

Unternehmensimpact hacken

Wer Vielfalt verständigt, kann demokratisch gestalten

Viola Gerlach und Lars Hochmann

Moin, Viola,

als Unternehmerin und Transformationsforscherin am Research Institute for Sustainability in Potsdam versuchst du, Unternehmensimpact zu hacken. Erzähl doch mal, was läuft falsch beim Impact von Unternehmen?

Hallo Lars,

um deine Frage zu beantworten, möchte ich auf die Definition von Unternehmensimpact und die Rahmenbedingungen, in denen dieser stattfindet, eingehen. Unternehmensimpact ist aus meiner Sicht ein unternehmerischer Beitrag zur Transformation der Gesellschaft in Richtung Nachhaltigkeit unter Einsatz der unternehmerischen Kernkompetenzen. Das heißt, dass ein Unternehmen sich unter Berücksichtigung der planetaren Grenzen und eines sozial ausgewogenen Miteinander auf wirtschaftlichen Erfolg ausrichtet. Geht man noch einen Schritt weiter und definiert Impact als einen konkreten Beitrag zur Regeneration hin zu gesunden Systemen beziehungsweise zur Transformation schädigender Prozesse hin zur Wiederherstellung zum Beispiel eines stabilen Klimasystems, der Biodiversität oder zum konkreten Entgegenwirken gegen Ungleichverteilung von Ressourcen, dann spricht man von regenerativen Unternehmen. Diesem Ideal kommen einige Pioniere recht nah, bei der Mehrheit der Unternehmen ist aber noch sehr viel Transformationsarbeit zu leisten. Die Wege dorthin werden je nach Unternehmen unterschiedlich sein, gleichzeitig ist klar: Es braucht ein neues Miteinander zwischen Unternehmen und Gesellschaft, um unsere gemeinsame Lebensqualität zu erhalten.

Du betrachtest Unternehmen also als gesellschaftliche Akteure, die nicht nur dem eigenen Wohlergehen verpflichtet sind, sondern mit dem, was sie tun

und lassen, zu gesellschaftlichen Entwicklungen beitragen – im Guten wie im Schlechten. Unternehmensimpact zu hacken, läuft also auf ein neues Bild von Unternehmen hinaus, eine veränderte gesellschaftliche Rolle im Sinne einer »licence to operate«.

Genau, damit sind wir beim zweiten Punkt: Die Ideen und transformativen Wirkungen von einzelnen Unternehmen müssen auf Branchen ausgeweitet werden können. Damit das gelingt, bräuchte es entsprechende politische Rahmenbedingungen. Die Ermöglichung von Transformation ist ein Zusammenspiel von Unternehmensengagement, politischen Rahmenbedingungen und Verbraucherverhalten. Das Dilemma ist: Unser globales Wirtschaftssystem ist auf Wettbewerb und Externalisieren von Kosten ausgelegt. Das viel zu kurz greifende Versprechen dahinter ist, den Kund*innen möglichst viele Produkte zu niedrigen Preisen zu verkaufen. In einer Welt, in der alles mit allem verbunden ist, funktioniert das nur, wenn man ab einem bestimmten Punkt Zusammenhänge ausblendet. Die Gleichgültigkeit gegenüber Auswirkungen von Handeln auf Systeme, deren Funktionieren die Basis der Wirtschaft ist, wird jetzt immer sichtbarer. Kosten, die durch den Klimawandel und Artenverlust auf uns zukommen, haben die meisten Unternehmen noch nicht in ihrer Dringlichkeit erkannt. Und auch dass ein friedliches demokratisches Miteinander als Basis von erfolgreichem Wirtschaften nur funktioniert, wenn Wohlstand nicht so ungleich verteilt ist, dass es zu einer gesellschaftlichen Instabilität führt. Gleichzeitig gibt es immer mehr Unternehmerinnen und Unternehmer, die sich aus Eigenverantwortung und Begeisterung für neue Möglichkeiten auf den Weg machen. Sie zeigen, dass es auch anders geht – und so zu echter Zufriedenheit beiträgt. Ein sehr inspirierendes Beispiel dafür ist Antje von Dewitz, deren Buch ich wirklich sehr empfehlen kann.

Geschichten des Gelingens finde ich wunderbar. Da kann niemand mehr sagen: »Das geht nicht.« Denn wir können belegen: Doch, es geht sehr wohl. Und es macht sogar richtig Sinn und Laune. Deine Geschichte ist auch eine Gelingensgeschichte. Was genau tust du?

