

Mind the Gap

Wege aus der Wachstumsökonomie

Der Abschied vom exponentiellen Wachstum fällt schwer. Zwar erkennen wir seine Wechselwirkungen und Nebenfolgen immer deutlicher, aber nur selten handeln wir schon dem entsprechend. Der Grund dafür liegt nicht zuletzt in unseren Denk- und Verhaltensmustern im Umgang mit Geld. Im folgenden Text wird daher ausgehend von der Finanzkrise die Frage gestellt, was Geld eigentlich ist und wie es funktioniert. Als Ausdruck umfassender Relationalität verstanden, könnte es auch einer nachhaltigen Organisationsentwicklung den Weg weisen, für die Profit nicht länger das Ziel, sondern die Folge erfolgreichen unternehmerischen Handelns wäre.

In den Monaten nach der Lehman-Pleite 2008 wurden anlässlich der Finanzkrise große Worte bemüht: Eine «Katastrophe» sei «über die Weltgesellschaft hereingebrochen» (Jakob Arnoldi); es werde notwendig, «die alten Denkmuster abzuschütteln» (Marc Beise); von der «Krise als Epochenwandel» (Harald Welzer) war gar die Rede. Keine Frage, es herrschte Konsens, dass es um Grundsätzliches geht.

Mitte 2009 wirkten die großen Worte schon wieder übertrieben. Das Größte schien dank massiver Interventionen überstanden. Sogar Regulierungen der Finanzmärkte wurden zaghaft auf den Weg gebracht. Im Frühjahr 2010 rollte dann die nächste Krisenwelle, verursacht durch die, aufgrund der Rettungsaktionen enorm gestiegenen Staatsschulden. Wieder wurden große Worte bemüht und wieder wurde erst zaghaft, dann aber noch milliardenschwerer auf den Finanzmärkten interveniert. Doch trotz der großen Worte in den Medien und den nicht für möglich gehaltenen finanzpolitischen Interventionen: Die letzten Jahre liefern eher ein Bild der anhaltenden Ratlosigkeit, wie öffentliche und private Institutionen den Selbstgefährdungen hochtechnisierter Gesellschaften generell und nicht nur in Notoperationen begegnen sollten.

Soviel kann man zumindest sagen: Nach vier Jahren Finanzkrise verfestigt sich der längst vorhandene Eindruck, dass unser Umgang mit Geld einen zentralen, wenn nicht den wichtigsten Aspekt der sich gegenseitig verstärkenden Großkrisen ausmacht. Das klingt erst einmal banal. Doch mit diesem Eindruck wächst auch die Gewissheit, dass es unser Umgang mit den Vertracktheiten unserer Selbstreferenz und Relationalität

ist, der die Krisen der globalisierten Gesellschaft zumindest mitverursacht hat.

Ungefähr seit den 70er Jahren sehen wir uns zunehmend mit der Tatsache umfassender, wenn auch kaum handhabbarer Relationalität und Vernetzung konfrontiert, in die wir – ob wir wollen oder nicht – eingebunden sind. Diese Relationalität zeigt sich einerseits darin, dass wir aufeinander genauso wie auf die Verlässlichkeit natürlicher Prozesse angewiesen sind und andererseits darin, dass wir den Fern- und Rückwirkungen unseres eigenen Handelns ausgesetzt sind.

In den Krisen der «Weltrisikogesellschaft» – seien es Rohstoffverknappung, Klimawandel, Umweltverschmutzung oder eben die Finanzkrise – werden wir immer deutlicher mit der Nase auf diese umfassende Relationalität gestoßen. Und zunehmend müssen wir in unseren Organisationen versuchen, mit den Wirkungen umzugehen, die wir durch unsere Organisationen verursacht haben.

