

Die große Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft

Wolfgang Reiber

Uns geht es heute weltweit im Hinblick auf Wohlstand, Gesundheit, Sicherheit, Bildung und Teilhabe so gut wie noch nie zuvor in der Menschheitsgeschichte. Zwar sind diese Qualitäten höchst ungleich verteilt, dennoch **geht es auch den Ärmsten und Schwächsten in der Welt heute weitaus besser als noch vor 50 Jahren oder gar, sagen wir, im Jahr 1400**. Ein Mensch aus dieser Zeit, der sich mit einer Zeitmaschine in unsere Gegenwart hinein katapultieren würde, könnte glauben, im Paradies gelandet zu sein. Überfluss, wo immer er auch hinschaut. Und dazu kommen technische Wundergeräte, die das Alltagsleben unglaublich leicht und angenehm machen. Aber er müsste auch feststellen, dass der Eintritt ins Paradies einen Preis hat und von den heutigen Zeitgenossen viel Klugheit abverlangt.

Neugierig würde unser Gast aus dem Mittelalter herumschauen, vielleicht in Deutschland, einer besonders privilegierten Gegend, und seine Umgebung studieren. **Überrascht würde er feststellen, dass die Menschen in großer Zahl unzufrieden sind und dass die meisten arbeiten wie die Bekloppten**, trotz all des Reichtums. Wieso sind sie nicht glücklicher und wieso gönnen sie sich nicht mehr Muße? Genauso überrascht wäre er über den **weit verbreiteten Pessimismus**, dem er begegnen würde. Er würde hören, dass das Wachstum der Weltbevölkerung, die Globalisierung, der technische Fortschritt und vor allem Digitalisierung und künstliche Intelligenz im Begriff seien, die Welt noch einmal radikal zu verändern. **Riesigen Chancen stünden große Gefahren gegenüber**. Und mittelfristig müsste aufgrund der Digitalisierung mit wahrscheinlich hoher Arbeitslosigkeit gerechnet werden, trotz demographischer Delle. Es gäbe viele schwierige Herausforderungen, könnte unser Gast hören, aber **richtig bedrohlich** sei neben all den anderen Themen der **Zustand unseres Planeten**, sichtbar werdend an einer anhaltenden Landschaftszerstörung, einer dramatisch abnehmenden Biodiversität und einer zunehmenden Ressourcenverknappung in der Welt. Und **von allen Problemen sei der schon begonnene Klimawandel das größte**. Von renommierten Wissenschaftlern könnte er hören, dass, wenn in den nächsten 20 – 30 Jahren einfach so weitergelebt werden sollte wie bisher, die größte Katastrophe in der Menschheitsgeschichte eintreten würde, irreversibel, mit Abermillionen von Klimaflüchtlingen und Kriegen um Trinkwasser und bebaubare Böden. Das Risiko wachse beständig und nicht linear, mit systemischen Kipppunkten, die nicht mehr weit entfernt lägen. Dabei gäbe es heute schon eine Reihe höchst gefährlicher weltpolitischer Brennpunkte und eine wachsende Zahl von Atomwaffen. Es bleibe nur noch wenig Zeit, um konsequent umzudenken und umzusteuern, aber die Gesellschaft sei auf dieses Szenario weder mental noch institutionell ausreichend vorbereitet.

Angesichts solcher Aussichten würde das Paradies der Gegenwart in den Augen unseres Gastes vielleicht deutlich an Glanz verlieren und er würde sich womöglich entschließen, lieber wieder in seine arme, unfreie, gefährliche und

ungesunde, aber sehr stabile, weil nahezu veränderungsfreie Welt des Mittelalters zurückzuliegen.

Reaktionen im Hinblick auf die großen Herausforderungen

Diesen Impuls, **aus Angst zurück in eine (verklärte) Vergangenheit** zu gehen, teilen heute viele mit unserem fiktiven Gast. Aber natürlich ist das nicht wirklich möglich. Versuche, die Gegenwart festzuhalten und sich dafür einzubunkern, sind immer wieder gescheitert. Der römische Limes, die chinesische Mauer oder auch die innerdeutsche Mauer haben nicht gehalten. Es gibt wohl nur die Alternative, unsere Situation so wie sie ist, mit ihren Gefährdungen, aber auch Chancen, zu realisieren, zu akzeptieren und die Zukunft klug zu gestalten.