Meine Neugier in Kombination mit dem Anliegen, selbst aktiv einen Beitrag zu leisten, lassen mich zum einen forschen, was geeignete Rahmenbedingungen für einen konstruktiven Verständigungsprozess auf dem Weg zur Gestaltung sind. Dort arbeite ich auch zusammen mit Wissenschaftler*innen und politischen Entscheidungsträger*innen sowie anderen engagierten Menschen. Vor allem der internationale Kontext ist sehr wertvoll und lässt mich immer wieder über meinen eigenen Tellerrand hinausblicken. Mein Forschungsansatz ist transformativ, das bedeutet, dass ich selbst zum Gelingen der Transformation unter Einbezug meiner Expertise beitrage. Meine Fragen nach geeigneten Formaten, die Unternehmer*innen in den kokreativen Prozess einbinden, sind noch längst nicht beantwortet.

Zum anderen nutze ich meine Kompetenzen aus dem Bereich der Persönlichkeitsentwicklung, Moderation, Nachhaltigkeit und dem Unternehmertum und auch meine Erfahrungen aus der Lehre und dem Austausch mit jungen Menschen, um Unternehmer*innen auf ihrem Weg zu begleiten. Als Unternehmerin und Gründerin eines werteorientierten Unternehmernetzwerkes bin ich zugleich Teil der Lösung. Ich biete einen Rahmen an, um es Unternehmer*innen zu ermöglichen, heraus aus der manchmal gefühlten Überforderung als Alleinkämpfer*in und hinein in die gemeinsame Gestaltung mit Gleichgesinnten zu kommen. Der gemeinsame regelmäßige Austausch und die unterschiedlichen Wege sind extrem spannend. Die unternehmerischen Beiträge zur Lösung sind unterschiedlich, und ich zeige durch meinen Podcast verschiedene Beispiele und Herangehensweisen, aber auch Schwierigkeiten im Transformationsprozess. Es gibt kaum etwas Ermutigenderes als die Mitgestaltung und gleichzeitig Teilhabe am Weg in Richtung Transformation.

In deiner Brust schlagen also zwei Herzen: ein unternehmerisches und ein wissenschaftliches. Eine tolle Kombination! Lass uns mit deiner unternehmerischen Arbeit beginnen: Wie hackst du dich rein, um die neue Rolle von Unternehmen wahrscheinlicher zu machen? Da wird es ja vermutlich einiges an Widerstand geben, oder?

Das ist eine vielfältige Arbeit. In einem Satz lässt sich meine Herangehensweise so beschreiben: Ich will erst einmal verstehen, bevor ich verstanden werden will. Im Austausch schaffe ich einen Rahmen, in dem ich erst einmal lerne zu verstehen, was Unternehmerinnen und Unternehmer in ihrem Unternehmensalltag wirklich umtreibt. Ich gehe also erst einmal in die Rolle der ZuhörerIn. Ich bin davon überzeugt, dass ich mein Gegenüber verstehen können muss, um dann gemeinsam Veränderungen zu erarbeiten. Gerade im wissenschaftlichen und auch politischen Umfeld fehlt leider oft das Verständnis für unternehmerische Zusammenhänge. Das wollte ich anders machen. Ich spreche also viel mit den Verantwortlichen in Unternehmen, ohne sie überzeugen zu wollen. Wenn mein Gegenüber das Gefühl hat, dass ich mich wirklich interessiere, wirklich die Herausforderungen verstehen will und mit Ideen dazu beitrage, dass Herausforderungen gelingen, dann entsteht Glaubwürdigkeit. Und auf dieser Basis lassen sich Unternehmerinnen und Unternehmer dann auch langsam auf neue Ideen im Kontext von Nachhaltigkeit ein.

*Im Kontext von Nachhaltigkeit erlebe ich häufig eine wissenschaftliche Nachdrücklichkeit, die fast als autoritär wahrgenommen werden kann. Jedenfalls gibt es ein Primat der Notwendigkeit. Es wird von der Forschung und von den Ergebnissen und von den erforderlichen Veränderungen her argumentiert. Du drehst den Spieß einfach um und beginnst bei den Unternehmer*innen, bei ihren Sorgen, Ängsten, Hemmungen, aber auch Hoffnungen, Sehnsüchten und Stärken. So geht es bei Transformation nicht um ein großes Müssen, sondern um das Wollen und Können der Beteiligten. Wie gelingt es dir, diese vertraute, teils bestimmte auch intime Beziehung aufzubauen?*