Im Wachkoma

So gesehen könnten die großen Worte in den Medien und die Notoperationen im Zuge der Finanzkrise auch als eine Art Selbstversuch verstanden werden, uns aus dem unkomfortablen Wachkoma zu wecken, in dem wir angesichts der beunruhigenden Wechselwirkungen und Selbstgefährdungen der globalisierten Gesellschaft nach wie vor verharren.

Was den erwähnten Epochenwandel angeht würde dies bedeuten, dass wir ihn schon längst er- und durchleben, allerdings – allem Aktionismus, aller Krisenhektik und aller Be-

schleunigungsrhetorik zum Trotz – in fast aufreizender Langsamkeit und ohne Garantie aufs Gelingen.

Was ist Geld?

Es ist durchaus nicht ohne Ironie, dass ausgerechnet unser Umgang mit Geld und unser profanes Verlangen es zu vermehren uns für die Phänomene der Selbstbezüglichkeit und Relationalität aufmerksam machen. Zwar wurde schon immer gerätselt, was Geld eigentlich sei. Doch die meisten Praktiker im Umgang mit Geld hielten sich mit dieser aus ihrer Sicht irrelevanten Frage nie lange auf. Derartige Spitzfindigkeiten waren allenfalls etwas für Philosophen. Worauf es ankam war, dass die Geldwirtschaft – von zyklischen Krisen einmal abgesehen – blühend funktionierte. Doch spätestens seit der ersten Finanzkrise des 20. Jahrhunderts drängte sich der selbstreferenzielle Charakter des Geldes auch den Praktikern immer stärker auf. Seitdem dämmert es uns, dass es nicht mehr nur darum geht, für Geld zu sorgen, sondern sich auch um das Geld zu sorgen.

Philosophen, mit ihrem Hang zum Grübeln, sind schon früh auf die Selbstbezüglichkeiten des Geldes aufmerksam geworden und auch darauf, dass es durchaus als Symbol unserer Relationalität verstanden werden kann. Auch Georg Simmel hat in seiner «Philosophie des Geldes» diese Lesart vorgeschlagen. Ihm war Geld «Ausdruck und Mittel der Beziehung, des Aufeinanderangewiesenseins der Menschen, ihrer Relativität». Dass diese Lesart etwas für sich hat, wird daran deutlich, wie sehr sich der Wert des Geldes und unser Vertrauen ins Geld gegenseitig bedingen und dass dieses Vertrauen letztlich auf der Erfüllung unserer wechselseitigen Erwartungen beruht – wie an der Kreditfunktion des Geldes leicht zu erkennen ist.

«Wir müssten tatsächlich vernetzt denken und handeln, statt ein solches Handeln nur zu fordern.»

Geld: Symbol der Vernetzung

Dennoch wird Geld üblicherweise weder selbstbezüglich noch als Symbol unserer Relationalität verstanden. Das ist durchaus nachvollziehbar: Eine umfassende Relationalität, die keinen Referenzwert außerhalb ihrer selbst hat, ist als «freischwebender Prozess, dessen Elemente sich gegenseitig in der Schwebe halten» (Simmel) nicht nur logisch, sondern vor allem praktisch überfordernd. Denn wir müssten die komplexe Pluralität und Vielzahl von Perspektiven in unserem Handeln, inklusive seiner möglichen Auswirkungen und Rückwirkungen, synchronisieren und berücksichtigen (statt uns auf finanzielle Key Performance Indicators beschränken zu können) – kurz wir müssten tatsächlich vernetzt denken und handeln, statt

ein solches Handeln als «net-potatoes» nur zu fordern. Die Voraussetzung dafür wäre, die Eigenschaften wechselwirkend-relationaler und selbstreferenziell-rückkoppelnder Prozesse besser zu verstehen und aus diesem Bewusstsein heraus handeln zu können. Zweifellos eine Überforderung, auch wenn die gängigen Auffassungen vom Markt dessen Selbstregulierung schon lange und mit Recht behaupten: Jedes Geschehen am Markt war und ist von gegenseitiger Beobachtung, Relationalität und Selbstbezüglichkeit geprägt – insofern Manager stets auf der Grundlage von Beobachtungen und Prognosen (über das Entscheidungsverhalten ihrer Kunden, Zulieferer und Wettbewerber) ihre Entscheidungen treffen. Doch «freischwebend» ist das Marktgeschehen deshalb noch lange nicht. Im Gegenteil, denn das Geld – auch wenn man es als Symbol unserer Vernetzung verstehen mag – bezog sich immer auf einen imaginären Referenzwert.