In der Wirtschaft hat dies bereits begonnen, sie kann sich Nostalgie nicht leisten. Wirtschaft ist in die Gesellschaft eingebettet, beide Bereiche sind in vielfältiger Weise miteinander verwoben. So sind Unternehmen in hohem Maße kulturbildend. Das Leben in den Unternehmen prägt auch das Alltagsverhalten der Menschen im privaten Bereich, und die Werte wie das Verhalten von Führungskräften strahlen weit über die Unternehmensgrenzen hinaus.

Technischer Fortschritt, Globalisierung, hohe Renditeerwartungen vor allem bei Kapitalgesellschaften und ein heftiger Wettbewerb auf den Weltmärkten haben viele Unternehmen schon in den letzten Jahren und Jahrzehnten zu starken Veränderungen gezwungen. Die meisten Ansätze zielen darauf ab, Hierarchie zu reduzieren, geistige Blockaden durch das Festhalten an Althergekommenem zu lockern, Partizipation und Vielfalt zu ermöglichen und das vorhandene Potenzial an Engagement, Kreativität, Wissen und Erfahrung zu aktivieren und in produktive Bahnen zu lenken. Die bisherigen Erfahrungen sind durchaus vielversprechend. **Natürlich ist eine gesellschaftliche Transformation um Größenordnungen komplexer, und Unternehmen haben andere, oft günstigere Ausgangsbedingungen. Dennoch lässt sich aus den bisherigen Erfahrungen einiges für die wahrscheinlich bald mehr Fahrt aufnehmende Transformation der Gesellschaft ableiten.** In Ostdeutschland und in Osteuropa wird es dann schon die zweite innerhalb kurzer Zeit sein.

Mit Transformation ist eine Veränderung gemeint, die umfassend das gesamte System betrifft. Im Unternehmenszusammenhang gilt es, Strategie, Struktur und Kultur zielorientiert zu verändern und sie in ihrem Zusammenspiel neu zu justieren. Auf der Ebene der Gesellschaft gilt es, Ökologie, Ökonomie, Institutionen und unseren allgemeinen Lebensstil den neuen Erfordernissen anzupassen und im Hinblick auf eine gewünschte Zukunft zu gestalten.

In Veränderungsprozessen von Unternehmen argumentieren wir u.a. mit der sogenannten Veränderungsformel (bitte nicht mathematisch verstehen). Sie lässt sich auch als Leitfolie für eine gesellschaftliche Transformation verwenden:

Vision + Leidensdruck + erste Schritte > Kosten der Veränderung

Damit sich Systeme in die gewünschte Richtung bewegen, muss die linke Seite der Ungleichung größer sein als die rechte Seite. Was steckt dahinter?

Die Vision – eine inspirierende Zukunftsidee

Eine Vision ist eine grobe und attraktive Zukunftsvorstellung, die beste der realistischen zukünftigen Möglichkeiten. Im Idealfall sollte sie Lust machen, den avisierten Zustand zu erreichen, also einen „pull-Effekt“, eine Bewegung „Hin zu“ auslösen. Zumindest aber sollte sie den Eindruck vermitteln, dass es sich auch in dieser zunächst noch phantasierten Welt ganz gut leben lässt. Große Visionen beinhalten in der Regel auch einen veränderten Wertekanon, eine neue Moral.