Das sind aus meiner Sicht zwei zentrale Elemente: Das eine ist die offene Haltung. Mein Ziel ist, dass ich zunächst mein Gegenüber verstehe und auch aus seiner Perspektive heraus anerkenne – was nicht heißt, dass ich diese Meinung übernehme. Aber das größere Bild, die Zusammenhänge, über die wir dann reden können, muss für mich erst mal nachvollziehbar sein – anstatt gleich mit meiner Position den Austausch zu dominieren. Wichtig ist dabei, dass es ein ehrliches Interesse ist, verbunden mit

der Bereitschaft, die eigene Position zu erweitern. Diese Haltung wird in einer wettbewerbsorientierten Ausrichtung eher als Schwäche fehlinterpretiert. Die Kraft der ehrlichen Verständigung wird oft missverstanden, das gilt nicht nur im Kontext von Unternehmen. Meine Erfahrung im Austausch mit Unternehmerinnen und Unternehmern, die natürlich auch die Grundbereitschaft mitbringen, selbst einen Teil der Verantwortung zu übernehmen, ist: Wer sich in seinen Herausforderungen gesehen fühlt, ist bereit, auch meine Argumente anzuhören. Dann heißt es für mich, in diesem Austausch zu bleiben, ihn zu strukturieren und anhand konkreter Fragestellungen zu bearbeiten.

Das zweite Element ist der Rahmen für den dann stattfindenden Verständigungsprozess. Es reicht nicht, sich einmal auf einer Konferenz zu begegnen. Verständigung als Basis für Gemeinschaften mit unterschiedlichen Kompetenzen entsteht erst, wenn der Austausch langfristig und dauerhaft ist und mit konkreten Zielen verbunden wird.

*Du hast es dir als Unternehmerin also zur Aufgabe gemacht, einen vertrauten Raum zu gestalten, in dem wechselseitige Verständigung langfristig möglich wird. Über dieses tiefe Verstehen entsteht ein Dialog in Bezug auf die mögliche neue Rolle der jeweiligen Unternehmer*innen und ihrer Unternehmungen. Da können wir als Gesellschaft von dir viel lernen. Langfristig angelegte Räume zur Verständigung wären da allerorts ausgesprochen hilfreich. Denn einerseits brauchen wir den Wandel, andererseits tun wir uns oft sehr schwer, mit Konventionen zu brechen. Wie können Unternehmen mit neuem Impact dazu beitragen?*

Ja, das ist wirklich ein interessantes Spannungsfeld. Zum einen können Innovationen zur Transformation beitragen, zum anderen haben wir als Gesellschaft ein gespaltenes Verhältnis zu Veränderung. Die Balance zwischen Freiheit und Selbstbestimmung auf der einen und Verantwortung für das Gemeinwohl auf der anderen Seite spielt hier eine große Rolle. Um dieser Balance einen Rahmen zu geben, braucht es Formate der Reflexion auf Basis von gegenseitigem Respekt und Wertschätzung für die Vielfalt von Argumenten. Transformation bedeutet Veränderung und beinhaltet immer auch die Bereitschaft, etwas loszulassen. Da spielen ein gesundes

Gefühl für die eigene Selbstwirksamkeit und gleichzeitig die Einbettung in eine Gemeinschaft eine wichtige Rolle. Gesellschaftliche Spaltung und gegenseitiger persönlicher Angriff erzeugen Angst, Panik oder auch Wut. In einer Zeit, in der die Effekte des Klimawandels vor Ort spürbar werden, müssen wir konsequent akzeptieren, dass wir die Transformation nur miteinander, nicht gegeneinander meistern können. Das schließt auch Unternehmen mit ein.

Wir haben also die Wahl: Transformieren wir unser Wirtschaftssystem und die Rolle von Unternehmen gemeinsam konstruktiv – was auch bedeutet, Zielkonflikte so zu bearbeiten, dass gesellschaftlich wertvolle Lösungen gefunden werden, oder zerstören wir unser Klimasystem und das hochkomplexe Netz der Biodiversität und entziehen uns damit mehr und mehr unsere Lebensgrundlage.

*Zielkonflikte anzuerkennen und nicht glattzubügeln, das scheint mir hier der große Auftrag zu sein. Dass die Menschen vor Ort, Politiker*innen, Unternehmer*innen und wer noch alles beteiligt werden sollte, sich wechselseitig verstehen – und auch Verständnis dafür haben, dass wir mit gewissen Widersprüchen leben, sie aushalten müssen, weil sie sich nicht aus der Welt bringen lassen.*

Impact – oder ein Beitrag zur Transformation kann sehr vielfältig sein. Die spannende Leitfrage ist: Wie wollen wir als Gesellschaft in Zukunft leben? Aktuell sind wir in der öffentlichen Debatte in verbalen Gefechten gefangen, ohne uns wirklich darüber einig zu sein, dass wir etwas ändern wollen – mit allen erfreulichen, aber eben auch allen schwierigen Konsequenzen. Die nächsten Fragen wären dann: Wie gestalten wir diese Einigung auch mit Blick auf tiefgreifende Veränderungen? Welche Rolle spielen Unternehmen, um diese Veränderung herbeizuführen? Und welche demokratischen Innovationen, welche Formate funktionieren, damit wir gemeinsam die heutigen Rahmenbedingungen Schritt für Schritt so entwickeln, sodass ein regeneratives Wirtschaftssystem entsteht?

