunternehmern“. Und wir brauchen ein Recht auf Kredit („credere“ bedeutet „vertrauen“) für alle, auch und gerade für die Ärmeren und Ärmsten. Das Beispiel des neuen Friedensnobelpreisträgers Muhammad Yunus und seiner Grameen Bank beweist, dass dies funktioniert und ein Auseinanderfallen der Gesellschaft aufhalten und umkehren kann.

Die gute und zugleich höchst herausfordernde Grundbotschaft ist: Die eine Welt, in die wir unwiderruflich hineinwachsen, erweist sich immer mehr als ein Zustand, in der wir nur in Fairness und Humanität überlebensfähig sind. Die eine Welt kann keine andere sein als eine humane Welt – oder keine Welt.

Dazu kann jeder von uns etwas tun und beitragen. Mißstände und Krisen erzeugen bei Menschen Sehnsüchte: nach neuen Wegen, nach neuen Möglichkeiten. Diese Sehnsüchte sind die beste Voraussetzung dafür, dass Begeisterung entsteht – Begeisterung, die die Menschen umgekehrt brauchen, um grosse Herausforderungen bewältigen zu können. Und erst wenn man wirklich an etwas glaubt, wenn man von einer Idee beseelt ist, entfaltet sich auch Gestaltungskraft. Daran mangelt es uns allen in den letzten Jahren. Das Einzige, was uns noch begeistert oder beseelt hat, ist Geld, die Karriere, das Materielle, im Rampenlicht stehen. Heute sehen wir, dass dieses Denken und Verhalten uns in eine Krise katapultiert hat – damit ist nicht nur die Finanzkrise gemeint, sondern die bekannten Krisen von den Lebensmittelkandalen bis hin zur Klimaerwärmung. Um diese Krisen zu lösen, müssen wir uns und unser Denken ändern. In Zukunft geht es um Engagement, Leidenschaft, Identifikation – kurz: um Begeisterung und Begeisterungsfähigkeit, um den Glauben an eine gute Sache und dem Mut, dafür auch einzutreten!

Begeisterung hat die schöne Eigenschaft, dass sie Menschen im Inneren bereichert. Die Erlebnisse im Leben, die einen begeistern, kann einem niemand wegnehmen. Sie kann man zu jeder Zeit wieder in Erinnerung rufen und sich daran erfreuen. Das ist ein Reichtum, der vor allem keine Verlustängste erzeugt und einen unabhängig macht von der Welt – es ist ein Glück, das aus sich heraus funktioniert. Äusserer Reichtum hingegen erzeugt ein kurzfristiges Gefühl von Glück – man braucht immer mehr davon und hat ständig Angst, es wieder zu verlieren. Genau diese beiden Mechanismen führen zu einer Spirale des Wachstumszwangs, und in der Folge zum Raubbau an den Ressourcen: den eigenen bis hin zur Umwelt und den Mitbewohnern dieses Planeten.

So kann auch wieder das viel beschworene Vertrauen wachsen. Jede Wirtschaftskrise ist auch eine Vertrauenskrise. Enttäuschte Erwartungen, zerbrochene Hoffnungen, geplatzte Träume erzeugen Unsicherheit, lassen Vertrauen schwinden. Ist Vertrauen einmal zerbrochen, zeigt sich, wie schwer es herzustellen ist. Denn Vertrauen ist voraussetzungsvoll. Es beruht auf Gegenseitigkeit. Das heisst aber auch: Jeder Einzelne kann dazu beitragen, dass es wächst – indem er vertrauenswürdig handelt und Vertrauen schenkt.

Jeder kann helfen, dort wo er steht, ein neues Wirtschaften zu ermöglichen, das den Menschen und der Gesellschaft dient, und die Natur nicht zerrüttet, sondern sie wieder zum Blühen bringt. Wirtschaftliche Entwicklung entspricht dann dem, was der Wirtschaftsnobelpreisträger Amartya Sen beschrieb als „Prozess der Erweiterung realer Freiheiten, die den Menschen zukommen“.

2. Realen Wohlstand für die ganze Welt

Die Krise besteht im Grunde darin, dass die Bewohner des Kristallpalastes – ungefähr ein Viertel der Menschheit – es sich nicht mehr ohne weiteres leisten können, über ihre Verhältnisse zu leben. Der ungezügelter Konsum in vielen Teilen der entwickelten Welt hat einen Ausbau von Industriekapazitäten – nicht zuletzt in den Schwellenländern – nach sich gezogen, der sich jetzt als vergeudet erweist. Hilfe, was sollen wir jetzt tun?

Von der Ressourcen- und Umweltkrise einmal abgesehen, stellt sich mit der Frage nach der System- unmittelbar jene nach einer Sinnkrise. Konsum nicht mehr als Erfüllung von menschlichen Bedürfnissen, sondern als reiner Selbstzweck? Ein flüchtiger Blick in unsere Kleiderschränke, Garagen oder auf die Spielzeugberge in den Kinderzimmern lässt einen da angst und bange werden. Wie nah die Wegwerfgesellschaft der Dekadenz inzwischen gekommen ist, zeigt das Beispiel der zynisch als Umweltprämie verbrämten staatlichen Autoverschrottungsgelder in verstörender Weise.