Leider **sind die großen Visionen in unserer Gegenwart diskreditiert.** Die Erfahrungen mit den Ideen des „real existierenden Sozialismus“ und des völkisch-nationalistischen Faschismus waren verheerend. Und auch die Visionen der jüngeren Vergangenheit trugen nicht lange: Die stark behütende soziale Marktwirtschaft der alten Bundesrepublik oder der die große Freiheit versprechende Neo-Liberalismus, welcher uns u.a. die Finanzkrise 2008 beschert hat. **Hinzu kommt, dass wir in der reichsten Welt aller Zeiten leben, was bedeutet, dass es viel zu verlieren gibt und man im Zweifel lieber auf ewige Gegenwart setzt.** Technische Utopien, die überwiegend vom Silicon Valley ausgehen, haben bessere Chancen, aber diese blenden kulturelle und gesellschaftliche Aspekte konsequent aus. Von der Politik in Deutschland und auch anderswo kommt aktuell herzlich wenig, sie erschöpft sich meist in kleinteiligen Problemlösungen, die nach Meinung Vieler noch nicht einmal die wichtigsten und drängendsten sind. Nichtsdestotrotz spielt die Politik für die anstehende gesellschaftliche Transformation eine entscheidende Rolle. **Wie soll die Gesellschaft zukunftsorientiert geformt und entwickelt werden, wenn es nicht ein visionäres politisches Leitbild und einen dazu passenden Kompass gibt?** Statt eines sich pragmatisch gebenden „muddling through“ ist eine kraftvolle Führung notwendig, die mehr zu bieten hat als nur den ängstlichen Blick auf Wählermeinungen. Politik darf sich nicht scheuen, auch unbequeme Wahrheiten auszusprechen (in der Sprache des Change-Managements: „face reality“ und „sense of urgency“). Sie sollte ganzheitliche, plausible und erfolgsversprechende Entwürfe vorlegen und Plattformen bereitstellen, um Zukunftsideen gemeinsam zu entwickeln, zu konkretisieren und verbindlich zu machen. Anregungen und Vorschläge gibt es genug, z.B. vom Wuppertal Institut für Umwelt, Klima und Energie oder von Rutger Bregmann in seinem Buch „Utopien für Realisten“, Hamburg 2017.

Leidensdruck – Motor der Veränderung

Leidensdruck ist der zweite Summand in der obigen Ungleichung. Er besagt, dass es neben der Vision noch eine **zweite Energiequelle** braucht, die meistens stärker wirkt, und zwar im Sinne eines „**push-Effektes**“, **weg von der gegebenen Situation**. Am stärksten wirkt Leidensdruck, wenn wir unmittelbar erfahren, dass es so nicht weitergehen kann. Die heißen Sommer und die Unwetter der letzten Jahre haben z.B. das Bewusstsein dafür, dass wir tatsächlich in eine formidable Klimakrise schlittern, erheblich verstärkt. Vom Klimawandel wissen wir seit mehr als 30 Jahren, aber es war sehr einfach, die vorgelegten Fakten zu ignorieren und zu verdrängen. Wenn die Folgen des gegenwärtigen Handelns nicht direkt erkennbar sind, hilft nur die Formel: Was passiert, wenn nichts passiert? Die Antworten darauf werden leider schnell als spekulativ abgetan, auch wenn sie auf Fakten und auf seriösen wissenschaftlichen Modellen beruhen, die eine Eintrittswahrscheinlichkeit von nahe 100 % anzeigen. In solchen Fällen ist der Push-Effekt gering.

Leidensdruck aufgrund der aktuellen Situation gibt es eigentlich schon genügend, aber seine Energie fließt zurzeit überwiegend in die falschen und unproduktiven Kanäle. Wir befinden uns ja bereits in einem größeren Veränderungsprozess, nur dürfte sich dieser in näherer Zukunft noch deutlich weiter verstärken und beschleunigen.

Zu den schon erfolgten Veränderungen hat die Idee des Neo-Liberalismus wesentlich mit beigetragen. Der von ihm geprägte Zeitgeist hat eine **Ökonomisierung fast aller Lebensbereiche** hervorgebracht, was viel Dynamik und Wohlstand für die Gewinner, aber auch Stress (Wettbewerb als Lebensmaxime) und eine ziemlich einseitige Ausrichtung auf Zählbares, auf Konsum und Entertainment in der Gesellschaft mit sich gebracht hat. Viele nervt das. Ein großes Problem ist daneben die **unterschiedliche Veränderungsgeschwindigkeit** in den verschiedenen Teilen der Gesellschaft, z.B. zwischen Stadt und Land. Wenn die Zurückgebliebenen dann auch noch in belehrendem Ton hören, dass sie selbst daran schuld seien, weil sie eben auch persönlich rückständig und irgendwie blöde seien, ist der Verdruss groß. **Viele Verlierer der letzten Jahre haben mit ihrer vertrauten Welt einen Teil ihrer Identität verloren und fühlen sich heimatlos, wenig wertgeschätzt und suchen Schutz und Solidarität.** Den glauben viele bei den lautstarken Populisten vor allem von der rechten Seite zu finden. Ein konstruktiver Umgang mit den nachvollziehbaren Sorgen und Ängsten müsste im sachlichen, faktenbasierten und emphatischen Dialog auf Augenhöhe erfolgen. Neben der konsequenten Vermittlung unbequemer Wahrheiten braucht es eine Hinwendung zu den betroffenen Menschen. **Ziel muss es sein, die Einsicht in die Notwendigkeit der Transformation zu fördern, und gleichzeitig die**