Unternehmen sind Ermöglichungsinstanzen, das Bild gefällt mir sehr. Es weist auch auf die neue Rolle von Unternehmen im Hier und Jetzt. Interessant

finde ich, dass du nicht nur für irgendwelche Innovationen plädiert, sondern für demokratische. Die Idee, Wirtschaft sei apolitisch, halte ich für eine der gefährlichsten unserer Zeit. Umso schöner finde ich, dass du nicht nur die politische Dimension mitdenkst, sondern diese über Demokratie noch konkretisierst. Wie sehen demokratische Innovationen für dich aus?

In einer Wahldemokratie basieren Entscheidungen oft auf dem, was die Mehrheit für richtig hält. Es dominieren oft Machtpositionen die Diskussion. Minderheiten und Menschen, die Dinge genau durchdenken und auch widersprüchliche Argumente zulassen, finden zu selten Gehör. Das führt zur verkürzten Betrachtung und zu entsprechend kurzfristigen Entscheidungen. Das heißt: Entscheidungen nach dem Mehrheitsprinzip werden Komplexität, Unsicherheiten und Zielkonflikten oft nicht gerecht. Ergänzend zu unserem repräsentativ-demokratischen System können Bürgerräte dazu beitragen, Themenfelder in ihrer Komplexität zu bearbeiten und regionale Lösungsansätze zu identifizieren. Hier besteht ein großes Potenzial, Unternehmen als Mitgestalter von Regionen viel proaktiver einzubinden – allerdings auch unter der Berücksichtigung der damit einhergehenden Herausforderungen. Wenn alles miteinander zusammenhängt, braucht es auch eine Vielfalt in der Lösungskompetenz. Was können Prozesse, Ansätze und Konzepte wie Kokreation, Soziokratie, New Work, Theory U, die Gemeinwohlökonomie konkret im Transformationsprozess auf welcher Ebene leisten, und wo stoßen sie an ihre Grenzen? Wie können verschiedene Herangehensweisen so miteinander kombiniert werden, dass die Transformation gelingt? Und welche Rolle spielen dabei persönliche Kompetenzen? Was brauchen Menschen, um sich untereinander zu bestärken und wertzuschätzen?

In den zurückliegenden Jahrzehnten wurden viele der von Unternehmen verursachten Probleme vergesellschaftet, die Profite jedoch privatisiert. Mit der neuen Rolle von Unternehmen demokratisierst du diesen Impact, wenn ich dich richtig verstehe. Demokratische Innovationen sind ein Medium davon, also solche Innovationen, die nicht hinter verschlossenen Türen entstehen und sich hinterher ein Publikum suchen, das sich faszinieren lässt, sondern bei denen von Beginn an

die Betroffenen beteiligt gewesen sind. Finde ich ausgesprochen erstrebenswert. Wieso gelingt es uns zu selten? Wo drückt der Schuh?

Demokratische Innovationen von und mit Unternehmen machen idealerweise etwas möglich, das bisher gefehlt hat. Es geht nicht darum, Demokratie komplett neu zu erfinden. In parlamentarischen Debatten werden Argumente gegeneinander vorgebracht, anstatt dass Argumente abgewogen und zusammengeführt werden. Gleichzeitig mangelt es an einem Verständigungsprozess zwischen Politik und Wirtschaft. Hier gibt es ein riesiges Potenzial für konstruktive Gestaltungsmöglichkeiten. Um das Potenzial zu heben, müssen wir jedoch den Prozess der Problemdefinition und Lösungsbearbeitung miteinander, nicht gegeneinander angehen. Wird die Problemdefinition von Betroffenen mitgetragen, engagieren sich diese im Verständigungsprozess und in der Gestaltung von Lösungen mehr, als wenn sie vor vollendete Tatsachen gestellt werden und eigene Anliegen nicht wiederfinden. Entscheidungen werden langfristig tragfähiger, wenn für Zielkonflikte Lösungen gefunden wurden, anstatt dass die Mehrheit die Minderheit überstimmt. Wenn schon bei der Beschreibung des Problems Uneinigkeit besteht oder Aspekte ausgeblendet werden, sind Demotivation und Konflikt vorprogrammiert. Wenn ein gemeinsames Zielbild vorliegt, dann kann der Verständigungsprozess über den Weg dorthin beginnen. Und dann geht es darum, mehrere Handlungsoptionen abzuwägen und in die Umsetzung zu gehen und den damit verbundenen Lernprozess auch genau als solchen zu gestalten.