Wer für die alten Industrieländer eine Wohlstandsperspektive erhalten will, hat heute keine andere Wahl mehr, als seine Wohlstandsperspektive für die ganze Welt zu denken, nicht mehr nur für irgendeinen Teil. Oder wollen wir unseren errungenen Wohlstand verteidigen, indem wir einen harten Konkurrenzkurs gegen die aufstrebenden Länder fahren, unsere Märkte abschotten, unsere Grenzen dicht machen und unser Know-how für uns behalten? Das würde uns in den Ruin treiben. Denn wie sollen „unsere“ Exportmärkte aufblühen, ohne dass in diesen aufholenden Ländern die Nachfragekapazität steigt? Wie sollen die Hochlohn-Arbeitsplätze in den alten Industrieländern gesichert werden, wenn wir die armen Länder weiter in einen Niedriglohn-Konkurrenzkampf auf den Weltmärkten zwingen? Inzwischen verwandeln wir dadurch nur unsere eigenen Ökonomien in Niedriglohngebiete. Wie wollen wir Firmen im Norden beziehungsweise im Westen halten, wenn unsere Art von „Weltpolitik“ dafür sorgt, dass die Löhne im Süden und Osten möglichst niedrig bleiben und damit die Lohnkluft hoch? Genau dadurch fördern wir die Abwanderungstendenzen „unserer“ Firmen und Arbeitsplätze am meisten. Das Gegenteil ist richtig: Wir im Norden beziehungsweise Westen können heute an nichts mehr ein grösseres Interesse haben, als dass sich die Lebensbedingungen im Süden und Osten rasch verbessern und dort die Löhne möglichst rasch steigen.

Der Norden ist nicht nur deshalb auf eine dynamische Wirtschaftsentwicklung im Süden und Osten angewiesen, damit die Löhne in den alten Industrieländern auch in Zukunft hoch bleiben können. Die mit Abstand am leichtesten, nachhaltigsten und kostengünstigsten in Gang zu setzende Weltwirtschaftsentwicklung liegt in der Förderung und Schaffung von realem Wohlstand im Süden und Osten. Allein für sich gesehen, wenn man also von allen auch weiterhin zu erwartenden technischen Innovationen und deren ökonomischen Effekten absieht, birgt der Nord-Süd-Ausgleich ein ökonomisches Wachstumspotential, von dem die gesamte Menschheit über viele Jahrzehnte hinweg unvorstellbar profitieren kann. Mehr als 1,3 Milliarden Menschen leben von weniger als einem US-Dollar pro Tag.³ Um mit dem Niveau des durchschnittlichen Bruttosozialprodukts in einem Land wie Deutschland gleichzuziehen, müsste diese Menschenmasse von der Einwohnerzahl Chinas einen Wachstumsschub von einem Faktor 70 bewältigen, also einen Zuwachs von 7'000 Prozent. Noch einmal so viele Menschen fristen ihr Dasein mit einem Einkommen zwischen einem und zwei US-Dollar. Hier wäre immer noch ein Wachstumsfaktor von etwa 35 aufzuarbeiten. Selbst bei einer so exorbitanten Wachstumszahl von zehn Prozent jährlich würde es für diese Hälfte der Menschheit zwei Generationen, also ein halbes Jahrhundert dauern, bis sie auf das deutsche Niveau zu Beginn des dritten Jahrtausends aufgeschlossen hätte.

Wie aber sollte ein derart gewaltiger Nord-Süd-Ausgleich realistisch zu bewerkstelligen sein?

³ Siehe dazu v.a. die „Human Development Reports“ der UNDP; „Global Monitoring Report 2008. Agenda for Inclusive and Sustainable Development, MDGs and the Environment“, Weltbank, Washington DC 2008

Der vom gegenwärtigen asiatischen Wirtschaftswunder noch nicht erfasste Süden wird nicht aufholen durch die Erhöhung der Entwicklungshilfe, wenn dies mit den gegenwärtigen Konzepten der Entwicklungszusammenarbeit verbunden bleibt. Vielmehr liessen sich mit einem klugen Investitionsprogramm von rund 100 Milliarden US-Dollar jährlich die Löhne im Süden schnell ansteigen lassen und eine schnelle und weltweite Ressourceneffizienzrevolution initiieren – die beiden wichtigsten Massnahmen, die inzwischen im Interesse des Südens und des Nordens sind.

Doch die entscheidende Wende erfolgt nicht auf der monetären Ebene, sondern auf der Ebene des Bewusstseins. Muhammad Yunus, der Gründer der Grameen Bank, die Kleinkredite an allerärmste Menschen vergibt, sagte einmal, Almosen seien die schlimmste Beleidigung für Arme, denn sie würden ein psychologisches Todesurteil transportieren: Du bist und bleibst abhängig und unfähig, dein Leben selbst in die Hand zu nehmen. Yunus geht davon aus, dass auch in völlig mittellosen und bis dahin auch tatsächlich völlig abhängigen Frauen erfolgreiche Unternehmerinnen verborgen sind, wenn man diese verborgenen Potentiale anspricht – und er hat diese nur scheinbar verrückte These inzwischen mit einer halben Milliarde Menschen bestätigen können. Yunus setzte also auf den „Faktor Mensch“ und revolutionierte damit die Entwicklungspolitik.