nachvollziehbaren Ängste in konstruktive Bahnen des Miteinander - Gestaltens zu lenken.

Erste Schritte – so kann es gehen

Erste Schritte bedeuten das Deutlichwerden von plausiblen und erfolgsversprechenden Maßnahmen zur Erreichung wichtiger Zwischenziele. Sie sollen zeigen, dass die Vision erreichbar ist. **Veränderungsprozesse ohne Vision sind richtungslos. Fehlt der Leidensdruck, gibt es meist nicht genügend viel Energie. Vision und Leidensdruck gemeinsam reichen auch nicht, wenn unklar ist, wie das Vorhaben bewerkstelligt werden soll.** Deshalb muss es konkret werden. Im Hinblick auf die Umsetzung von Zukunftsvorstellungen kann man von den **Erfahrungen der Wirtschaft mit agilen Methoden** lernen. Hier wird auf einen großen Masterplan verzichtet und stattdessen mit kurzen, überschaubaren Schritten und mit ständigen Feedbackschleifen in selbstorganisierenden Teams gearbeitet. Die Anforderungen und Projektziele ändern sich ständig, deshalb liefern die Teams kontinuierlich Produktinkremente. Wichtig sind in diesem Zusammenhang das Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung sowie eine experimentierfreudige Vertrauens- und Fehlerkultur. Weitere Kennzeichen agiler Methoden sind die stetige Einbindung des Kunden sowie ein möglichst minimaler Dokumentationsaufwand bei maximaler Transparenz des Geschehens.

Große und detaillierte Masterpläne können auch auf der Ebene der Gesellschaft nur scheitern. Auch hier sind Kleinschrittigkeit, Feedbackschleifen und Experimentierfreude notwendig, und zwar im intensiven Austausch mit Bürgern. **Es braucht Experimentierfelder an verschiedenen Orten in unterschiedlichen gesellschaftlichen Sektoren und die Ausprägung einer kreativen Pionierkultur.** Neue Formen des Miteinander können sich gegenseitig befruchten und langsam in die Gesellschaft hinein diffundieren. Politisch förderliche Rahmenbedingungen können dann für ein rasches Ausbreiten erfolgreicher Pionierpraxis sorgen.

Auch auf dem Feld möglicher Maßnahmen und Vorgehensweisen gibt es bereits viele Ideen. Beispiele sind das Buch von Reinhard Loske: „Politik der Zukunftsfähigkeit“, Frankfurt am Main, 2015, und allgemein wieder das Wuppertal Institut.

Kosten der Veränderung

Die Kosten der Veränderung stehen den Treibern der Veränderung entgegen. Wenn die Kosten größer sind, wird der Veränderungsprozess ins Leere laufen. Deshalb gilt es, diese Kosten niedrig zu halten und sie möglichst weiter zu reduzieren.