Das Gold der Zukunft

Der bisherige Erfolg der Marktwirtschaft beruht geradezu auf diesem imaginären Referenzwert, der als «unsichtbare Hand» die Selbstbezüglichkeit des Geldes verbarg. Nur auf diesen Wert bezogen, konnte das Geld von der Überforderung befreien, unser Handeln am Markt, uns kommunikativ aufeinander beziehend, synchronisieren zu müssen.

In Gestalt des Münzgeldes, ja noch des Papiergeldes und sogar noch seit es in Form des elektronischen Zahlungsverkehrs immer weniger greifbar wurde, bezog sich das Geld auf diesen imaginären Referenzwert. Je nach ideologischem Hintergrund konnte das die Arbeit, das Eigentum oder das Gold sein.

Und wiederum ist es nicht ohne Ironie, dass ausgerechnet eine finanz- und währungspolitische Intervention, nämlich die Aufhebung des Goldstandards 1971, diesen Referenzwert fast beseitigt hätte. Seitdem wurde die Selbstreferenzialität des Geldes im freien Flottieren der Währungen zwar offensichtlicher, doch bezieht sich das Geld nach wie vor hartnäckig auf seinen imaginären Bezugspunkt.

Neben Elena Esposito hat auch Joseph Vogl darauf hingewiesen, dass es immer schon die Zukunft gewesen ist, die diesen Bezugspunkt des Geldes ausmacht. Auch das ist leicht nachzuvollziehen und außerdem mit der Selbstreferenzialität des Geldes gut vereinbar.

Geld bezieht sich auf Zukunft, insofern es auf zukünftige Erwartungen und Möglichkeiten zielt. Geld zu haben bedeutet Möglichkeiten zu haben.

Geldvermehrung scheint somit die beste Art, Heinz von Foersters Maxime umzusetzen, «so zu handeln, dass sich die Zahl zukünftiger Möglichkeiten erhöht». Das trifft aber nur zu, wenn mit dem Geld – in Gestalt attraktiver Produkte und Dienstleistungen – reale Möglichkeiten produziert oder konsumiert werden. Wird mit dem Geld jedoch nur auf Möglichkeiten seiner eigenen Vermehrung gezielt – und das eigenarti-

gerweise, um uns aus der Abhängigkeit, auf andere angewiesen zu sein, zu befreien – wandelt es sich vom absoluten Mittel zum absoluten Zweck.

Die verbrauchte Zukunft

Die Vielfalt der Möglichkeiten wird dadurch auf jene eingeschränkt, die der Geldvermehrung, also zukünftiger Rendite, dienen. Zukunft wird derart schon in der Gegenwart aufgebraucht (Esposito) bzw. verpfändet (Vogl), weil aufgenommene Kredite auch zukünftig «bedient» werden und vergebene Kredite die Renditeerwartungen erfüllen müssen.

Vollends problematisch wird diese Entwicklung, wenn Kapital in hochriskante Anlagen investiert wird, deren Rendite nicht abgesichert, sondern spekulativ oder gar nach dem Schneeballsystem finanziert wird. Denn die Vielfalt zukünftiger Möglichkeiten wird dann nicht nur eingeschränkt, sondern auf eine ganz bestimmte Zukunft reduziert, mit der in der Spekulation gerechnet wird. Tritt jedoch die «Unwahrscheinlichkeit» ein, dass es anders kommt, kann dieser Krise nur noch mit Notoperationen begegnet werden.