Der eigentliche Zweck des Wirtschaftens ist es, Menschen Wohlstand zu verschaffen. Wohlstand im weitesten Sinne ist mehr als materieller Wohlstand und Konsum. Dazu gehören auch solche Dinge wie sinnvolle Arbeit, Bildung, Gesundheit, Sicherheit (Abwesenheit von Gewalt), Umweltqualität, soziale Sicherheit und gleiches Recht für alle. Dass mehr materielle Produktion keineswegs mehr Wohlstand schafft, dafür gibt es schon seit langer Zeit unübersehbare Hinweise. Bereits vor der Finanz- und Wirtschaftskrise hat – trotz realem Wirtschaftswachstum – der Wohlstand für immer mehr Menschen nicht mehr zugenommen, sondern hat stagniert oder ist sogar zurückgegangen. Letzteres verstärkt sich für viele Menschen jetzt noch viel deutlicher.

Indikatoren, die den Zusammenhang von Produktionswachstum und zukunftsfähigem Wohlstand messen ⁴, zeigen deutlich, dass seit Mitte der 70er Jahre keine Parallelentwicklung von Produktions- und Wohlstandswachstum mehr stattfindet, sondern eine Scherenentwicklung eingesetzt hat: Bei weiterhin zunehmender Produktion zeigt der Indikator für tatsächlichen Fortschritt ("Genuine Progress Indicator") stagnierende bzw. abnehmende Werte. Der Wohlstand geht also zurück. Vom "Fortschritt" ist immer weniger zu sehen.

Je mehr die Produktion – statt der gesamte Nutzungszyklus "von der Wiege bis zur nächsten Wiege" – optimiert wird, umso ressourcenintensiver und arbeitssparender wird das Gesamtsystem, und umso mehr nehmen die Erträge aus den eingesetzten Technologien bzw. Investitionen ab. In einer Periode stagnierender realer Produktivität von Technologien und Investitionen (zur Erinnerung: die reinen Herstellungskosten machen nur 10 bis – in wenigen Fällen – höchstens 30% der Gesamtkosten bis zum Verkaufspunkt aus!) ist es eine Sackgasse, die Wirtschaft dadurch stimulieren zu wollen, dass mehr in die Produktion investiert wird statt in die Güternutzung.

Realer Wohlstand hat weniger mit Güterproduktion, sondern mit der Bereitstellung von *Nutzungswerten* zu tun. Die Schaffung von realem Wohlstand hat vor allem mit der *Angebotsseite* zu tun, nämlich mit der Bereitstellung von *Nutzungswerten* in der Form von Gütern und Diensten – und die zentrale Variable der realen Wohlstandserzeugung ist die *Nutzungsdauer*. Investitionen in Nutzungswerte haben zudem den Vorteil, dass hier das Gesetz der zunehmenden Erträge zum Tragen kommen kann.

Diese Krise ist *die* Gelegenheit, zu den Wurzeln einer nachhaltigen Schaffung realen Wohlstands zurückzukehren. Angesichts der unübersehbar zunehmenden Beweise, dass die Menschheit vor globalen Herausforderungen steht, ihre Existenz auf dem endlichen Planeten

⁴ W. van Dieren (Hrsg.): "Mit der Natur rechnen", Basel 1995

Erde zu sichern, so haben wir jetzt die Chance, mutige Entscheidungen in Richtung einer ökologisch verträglichen Wirtschaftsentwicklung zu treffen.

Woher kommen Dynamik, Wertschöpfung, Arbeitsplätze und eine moderne Infrastruktur? Es gibt nur eine Antwort: Dadurch, dass Menschen bereit waren, neue Dinge zu wagen, neue Ideen durch innovatives Unternehmertum zu verwirklichen. Innovative Neugründungen von Unternehmen können wir als die Wachstumserzeuger betrachten. Wenn also staatliche Programme in Milliardenhöhe zur Konjunkturbelebung aufgelegt werden, so müssen diese auf die wesentlichen Grundlagen zur Ermöglichung von nachhaltig realem Wohlstandswachstum abzielen, und das heisst sie müssen längerfristig orientiert sein und Innovationen anstossen, so dass neue Industrien und Unternehmen entstehen können.⁵ Dafür zentral sind:⁶

Bildung: Der einzig verbleibende Erfolgsfaktor in der einen Welt ist der Mensch, denn alles moderne Wissen kommt über ihn zum Einsatz. Zwar sind im 21. Jahrhundert Fertigkeiten und Wissen nach wie vor die einzige Möglichkeit, um als Einzelperson, als Unternehmen oder als Land konkurrenzfähig zu sein. Rohstoffe lassen sich kaufen. Kapital kann man aufnehmen. Wer jedoch nicht über das richtige Wissen und die richtigen Fähigkeiten verfügt, kann in diesem Spiel nicht erfolgreich mitspielen. Die evolutorische Antwort des Bildungssystems muss lauten: Entfaltung von kognitiven, sozialen und emotionalen Fähigkeiten eines jeden Menschen. Da neues Wissen oftmals überhaupt nicht übertragbar oder nur schwierig zu transferieren ist oder derjenige, der Wissen produziert, dieses nicht aus der Hand geben will, muss das Wissen von denen umgesetzt werden, die an ihrer Produktion beteiligt sind. In einer immer schnelllebigeren Welt erfordert dies den Übergang von einer Wissens- zu einer *Kompetenzen-Gesellschaft* und damit die Ergänzung unseres zu einseitig wissensbezogenen Bildungssystems um ein Kompetenzen-Bildungssystem. Jeder Mensch muss die Schlüsselkompetenzen eines lebenslangen „Lernens des Lernens“ und einer möglichst selbständigen und flexiblen Lebensbewältigung erwerben. Wir brauchen eine flächendeckende Kompetenzen-Bildung aller Menschen zu „Lebensunternehmern“. Dies verweist auf die Bringschuld von Lehr- und Forschungsinstitutionen, nicht nur neues Wissen hervorzubringen, und ihre Mitglieder mit Wissen auszustatten, sondern auf ihre Funktion evolutorischen Lebensunternehmertums: Förderung von Fähigkeiten durch evolutionäres Lernen. Da wie gesagt nicht die Schaffung neuen Wissen, sondern die Durchsetzung Werte schafft, muss bei der Vermittlung und dem Training der *Durchsetzungskompetenz* ein wesentlich stärkeres Gewicht zugemessen werden als bisher. Denn Wissen, welches nicht irgendwann vom Kopf in die Anwendung geht, bleibt ökonomisch totes Wissen.