Es geht dir also um Einbindung unterschiedlicher Interessen, aber auch Lösungskompetenzen, was auch Unternehmen einschließt. Häufig wird so getan, als würden die nur das eine wollen: Profite. Das ist aber nur ein Vorurteil. Was wir für demokratische Transformation brauchen, sind vorurteilsfreie Begegnungen auf Augenhöhe. Einander zuhören und verstehen wollen, Nachfragen stellen, Bedenken ernst nehmen – all das geht, wie du im Kleinen mit deinem unternehmerischen Engagement zeigst. Und doch ist es ein wiederkehrender Topos der Nachhaltigkeitsforschung: intra- und intergenerative Gerechtigkeit, das heißt Zielkonflikte zwischen unterschiedlichen Gruppen sowie Zielkonflikte zwischen

unterschiedlichen Generationen. Am Ende siegt die Kurzfristigkeit, die leider allzu häufig auch Kurzsichtigkeit bedeutet. Warum tun wir uns so schwer mit der Langfristigkeit?

Auch hier sind es viele Aspekte, die ineinandergreifen. Unsere Kultur des Miteinanders befindet sich noch am Anfang zu einem echten Interesse an unterschiedlichen Blickwinkeln, die wichtig für die Zielerreichung und damit die Etablierung einer regenerativen Wirtschaft sind. Angst vor Machtverlust, Unsicherheit, ob die eigenen Argumente gehört und verstanden werden, Mangel an der Fähigkeit, dem Gegenüber mit echtem Interesse zu begegnen, fehlen in unserer heutigen Kultur noch sehr. Spannend ist, dass Forschungen zu demokratischen Innovationen und deren Anwendung an Bedeutung zunehmen – und gleichzeitig Beteiligung durch neue Ansätze wie zum Beispiel New Work in Unternehmen an Aufmerksamkeit gewinnt. Wir befinden uns bereits im Wandel hin zu einem neuen Miteinander bei der Entwicklung und Gestaltung von Lösungsansätzen. Das ist nur in der öffentlichen Debatte noch nicht angekommen. Diese wird leider viel zu stark als Verzichtsdiskussion geführt, anstatt auch die riesigen Chancen in den Vordergrund zu stellen. Der Schmerz, etwas zu verlieren, wird in den Vordergrund gerückt, anstatt zu zeigen: Es gibt Alternativen, die für alle so viel wertvoller sind. Und es gibt auch viel mehr Menschen, die Klimaschutz befürworten, als angenommen, wie das Forschungsprojekt Ariadne gezeigt hat.

Das stört mich auch und ist häufig ein rhetorischer Trick, um die Debatte auf ein anderes Spielfeld zu locken. Ein Verzicht setzt einen Anspruch voraus. Es gibt aber keinen Anspruch auf Privatjets und Schnitzel zum Frühstück. Wir können auf diese Dinge also nicht verzichten. Wir können sie nur sein lassen, weil sie unsere Lebensgrundlagen bedrohen. Wir »verzichten« auch nicht auf Krankheiten, nein, wir befreien uns von Dingen, die uns über kurz oder lang nicht gut tun. Bei Nachhaltigkeit geht es darum, das Leben besser zu machen – gesünder, genussvoller, selbstbestimmter, unabhängiger, solidarischer und, und, und. Von »Verzicht« reden meiner Wahrnehmung nach vor allem jene, die wollen, dass die Dinge bleiben, wie sie sind. Genau deswegen ist der rhetorische Trick medial häu-

*fig so erfolgreich: Diese Akteur*innen können sich nämlich auf die Vergangenheit und damit auf ein Bild der Welt beziehen, das mehrheitlich bekannt ist. Jene, die sagen, es geht auch anders, müssen hingehen erst ein neues Bild schaffen. Offenbar fällt uns das als Gesellschaft heute besonders schwer.*

Deshalb sind Formate und Initiativen wie Bürgerräte, Mitmachkonferenzen oder die Regionalwert AGs so wertvoll. Der regionale Bezug ermöglicht eine direkte Nachvollziehbarkeit der Zusammenhänge. Das eigene Handeln bekommt einen nachvollziehbaren Kontext. Im besten Fall wird erfahrbar, wie sehr sich das eigene Engagement lohnt. Und wie sehr das Agieren verschiedener Akteur*innen wie Bürger*innen, politische Entscheidungsträger*innen und Unternehmen miteinander zusammenhängt. Themen wie Ernährungs- oder auch Energiesicherheit bekommen zunehmend wieder eine lokale Bedeutung, und Selbstwirksamkeit wird in den Vordergrund gerückt.