Derart zeigt sich das Geschehen an den Finanzmärkten zwar auch als relationaler Prozess. Doch seine Elemente halten sich nicht gegenseitig in der Schwebe, sondern sie verstärken sich – angedockt an zukünftige Gewinnerwartungen – wechselseitig. Ihre Elemente (zum Beispiel Immobilienpreise, Kreditkonditionen, Zinsniveau, Renditesuchendes Kapital, Risikobewusstsein, Bonuszahlungen an Banker etc.) schauen sich gegenseitig auf, bis die Blase platzt, das heißt, bis die vorweggenommene Zukunft aufgebraucht ist.

Spekulations- und Wachstumsblasen

Gekoppelt an den Wunsch nach Unabhängigkeit durch Geldvermehrung führt das Geld als absoluter Zweck somit geradezu zu sich selbst verstärkenden Wachstumsblasen. An dieser Stelle wird nun auch der Zusammenhang von Spekulationsblasen der Finanzwirtschaft mit der Wachstumsökonomie insgesamt deutlich, wie Peter Senge sie beschrieben hat. Auch das Wachstum der «Industrial Age Bubble» wird getrieben vom Wunsch nach Unabhängigkeit – in diesem Fall von natürlichen, ökologischen Prozessen; auch hier verstärken sich die Elemente (Produktivität, Ressourcenverbrauch, Müll, Wohlstand, technische Entwicklung, Renditewünsche etc.) gegenseitig und auch das Wachstum dieser Blase verbraucht und verpfändet Zukunft – in Gestalt zukünftiger Verfügbarkeit von Rohstoffen und Ressourcen.

Kurz: Als sich selbst verstärkender und eben nicht sich in der Schwebe haltender Prozess verringert die Wachstumsökonomie langfristig die Möglichkeiten und Potenziale der Zukunft, statt sie zu erhöhen, was an der Zunahme krisenhafter Selbstgefährdungen immer deutlicher wird. Doch ähnlich wie Spekulationsblasen wachsen müssen, damit sich die Rendite-

erwartungen erfüllen, kann auch die Wachstumsökonomie, will sie weiterhin Zukunft haben, scheinbar nicht auf Wachstum verzichten.

Abschied vom Wachstum – eine undenkbar Zumutung?

Wenn es also tatsächlich darum geht, unser Denken zu verändern und alte Denkmuster abzuschütteln, dann müssten wir unsere Vorstellungen vom Geld, die spekulativen Praktiken der Finanzmärkte und unsere Vorstellung unternehmerischen Erfolges von ihrer Fixierung auf den Verbrauch von Zukunft lösen. Möglicherweise werden wir erst aus den Selbstgefährdungen einer auf Selbstvermehrung des Geldes beruhenden Wachstumsökonomie herausfinden, wenn wir uns der «undenkbaren» Zumutung aussetzen, das Geld tatsächlich – wie unser Aufeinanderangewiesensein – in der Gleichzeitigkeit (nicht nur der Gegenwart) schweben zu lassen.

«Das Geld führt als absoluter Zweck geradewegs zu sich selbst verstärkenden Wachstumsblasen.»

Daher sollten wir uns mit der Frage beschäftigen, was es bedeuten könnte, wenn nicht mehr die Zukunft, sondern Gleichzeitigkeit und Relationalität als Referenzwert des Geldes genommen würden und ob wir dann anders mit dem Geld umgehen und rechnen könnten. Es würde an dieser Stelle zu weit führen, diese Frage zu vertiefen. Es sei aber angedeutet, dass es ein Unterschied aufs Ganze ist, ob wir in der Wachstumsökonomie mit gegenwärtigen Zukünften auf quantitatives Geldwachstum spekulieren, oder ob wir die Anzahl der Möglichkeiten und die qualitativen Potenziale zukünftiger Gegenwarten zu steigern versuchen – wie es vielleicht einer nachhaltigen Ökonomie gelingen könnte.