Gesundheit: Der gesellschaftliche Bedarf nach Gesundheit wird deutlich zunehmen. Nicht nur rein körperliche Gesundheit, wie wir sie heute verstehen, sondern in einem ganzheitlichen Sinne: auch seelische, ökologische und soziale Gesundheit. Damit eng zusammen hängen Kompetenzen im Umgang mit Menschen, Kreativität, Motivation, Verantwortungsgefühl, und vor allem die Bereitschaft, sich für eine Sache einzusetzen. Das sind genau die Faktoren, die in der Transformation unserer Wirtschaft in Richtung einer „Creative Economy“ immer wichtiger werden. Grosse Produktionsfortschritte erzielt man heute nicht mehr in erster Linie durch noch bessere Hardware, durch noch bessere Technik oder durch besseren Zugang zu Fremdkapital. Die wirklichen Durchbrüche in der Produktivität, in Grössenordnungen von 30, 100 bis zu 1000 Prozent, erreicht man dadurch, dass man die Art und Weise, wie Menschen zusammenarbeiten, anders gestaltet und fördert: Umorganisation in Richtung vernetzte Zusammenarbeit mit hoher Eigenverantwortung.

⁵ Beunruhigend ist, dass der Anteil der gegen die Krise eingesetzten Budgetmittel, die an forschungsintensive und innovative Unternehmen gehen, von den Ökonomen auf lediglich ein Prozent geschätzt wird. Siehe: J. P. Pisani-Ferry, B. von Pottelsberghe: „Handle with Care! Post-Crisis Growth in the EU“, bruegelpolicybrief, Issue 2009/02, April 2009, Bruegel, Brüssel

⁶ siehe auch: „A Global Green New Deal“, UNEP 2009

Umwelt: Nur wer in den letzten Jahren auf einem anderen Planeten gelebt hat, kann den ökologischen Wahnsinn noch leugnen. Seit rund 20 Jahren wissen wir, dass sechs Planeten Erde erforderlich wären, würde jeder Erdenbewohner so viele Ressourcen (incl. Energie) verbrauchen wie das im Kristallpalast lebende Viertel der Menschheit. Jedes Kind weiss inzwischen, dass Erdöl ein endliches Gut ist, das wir derzeit sinnlos verschleudern, und dass Trinkwasser und Ackerland knapp geworden sind. Auch wenn zu Strategien und Aufgaben alles Erforderliche x-mal gesagt und mit vielen Praxisbeispielen dokumentiert ist, sei das Wichtigste nochmals aufgelistet:⁷

Jetzt ist die Zeit gekommen,

- realen Wohlstand, wirtschaftliches Wohlergehen und Arbeitsplätze für alle Menschen mit wesentlich niedrigerem Ressourcenverbrauch zu erzeugen (um mindestens einen Faktor 10), und
- Geschäftskonzepte und –modelle zu realisieren, die auf die lebenszyklusweite Leistung von Gütern und Dienstleistungen und ihre Nutzungswerte fokussieren.

Das setzt voraus, den Schwerpunkt unternehmerischen Handelns darauf zu richten, die richtigen Dinge zu tun („doing the right things“). Die Treiber dafür sind Wissenschaft, Kreativität und radikale Innovation. Die Dinge bloss richtig zu machen („doing things right“) – mit erhaltenden Neuerungen und den sie begleitenden Gebots- und Kontrollpolitiken – wird zu einer bestenfalls zweitrangigen routinemässigen Angelegenheit. Damit können die sich eröffnenden Chancen weder ergriffen noch in innovative Leistungen umgemünzt und rasch in den Markt eingeführt werden.

4. Anpassung, Umbau, Modernisierung und Neubau von Infrastrukturen (v.a. in den Bereichen Energieversorgung, Verkehr und ITK), die lebenszyklusweit um mehrere Grössenordnungen effizienter sind in Bezug auf den gesamten Einsatz und die Nutzung von Ressourcen und Energie sowie die Emission von Treibhausgasen. Damit wird die Entwicklung neuer Industriesektoren in den Bereichen erneuerbare Energien, Stromspeicherung, Apparate für intelligente Stromnetze, usw. gefördert.

Neue Unternehmen und Industrien sind zwar die Träger neuer Wellen. Doch Basisinnovationen tragen auch dazu bei, die alten Produktzyklen länger am Leben zu erhalten (z.B. Nanomaterialien im Flachbildschirm). Die jüngeren Basisinnovationen sind heute nicht nur wissenschaftsintensiv, vielmehr wissenschaftsintensiv. Und ihre Wissenschaftsintensität nimmt zu. Die Erzeugung neuer Industrien durch neue Unternehmen müsste somit auf die Förderung wissenschaftlich fundierten Unternehmertums ausgerichtet sein. Das reicht aber nicht. Sie müsste auch darauf zielen, die im System der Wissenschaft schlummernden unternehmerischen Potentiale zu entfalten helfen, ohne diejenigen Forscher, die auch einen unternehmerischen Weg gehen wollen, aus der Wissenschaft (den Universitäten, Forschungsstätten) zu vertreiben. Auch aus diesem Grund wird die unternehmerische Qualifikation des Wissenschaftlers (Akademikers) zu einer notwendigen Bedingung von Innovationsdynamik und Wohlstandssteigerung: Der Weg von der Wissensgesellschaft in die *unternehmerische* Kreativwirtschaft. Wer hier spart, spart sich in die Stagnation und in die schöpferische Zerstörung.