Dieses gemeinsame Engagement ist der neue Impact. Den müssen wir uns erhaschen. Wenn du sagst, wir bräuchten dafür ein gemeinsames Zielfoto, stellt sich mir die Frage: Wie kriegen Unternehmen als gesellschaftliche Akteure das hin?

Es gibt je nach Ziel verschiedene Methoden, um Zukunftsvisionen zu entwickeln. Die Berücksichtigung der Anwendungsebene ist dabei von zentraler Bedeutung. Transformation in Richtung Nachhaltigkeit wird letztendlich vorrangig regional umgesetzt. Die Tragfähigkeit neuer Lösungen muss entsprechend regionale Gegebenheiten einbeziehen und von den Menschen mitgetragen werden, die sie betrifft. Vor allem in der Vernetzung vor Ort sehe ich noch ein großes Potenzial für Beteiligung in verschiedenen Kontexten und in Verbindung mit verschiedenen Formaten und Prozessen. Die Kritiker*innen sind oft sehr laut, und viele, die gerne konstruktiv gestalten wollen, würden das gern tun, es fehlt aber an geeigneten Rahmenbedingungen – oder das Wissen darüber, was es alles schon gibt.

Partizipation ist ein Gestaltungsansatz, der bei mir regelmäßig ambivalente Gefühle erzeugt. Es ist fast an jeder Ecke die Rede davon, aber gestalterische

*Praxis wird selten daraus. Und wenn es partizipative Formate gibt, dann handelt es sich zumeist um Angebote, die wiederum nur jene wahrnehmen, die es sich leisten können. Wer kann sich nach acht oder mehr Stunden Erwerbsarbeit plus Care und Pipapo noch politisch engagieren? Für mich liegt darin eine große wirtschaftliche Verantwortung. Wir benötigen für diesen Wandel Arbeits- und Geschäftsprozesse, die gesellschaftliche Teilhabe an solchen Mitmachkonferenzen und Bürger*innenräten überhaupt ermöglichen. Arbeitszeitverkürzung und andere Organisationsformen scheinen mir unabdingbar. Nimmst du eine Sensibilität für diese Herausforderung in deinem Umfeld wahr?*

Ja, diese Herausforderungen werden zunehmend gesehen, allerdings immer noch marginal. Ich bin hier, langfristig gesehen, jedoch optimistisch, denn die Beteiligung hat heute schon einen viel größeren Stellenwert als noch vor einigen Jahren. Das heißt, es wird langfristig auch mehr Unterstützung in unterschiedlicher Form geben, was natürlich auch wieder zu Herausforderungen führt.

Der Wandel findet aktuell gleichzeitig an vielen verschiedenen Orten und Kontexten statt. Beispielsweise entsteht aktuell in der Gesellschaft immer mehr der Wunsch, sich auch im unternehmerischen Kontext für die heutigen Herausforderungen einzubringen. Gleichzeitig wird Eigenverantwortung vermehrt eingefordert. Das bietet große Herausforderungen für neue Formen der Unternehmensführung und damit auch eine neue Form der Verantwortung in der Gestaltung unseres wirtschaftlichen Miteinander. Impact braucht Verantwortung auf so vielen verschiedenen Ebenen und gleichzeitig einen neuen Handlungsspielraum, der gegenseitiges Vertrauen voraussetzt. Die Weiterentwicklung von Unternehmenskultur spielt dabei eine wichtige Rolle.

*Demokratie ist uns hierzulande gesellschaftspolitisch vertraut. Unternehmenspolitisch ist das erstaunlicherweise häufig anders. Bei dir höre ich jetzt heraus, dass genau das ansteht: Wenn Menschen beginnen, aus Verantwortung selbst zu handeln, geht die Macht vom Volke aus – oder eben den Betroffenen, Mitarbeitenden, Stakeholder*innen, jedenfalls nicht mehr von Funktionen oder Geburtsrechten. In wirtschaftlichen Zusammenhängen ist es heute*

noch immer entscheidend, in welche Familie man zufälligerweise hineingeboren wird. Unternehmenskulturen zu demokratisieren, erscheint mir eingedenk dieser Tatsache überfällig. Wer tut sich deiner Wahrnehmung in dieser Sache besonders hervor?