Die meisten Menschen tun sich schwer mit dem Ändern jahrelang gepflegter Denkmuster und Verhaltensgewohnheiten. Das ist unbequem, konfliktbehaftet und verändert das eigene Selbstverständnis mitunter gravierend. **Das geht nicht ohne starke Emotionen.** Entwertungsgefühle können dazukommen, wenn bestimmtes Wissen und Erfahrungen kurzfristig obsolet werden. Hinzu kommt, dass die **Unvorhersehbarkeiten einer ungewissen Zukunft ängstigen** und den Impuls „Augen zu und Kopf in den Sand“ fördern. **Die meisten Menschen wünschen sich Sicherheit, Beständigkeit und Ordnung, aber auch Gemeinschaft** in einer Welt des ultimativen Individualismus. **Genau diese Bedürfnisse kommen aber in großen Transformationen leicht unter die Räder.** Deshalb ist es wichtig, für möglichst viel Sicherheit (nicht nur materieller Art), Kommunikation und Gemeinschaftserlebnisse zu sorgen. Zurzeit werden diese Qualitäten vor allem von Rattenfängern auf der rechten Seite angeboten bzw. versprochen.

Veränderungsprozesse sind immer auch Verteilungskämpfe – um Geld, Status, Macht, Einfluss und zukünftige Chancen. Sorgen um den teilweise hart erarbeiteten Besitzstand oder auch um die Möglichkeiten zukünftigen Besitzererwerbs sind immer mit im Spiel. Wenn Veränderungsprozesse erfolgreich enden, verbessert sich normalerweise das Gemeinwohl. Das bedeutet freilich nicht, dass gleichzeitig auch die Interessen aller einzelnen bedient sind. **Einzel- und Gemeinwohl stehen ganz im Gegenteil oft im Konflikt zueinander.** Prominente Beispiele sind der Umweltschutz, Steuerehrlichkeit oder die weltweit blühende Korruption. Anders, als es die Urväter des Modells der Marktwirtschaft im 19. Jahrhundert postulierten, stimmt die Aussage „Wenn jeder an seinen eigenen Profit denkt, ist gleichzeitig dem Gemeinwohl gedient“ nur teilweise. Lässt man Fragen der Ethik und der Moral außen vor, zeigt uns die Spieltheorie, dass es für den einzelnen höchst rational sein kann, sich eigennützig zu Lasten Dritter zu verhalten. Einkommen und Vermögen sind bekanntlich in der Welt höchst ungleich verteilt, damit sind auch die Macht- und Einflusstrukturen asymmetrisch. **Die Verführung, sein Vermögen wachsen zu lassen und sein Portfolio zu optimieren zum Nachteil anonymer Dritter bzw. entgegen eines abstrakten Gemeinwohlbegriffs, ist stark.** Das vielleicht stärkste Gegenmittel wäre vorbildliches Verhalten der sogenannten Promis, Wirtschaftsführer und Politiker an erster Stelle. Bekanntlich sagt aber beruflicher Erfolg wenig aus über den jeweiligen Charakter. **Die Medien und allgemein die Öffentlichkeit spielen eine wichtige Rolle, wenn es um Transparenz, klare Regeln und konsequentes Sanktionieren von Regelverstößen geht. Und natürlich muss Politik dies zuvor ermöglichen und unterstützen.**

Worauf es vor allem ankommt

Die große gesellschaftliche Transformation im Hinblick auf Energie, Ressourcen, Mobilität, Wohnen und Ernährung hat noch nicht richtig begonnen, aber auch die

Wirtschaft hat noch einen langen Weg vor sich. Sie wird direkt von dem Wandel betroffen sein und ihn letztlich auch mit vorantreiben. Stichworte sind hier z.B. Digitalisierung, Dekarbonisierung oder Kreislaufwirtschaft. **Der wichtigste Erfolgsfaktor in Wirtschaft und Gesellschaft ist Führung, nicht von einer Person, sondern von vielen an unterschiedlichen Orten, auf unterschiedlichen Ebenen und Funktionen.** Führung soll orientieren, integrieren, wozu auch Konfliktregulierung gehört, für verbindliche Entscheidungen, für deren Umsetzung und für kontinuierliches Lernen sorgen. **Erfahrungsgemäß ist der entscheidende Engpassfaktor auf dem Weg zur erfolgreichen Veränderung die Kultur.** Wenn den betroffenen Menschen nicht zugehört wird und sie nicht mitgenommen werden, kommen die Projekte erst gar nicht in die Gänge oder sie laufen ins Leere – was wir uns angesichts der objektiven Gefahrenlage sicher nicht leisten können.