Die kreative Ökonomie lebt von ihrer Vielfalt. Deshalb gibt es viele Wege dahin. Was es braucht, sind vielfältige Subsysteme. Sie entstehen in der kreativen Ökonomie ganz natürlich, aufgrund der Initiative von Menschen. Das Ganze ist stabiler, denn fällt ein Subsystem aus, ist das nicht das Ende der Welt. Dieses Wissen beginnt sich zu verbreiten.

⁷ siehe u.a.: W. R. Stahel: „The Performance Economy“, New York 2006; K. Fichter et al.: „Nachhaltige Zukunftsmärkte. Orientierungen für unternehmerische Innovationsprozesse im 21. Jahrhundert“, Marburg 2005; F. Schmidt-Bleek (mit W. Bierter): „Das MIPS-Konzept. Weniger Naturverbrauch – mehr Lebensqualität durch Faktor 10“, München 1998;

3. Lebensunternehmerische Kompetenzen aufbauen

Mit Lebensunternehmertum (Entrepreneur- und Interpreneurship) bezeichnen wir das Erkennen und Durchsetzen von Chancen (im Wirtschaftssystem: Geschäftschancen) und damit verknüpfte erzieherische Tätigkeiten. Lebensunternehmertum ist also keineswegs als nur ökonomische Kategorie zu verstehen. Im Gegenteil: Lebensunternehmerisches Handeln lässt sich in allen Funktionssystemen der Gesellschaft beobachten (Religion, Wissenschaft, Politik, Erziehung, Sport etc.). Lebensunternehmertum lässt sich weiter oder enger fassen, je nachdem, ob man Innovation zum Unterscheidungsmerkmal macht oder nicht. Grundsätzlich gilt: Jeder Mensch ist Lebensunternehmer – wenn er innoviert, erst recht wenn er evolviert, aber auch als Routinemensch und Arbitrageur – wenn er Chancen erkennt und durchsetzt. Lebensunternehmer sind potentiell also auch der Schüler und sein Lehrer, Eltern und Kinder, Trainer und Sportler, Priester und Gläubige. Lebensunternehmertum ist somit keine auf das Wirtschaftssystem beschränkte Funktion.

Bei einem immer leichteren Zugang zu technischen Innovationen verlagert sich das Innovationspotential von Unternehmen – und analog von jeder anderen Organisation – immer mehr zu immateriellen Beziehungsaspekten wie Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, Begeisterung, Motivation, Identifikation, Gleichwertigkeit, Respekt, Vertrauen und Wertschätzung. Den Luxus, nicht zuallererst in den „Faktor Mensch“ zu investieren, wird sich in der offenen globalen Wissens- und Lerngesellschaft kein Unternehmen, keine Kommune, kein Land der Welt noch lange leisten können.

Wir kommen also nicht umhin, die Lernfähigkeit, die Lernkompetenz des Menschen in einem sehr umfassenden Wortsinne zu steigern und die Rahmenbedingungen für seine Aufnahme-fähigkeit, Motivation und Lebensfreude zu optimieren. Je mehr der Mensch lernt, die Art seines Lernens zu vereinfachen und zu verbessern, desto leichter kann er neues Wissen aufnehmen und desto eher kann er es veredeln. Und je sinnerfüllter, motivierter, neugieriger und offener der Mensch wird, desto besser wird seine Lern- und Arbeitsleistung in einer wissens- und kompetenzbestimmten Gesellschaft sein. Schon allein aus Gründen des ökonomischen Wettbewerbs und der sich ändernden Erfordernisse einer dynamischen Lerngesellschaft muss der Wandel von einem Bildungssystem des reinen Wissenserwerbs zu einem Bildungssystem der tief greifenden Potential- und Kompetenzentwicklung, der Entwicklung in die Tiefendimensionen der Human Resources, energisch vorangetrieben werden. Das Niveau bezüglich Lernen, Experimentieren, Innovation und Entrepreneurship muss um mehrere Grössenordnungen erhöht werden.

In dem neu heraufkommenden Kompetenzen-Bildungssystem werden Fähigkeiten wie Lernkompetenz, Teamkompetenz, Konfliktlösungskompetenz, Sozialkompetenz, interkulturelle Kompetenz oder systemisches Denken und Handeln trainiert – Fähigkeiten, die heute noch in fast keinem traditionellen Bildungssystem systematisch vermittelt werden. Genau derartige Fähigkeiten eines Metalernens stehen jedoch neuerdings bei teuren Seminar-, Trainings- und Coachingprogrammen für Spitzenmanager im Mittelpunkt, was man als ein hinlängliches Indiz für deren Schlüsselbedeutung für eine optimale Zukunftsfähigkeit des Menschen werten kann.