Vor allem Unternehmen, die Aspekte der Nachhaltigkeit in ihr Geschäftsmodell integriert haben, weisen Sensibilität für diese Herausforderungen auf. Es gibt hier unternehmensrelevante Impulse aus verschiedenen Richtungen. Zum einen entstehen innerhalb von traditionell nicht primär als Nachhaltigkeitspioniere bekannten Unternehmen innerhalb der Belegschaft ein Engagement – und immer mehr Unternehmen lassen das auch zu. Das sind die Graswurzelbewegungen innerhalb von Unternehmen, auf die zum Beispiel Sabine und Alexander Kluge in ihrem Buch hinweisen.

Dann gibt es die Unternehmen, die in ihrem Geschäftsmodell eine gesellschaftliche Verantwortung verankert haben. Diese geht meist von Unternehmerpersönlichkeiten aus, die das Thema Nachhaltigkeit in ihrer »DNA« verinnerlicht haben. Diese tendieren dazu, auch partizipative Elemente in die Unternehmenskultur zu integrieren, beispielsweise das Outdoorunternehmen VAUDE oder auch WETell, mit deren Gründerin Alma Spribille ihr in diesem Buch auch spricht. Dann gibt es Unternehmer*innen wie Sebastian Schels vom Familienunternehmen Ratisbona, der bekennt, er sei bis vor Kurzem noch gerne schnelle Autos gefahren – jetzt habe er Erkenntnisse, die ihn überzeugt haben, das Geschäftsmodell zu transformieren und Richtung Nachhaltigkeit auszurichten. Solche Geschichten persönlicher und unternehmerischer Transformation sind sehr wertvoll und sollten viel häufiger erzählt werden.

Das sollten wir unbedingt. Welche weiteren Eingriffsstellen und Einfallstore siehst du, um den Impact von Unternehmen zu hacken?

Wir werden unser Bewusstsein und unsere Beziehungen zu uns selbst und zu unserer Mitwelt weiterentwickeln müssen. Wir werden die heutigen Probleme nicht lösen, wenn wir uns nicht weiterentwickeln und unser Miteinander nicht neu ausrichten. Einstein hat es auf den Punkt gebracht:

»Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.«

Klingt für mich einleuchtend. Wie ließen sich diese neuen Beziehungen zu anderen, anderen und uns selbst charakterisieren? Was macht die aus?

Der Mensch ist ein soziales Wesen und strebt gleichzeitig nach Selbstverwirklichung. Deshalb ist eine gesunde Balance zwischen Selbstwert, Selbstwirksamkeit und Wertschätzung durch eine Gemeinschaft so wichtig. Werbung und soziale Netzwerke bieten einen Rahmen, um sich selbst zu verlieren, bevor man überhaupt weiß, wer man ist – und was man wirklich gut kann. Und gleichzeitig sind in einer auf Wettbewerb ausgerichteten Gesellschaft das Miteinander und gegenseitige Vertrauen viel zu kurz gekommen. Zufriedenheit entsteht aus dem Gefühl der Selbstwirksamkeit und deren Resonanz innerhalb einer Gemeinschaft, die Kompetenzen einer Person um ihrer selbst willen wertschätzt.

Wir sprachen vorhin von der Herausforderung, ein gemeinsames Zielfoto zu entwerfen, wie wir gut beisammen und miteinander sein können und wollen. Jetzt höre ich raus: Damit sind Fähigkeiten verbunden, die wir kultivieren müssen. Eine nachhaltige Gesellschaft ist an Mitspielfähigkeiten geknüpft: Sich nachhaltig zu ernähren, zu wohnen und mobil zu sein, das will gelernt sein. Kulturelle Bildung ist der strategische Auftrag für Unternehmen. Was noch? Du sagtest gerade, zwei Aspekte seien wichtig. Der erste war die Arbeit an unseren Beziehungen zu uns und unserer Mitwelt. Wie lautet der zweite Aspekt, um inmitten von Unsicherheit zu gestalten?

Wir dürfen uns darüber freuen, dass es schon so viele gelungene Beispiele gibt. Es gibt Unternehmen, die wirtschaftlich erfolgreich und am Gemeinwohl ausgerichtet sind. Wir brauchen die Kompetenz, uns auszurichten auf das, was gelingt, auf das, was uns echte Freude bereitet. Und auch danach zu leben. Wir haben in unserem Konsum oder Nichtkonsum einen immer noch unterschätzten Gestaltungseinfluss auf unsere gemeinsame Zukunft. Wir leben noch viel zu stark in Gefühlen der Angst, die

eine lähmende Energie beinhaltet. Angst ist gut, wenn sie uns vor Unheil bewahrt. Wir brauchen eine neue Angstkompetenz. Das hat wieder etwas mit der Weiterentwicklung unseres Bewusstseins zu tun. Solange wir uns auf Angst und Demotivation ausrichten, werden wir nichts Schönes, Inspirierendes entwickeln können.