Damit ein Kompetenz-Bildungssystem Früchte trägt, muss Persönlichkeitsbildung ins Zentrum rücken: der Erwerb der Fähigkeit, sich selbst und seine Beziehung zur Welt in Ordnung zu bringen. Es geht um Bildung als Teil des Menschseins an sich, nicht bloss um Wissensbestände oder um eine sozialisierte Funktionalität, sondern um Grundfähigkeiten, sich diese Wissensbestände verständlich zu machen, sie mit Sinn aufzuladen, um die Welt zu verstehen, sie zu reflektieren, sie sich anzueignen. Ein nur unter instrumentellen Gesichtspunkten gestricktes Bildungsverständnis, eine rein funktionale, auf äussere Bewältigungsziele ausgerichtete Bildung reicht eben nicht, um mit Gegenwarts- und Zukunftsproblemen, die sich auf dem beschleunigten Globus in den Himmel türmen, klarzukommen. Der Blick muss sich wenden: von den zu bewältigenden Dingen zu der bewältigenden Person selbst – diese muss sich selbst Objekt von Bildung sein.

Ein Kompetenz-Bildungssystem stellt also noch ganz andere Anforderungen: vor allem die Fähigkeit und Bereitschaft, sich mit Fragen nach Werten und Sinn, nach dem Verhältnis von Immanenz und Transzendenz, nach Orientierung und Gerechtigkeit auseinanderzusetzen. Zu fragen: Woher kommen wir, wer sind wir, wohin wollen wir als Menschen? Und wo stehe ich als Einzelner in diesem Gefüge? Damit sind weder Mathematik, Technik oder praktische Fertigkeiten, noch natur- oder geisteswissenschaftliche Kenntnisse, noch Faktenwissen und sein Nutzen in der Welt von der Liste des Lernens gestrichen. Anders geartet ist nicht der Bildungsinhalt selbst, sondern seine Einlagerung in der Gesamtheit dessen, was erkennend, reflektierend und durch persönliches Tun ‚in Ordnung zu bringen‘ ist.

Der menschliche, gesellschaftliche und ökonomische Gewinn einer Persönlichkeits- und Kompetenzentwicklung ist immens. Die erfolgreichsten und innovativsten Unternehmen sind es deshalb, weil sie den menschlichen Faktor ins Zentrum rücken: Teamgeist und soziale Kompetenz der Mitarbeiter, offene Informationsflüsse und flache Hierarchien im Unternehmen, Beteiligung an Unternehmensentscheidungen und -gewinnen, die Unternehmensethik sowie die Qualität der Kooperation mit anderen Unternehmen, der Anteil der Frauen auch im gehobenen Management sowie das soziale und ökologische Engagement der Unternehmen, also die Übernahme einer humanen Verantwortung für die Um- und Mitwelt über die reine ökonomische Gewinnorientierung hinaus.

Und es gilt Unternehmergeist zu fördern und zu fordern? Doch wie? Zum einen dadurch, den Menschen ihre Kreativität zurückzugeben, sie zu ermuntern, selber Entscheidungen zu treffen und den Mut zum Risiko zu fördern. Zum anderen durch Vorbilder. Die Erfolgreichen ziehen eine Gesellschaft mit – wenn zwei Voraussetzungen erfüllt sind: Zum einen, dass sie in dem Land, in dem sie leben, erfolgreich sind, statt woanders hinzugehen. Und zum anderen, dass sie wahrnehmbar, sichtbar sind.

4. Neue Organisationsformen erproben

In einer komplexen Wissensgesellschaft steuern nicht Macht, sondern Information und Kommunikation. Die herkömmlichen Organisationen funktionieren nicht unter Komplexitätsbedingungen, denn ihre Entstehung reicht tief in das vorige Jahrhundert, wo völlig andere Bedingungen herrschten. Kein Wunder, herrschen heute Orientierungs- und Ratlosigkeit. Sie führen zu Hilflosigkeit und vielfach blindem Aktionismus. Die meisten sehen im Neuen nur das Alte. Die vertrauten Reflexe und alten mentalen Modelle sind plötzlich radikal falsch.

Ein hoch entwickeltes System zur Steuerung von Organisationen, das Management, führt zu einer systematischen Deformation des Menschen. Entscheidend sind die systemischen Zwänge, die daraus resultieren, dass Management ist, was und wie es ist: ein System aus Hierarchie, Macht, Kontrolle und Weisungsbefugnis, das seinen zentralen Handlungsanreiz mit der Erzielung eines hohen Einkommens setzt. Management ist ein strukturelles Problem. Unser Management ist veraltet, wie Gary Hamel in seinem jüngsten Buch ⁸ schrieb, in dem er das Ende des Managements ausrief, zugleich aber dessen Erneuerung anzustossen suchte. Wenn sich die Form der Wertschöpfung wandelt, dann werden Organisationen und Köpfe nicht die gleichen bleiben können.

Schuld an der Misere sind nicht die vermeintlich schlechten Manager. *Vielmehr ist das Management als Institution, als Idee die Wurzel der Krise!* Und dies hängt auch mit dem zu Ende gehenden Industriekapitalismus zusammen. Um Effizienz und Zuverlässigkeit des Betriebs von – vorwiegend grossen – massenproduzierenden Unternehmen zu maximieren, wurden – und werden immer noch – Managementpraktiken und –prozesse zum Einsatz gebracht, deren herausragenden Merkmale Standardisierung, Spezialisierung, Hierarchie, Abstimmung der Ziele, Vorhersagbarkeit, Planung und Kontrolle sowie pekuniäre Belohnungsanreize zur Erreichung festgelegter Ziele waren.

Doch in turbulenten Zeiten mit hoher Ungewissheit und in einer zunehmend uneinheitlichen Welt, in der ungleiche Menschen uneinheitliche Mittel einsetzen, wo Entscheidungen sofort in ein Netzwerk anderer Entscheidungen eingeflochten wird, das bald niemand mehr durchschaut, werden solche Managementpraktiken und –prozesse nicht nur unbrauchbar, sondern vielfach sogar schädlich. Jetzt braucht es Menschen und Organisationen, die äusserst anpassungsfähig sind, die handlungsfähig sind, ohne sich auf eine scheinbar sichere Zukunft zu verlassen, wo vielfältige Experimente statt einfältiger Planung wichtig werden, wo die Auslese und Umsetzung innovativer Ideen angesichts von Ungewissheit und Nicht-Wissen ohne Strategiechef unbürokratisch geschieht und geschehen muss. Da wirkt heroisches Management ⁹ nur noch steinzeitlich.

Stellen wir uns einmal versuchsweise vor, wir hätten in Organisationen keine Vorgesetzten. Anstelle der Vorgesetzten hätten wir stattdessen Anspruchsgruppen wie Kunden, Lieferanten, Banken und so weiter. Leute, die uns sagen, ob unsere Arbeit irgendwem etwas bringt oder nicht. Was würde passieren? Ganz einfach. Wenn wir keine Vorgesetzten hätten, dann müssten wir selbst nachdenken und selbst entscheiden. Das Gute dabei ist: Wir können das. Es liegt in der Natur des Menschen, Entscheidungen treffen zu können, und auch, vorher darüber nachzudenken!

Jetzt wird sofort der Einwand kommen, dass eine Organisation so ganz ohne Führung nicht funktionieren kann. Richtig: ganz ohne Führung geht es nicht. Hingegen geht es ohne festgelegte Führungskräfte durchaus. Eine andere, pfiffigere Form, sich zu organisieren, macht dies möglich.

Wir kennen die Hierarchie als Organisationsform. Vielleicht auch noch die „Matrixorganisation“, eine Spielart hierarchischer Organisation, in der die Linienhierarchie noch eine zweite

⁸ G. Hamel: „Das Ende des Managements: Unternehmensführung im 21. Jahrhundert“, Berlin 2008

⁹ D. Baecker: „Postheroisches Management“, Berlin 1994

Linienorganisation als Zwillingschwester bekommt. Das sind so die üblichen Organisationskonzepte in der Praxis. Hierarchie lässt sich noch aufpeppen mit Stabsbereichen, Divisionalstrukturen, Center-Konzepten und weiterem Schnickschnack. In allen Fällen gilt: Hier wird Organisation nach Machtkriterien gebaut und gestaltet. Oben ist mächtig, unten ist ohnmächtig. Informationen fließen nach oben. Entscheidungen nach unten. Das Ganze wird zusammengehalten durch Weisung und Kontrolle.

Wir brauchen andere Formen des Zusammenarbeitens und Organisierens als solche mit dem bislang geläufigen hierarchischen Management. Es sind Netzwerke. Allgemein gesprochen ist ein Netzwerk das Zusammenwirken von Organisationen und/oder Individuen, die rechtlich und prinzipiell auch wirtschaftlich voneinander unabhängig sind. Netzwerke existieren inzwischen in allen Bereichen unserer Gesellschaft. Unternehmen bilden im Rahmen eines Netzwerkes virtuelle Unternehmen, Produktions- oder Projektnetzwerke. Akteure einer Region schliessen sich zu regionalen Entwicklungs- und Innovationsnetzwerken zusammen und Konsumenten bilden Tauschnetzwerke oder Gemeinschaftsnutzungseinrichtungen. Mit solchen Netzwerken bildet sich so etwas wie eine neue Kultur des Zusammenarbeitens heraus. Castells hat sogar von der Netzwerkgesellschaft als einer "neuen sozialen Morphologie unserer Gesellschaft" gesprochen.¹⁰ Durch den Zusammenschluss im Netzwerk werden die Voraussetzungen für ein kollektiv organisiertes Problemlösen geschaffen. Netzwerke sind so etwas wie eine dritte Koordinationsform wirtschaftlicher Transaktionen neben Markt als preisbasierter und Hierarchie als machtbasierter Koordinationsform.

Ein Netzwerk kann mit dem griechischen Wort Rhizom in Verbindung gebracht werden. Als Rhizom bezeichnet man in der Botanik einen eigentümlichen Wurzeltyp. Es handelt sich um ein Stengelorgan, das die Form einer Kriechwurzel von oft beträchtlicher Länge annimmt, wobei auch oberirdische Zweige wieder abwärts wachsen und im Erdreich neue Wurzeln bilden können. Die älteren Teile sterben im gleichen Masse ab, wie sich neue bilden, so dass das Rhizom nach einigen Jahren ein völlig anderes geworden ist. Es hat – reich verzweigt und mit vielen Nebenwurzeln versehen – im Ganzen den Charakter eines Netzwerks oder Gespinstes. Jeder Punkt eines Rhizoms kann mit jedem anderen verbunden werden, wobei allerdings die Differenzen innerhalb des Rhizoms erhalten bleiben, d.h. die Heterogenität innerhalb des Rhizoms wird im Laufe der Zeit nicht durch eine homogene Gesamtform aufgehoben. Demzufolge kann man sagen, dass eine Rhizom-Organisation wie das Netzwerk aus mehreren Organisationen besteht, die jeweils eigene Organisationsformen haben. Und die Rhizom-Organisation ist nicht mit bestimmten Organisationsformen in den einzelnen Unternehmen gekoppelt.