Da kann ich dir performativ direkt zustimmen. »Angstkompetenz« macht mich so gar nicht an. Da habe ich schon keine Lust mehr, sie zu trainieren. Umgekehrt ist die Ausrichtung auf Gelingen und Freude an der Gestaltung etwas, das mich direkt anspricht. Wie geht das? Wie können wir Gestaltungsfreude und Gelingenskompetenzen aufbauen? Hast du inspirierende Beispiel aus deinem Engagement?

Ich bin davon überzeugt, dass wir ein Bewusstsein über die Funktion von sowohl Angst als auch Freude brauchen. Ohne einen gesunden Bezug zu Angst überschätzen wir uns selbst, die Fähigkeiten anderer und auch die unserer Umwelt. Zu wenig Angst führt zu Selbstüberschätzung und dem Gefühl, unverwundbar zu sein. Zu viel Angst lähmt jedoch. Es geht also um eine gesunde Balance. Deshalb spreche ich von Angstkompetenz, die Respekt für das Machbare, aber auch für den Punkt kennt, an dem wir Grenzen überschreiten. Ganz konkret dürfen wir anerkennen, dass es Unternehmen gibt, denen das Thema Nachhaltigkeit auch Angst macht. Denn mit einer strategischen Neuausrichtung sind viele offene Fragen verbunden: Werden sie ihr Produkt glaubwürdig anpassen können? Gehen die Kund*innen die Preissteigerung mit? Wie reagieren bisherige Zulieferer*innen? Reichen die Rücklagen, um finanzielle Engpässe durch geändertes Verhalten der Kund*innen zu überbrücken? Habe ich Kapazitäten, um meine Mitarbeiter*innen zu schulen und mit dem Thema vertraut zu machen? Das sind konkrete unternehmerische Fragen, die nicht nur Begeisterung auslösen und auch echte unternehmerische Herausforderungen sind. Angst oder Unsicherheit im unternehmerischen Kontext überhaupt thematisieren zu können, ohne dafür gleich angegriffen zu werden, würde einem konstruktiven Verständigungsprozess sehr guttun. Wir brauchen also einen kompetenten Umgang mit Angst auf mehreren Sei-

ten, damit Rahmenbedingungen gefunden werden, um sie als wertvollen Hinweis zu nutzen, Aspekte zu berücksichtigen, die in der Debatte bisher zu kurz kamen.

Das finde ich einleuchtend. Mir ging es um die Performativität. Wenn keine Angstkompetenz vorliegt, bereitet der Begriff selbst schon Angst und verunmöglicht sich darüber selbst. Ich verwende daher für dieselbe Haltung – auf dem Teppich zu bleiben – lieber den Begriff der Demut.

Ja, das ist ein starkes Wort. Demut bedeutet, sich seiner eigenen Grenzen, der Grenzen meines Gegenübers, aber auch der Konsequenzen des eigenen Handelns bewusst zu sein. Echte und gesunde Freude ist hier vielleicht auch eine Brücke, die es ermöglicht, die eigene Selbstwirksamkeit zu genießen und gleichzeitig nicht völlig illusorisch zu glauben, dass das eigene Verhalten nicht auch ein schädliches Ausmaß annehmen kann. Wer sich zu optimistisch eine Situation schönredet, erliegt leicht einer Illusion, dass alles machbar sei. Vor allem im wirtschaftlichen Kontext wird mit scheinbar unbekümmertem Optimismus davon ausgegangen, dass wir die Herausforderungen des Klimawandels allein mit Technologie lösen werden. Hier ist Selbstüberschätzung eine große Gefahr. Und das Risiko, schwierige und komplexe Herausforderungen einfach auszublenken, ist groß. Gleichzeitig hilft es uns nicht, in Pessimismus zu verfallen.

*Pessimist*innen und Optimist*innen machen sich nur auf unterschiedliche Weise was vor, das finde ich auch. In einer widerspruchsvollen Welt ist kein Platz für Schwarz-Weiß-Malerei. Vielen Dank, liebe Viola, dass wir gemeinsam unser Denken darüber in Bewegung gesetzt haben, wie bunt und vielfältig diese Welt sein wird, sobald wir verstehen, dass Verständigung untereinander Verständnis füreinander braucht. Merci!*

Wer einmal das Potenzial des gemeinsamen Wirkens erkannt hat, Begeisterung über das Gelingen von kokreativen Gestaltungsprozessen geteilt hat, der will nicht mehr aufhören, unsere Zukunft konstruktiv zu gestalten und die Erde für zukünftige Generationen zu bewahren.