Im Netzwerk – also in der Rhizom-Organisation – findet ein permanentes Organisieren und Desorganisieren durch Gründung und Auflösung von Kooperationen statt. Damit erhöht die Rhizom-Organisation die Anzahl ihrer Handlungsmöglichkeiten, indem sie sich selbst mit Hilfe von Experimenten von Organisations- und Kooperationsformen permanent neu erfindet.

Organisationale Netzwerke zeichnen sich gerade nicht durch ein Mehr an Markt zu Lasten von weniger Hierarchie oder umgekehrt aus. Vielmehr macht diese Einheit der Differenz von Markt und Hierarchie im Netzwerk das Netzwerk zu einem dritten institutionellen Arrangement mit einem eigenständigen Beziehungstypus zwischen den Partnern, dem *Vertrauen*, durch den gerade das ständige Oszillieren zwischen Kooperation und Konkurrenz im Netzwerk ermöglicht wird.

Was ist der Nutzen der Vernetzung? Die Vernetzung der Organisationen untereinander kann zunächst jeder einzelnen Organisation nutzen, indem sie durch die Unterstützung durch die anderen Organisationen stärker wächst, als wenn sie allein auf sich gestellt wäre. Jüngere Organisationen können von den Erfahrungen und früheren Fehlern der älteren Organisationen lernen. In einem Netzwerk können durch die gemeinsame Nutzung verfügbarer Res-

¹⁰ Castells, M.: "Das Informationszeitalter, Bd.1, Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft", Opladen, Leske+Budrich 2001

sources Kosten gespart werden, bspw. Produktions- oder Laborkapazitäten oder durch die Bündelung von Einkäufen. Dadurch können auch kleinere Unternehmen Grössenvorteile erzielen.

Einen weiteren Nutzen hat ein organisationales Netzwerk dadurch, dass die lose Kopplung der einzelnen Unternehmungen in einer Rhizom-Organisation dafür sorgt, dass Probleme in einer Organisation nicht automatisch zu Problemen in einer anderen, mit dieser lose gekoppelten Unternehmung und somit in der gesamten Rhizom-Organisation führen. Im Kontext der organisationalen Vernetzung bedeutet lose Kopplung, dass die im Netzwerk agierenden Organisationen einen hohen Grad an Autonomie aufweisen, d.h. die Lebensfähigkeit einer Organisation ist nicht von einer anderen abhängig. Lose Kopplung bedeutet insofern eine gesteigerte Anpassungsfähigkeit der Rhizom-Organisation, weil dadurch verschiedene beobachtete Umwelten auf ihre "Geschäftsfähigkeit" überprüft werden können und die Rhizom-Organisation auch dann noch weiterhin Geschäft generiert, wenn sich in der einen oder anderen Umwelt kein Geschäft mehr generieren lässt. Dadurch, dass in einer Rhizom-Organisation mehrere Umwelten beobachtet werden, erhöht sich auch ihre Varietät der Handlungsmöglichkeiten, denn es sind mehr Handlungsmöglichkeiten anschlussfähig, als wenn nur eine Umwelt beobachtet würde. Durch die lose Kopplung der einzelnen Organisationen können die weniger erfolgreichen Unternehmungen Beobachtungen bei erfolgreichen Organisationen machen, was zu einer Umorientierung des Geschäfts führen kann, d.h. zu der Beobachtung einer veränderten Umwelt mit höherem Geschäftspotential.

Was an der Idee der Rhizom-Organisation begeistert: Es braucht keine festgelegten Manager. In einer solchen Struktur sind alle Organisationsmitglieder zusammen verantwortlich. Hier folgt Führung der Situation. Jeder muss mit seinen Kollegen zusammenarbeiten. Jeder muss denken und mitdenken. Jeder muss unternehmerisch handeln.

SÜ – DAS WARTEN (DIE ERNÄHRUNG)



“DAS URTEIL

Das Warten.

Wenn du wahrhaftig bist, so hast du Licht und Gelingen.

Beharrlichkeit bringt Heil.

Fördernd ist es, das grosse Wasser zu durchqueren.

Das Warten ist kein leeres Hoffen. Es hat die innere Gewissheit, sein Ziel zu erreichen. Nur diese innere Gewissheit gibt das Licht, das allein zum Gelingen führt. Das führt zur Beharrlichkeit, die Heil bringt und die Kraft verleiht, das grosse Wasser zu durchqueren.

Eine Gefahr liegt vor einem, die überwunden werden muss. Schwäche und Ungeduld vermögen nichts. Nur wer stark ist, wird mit seinem Schicksal fertig, denn er kann infolge der inneren Sicherheit ausharren. Diese Stärke zeigt sich in unerbittlicher Wahrhaftigkeit. Nur wenn man den Dingen, so wie sie sind, ins Auge zu schauen vermag, ohne jeden Selbstbetrug und Illusion, entwickelt sich aus den Ereignissen ein Licht, das den Weg zum Gelingen erkennen lässt. Auf diese Erkenntnis muss entschlossen beharrliches Handeln folgen; denn nur, wenn man entschlossen seinem Schicksal entgegengeht, wird man damit fertig. Dann kann man das grosse Wasser durchqueren, d.h. die Entscheidung treffen und die Gefahr bestehen.

R. Wilhelm: “I Ging“, Köln 1973, S. 43