Take-make-waste oder cradle-to-cradle

Die hier angedeutete Sichtweise vom Geld scheint auf den ersten Blick alles andere als praxisrelevant. Eine wachstumsorientierte Ökonomie lässt sich nicht so einfach von der «verpfändeten Zukunft» abkoppeln. Denn bisher funktionierte das an die Zukunft gekoppelte Geld einfach zu gut, gerade weil es das Versprechen immerwährenden Wachstums stets eingelöst hat.

Doch insofern die miteinander vernetzten Krisen die umfassende Relationalität ökonomischer und ökologischer Prozesse immer deutlicher machen, kann ein vom Referenzwert der Zukunft abgekoppeltes Geld, das unser Aufeinanderangewiesensein genauso wie unser Angewiesensein auf natürliche Ressourcen (auch in der Zukunft!) widerspiegelt, möglicherwei-

se als regulative Idee einer nachhaltigen und wertorientierten Ökonomie genutzt werden. Ja, vielleicht kann eine nachhaltige «Kreislaufwirtschaft», die das hergebrachte «take-make-waste» Prinzip durch ein «from-cradle-to-cradle»-Prinzip ersetzt, nur mit Unterstützung einer Finanzwirtschaft funktionieren, der Geld nicht mehr absoluter Zweck und Spekulationsobjekt zur Selbstvermehrung, sondern Medium für produktive, ja man könnte fast sagen kommunikative Transaktionen wäre.

Das Hindernis der Gleichzeitigkeit

Damit zeigt sich aber auch das größte Hindernis für den Umbau einer wachstumsorientierten zu einer nachhaltigen Ökonomie. Niklas Luhmann hat darauf hingewiesen: «Je komplexer ihr System [das der Gesellschaft], desto härter die Gleichzeitigkeit und damit die Unbeeinflussbarkeit dessen, was in jedem Moment faktisch geschieht. Und desto illusorischer schließlich der Glaube, dies könne in der Form der Interakti-

on, durch Dialoge, durch Verständigungsversuche unter erreichbaren Partnern in eine rationale Form gebracht werden». Dieses Argument trifft das Konzept eines nachhaltigen Wirtschaftens, das Zukunft nicht mehr verpfänden will, an seinem wunden Punkt: Wirtschaft als kommunikative Transaktion scheint nur in direkter Interaktion, als Tausch unter Anwesenden, möglich und überhaupt nur dort Sinn zu machen. Doch überregionale, gar globale Märkte funktionierten (bisher) nicht über «Verständigungsversuche unter erreichbaren Partnern», sondern schlicht durch die «unsichtbare Hand» zukünftiger Renditeerwartungen.

Das Wunder der Organisationen

Doch Luhmann selbst eröffnet eine Möglichkeit: Bezogen auf Organisationen spricht er von dem «Wunder», dass es ihnen gelingt, «Interaktionen, obwohl sie stets und zwangsläufig gleichzeitig geschehen, trotzdem in ihren Vergangenheiten und Zukünften zu synchronisieren». Dieses «Wunder» war bisher gekoppelt an das überaus effektive Funktionieren des Geldes mit seinem Referenzwert der Zukunft. Doch das ist nur bedingt wahr: Jeder Manager (und jeder Organisationsentwickler) weiß, dass die Synchronisierung individuellen Handelns in Organisationen durch die Ausrichtung an Geld, Profit und Rendite alleine nur schlecht funktioniert. Im Innenverhältnis muss auch die Ausrichtung an dialogischer Kommunikation, Interaktion und Sinn dazukommen, um Handeln – auch unter Abwesenden – zu synchronisieren. Manager sind somit geradezu prädestiniert, das Aufeinanderangewiesensein in Organisationen auch jenseits direkter Interaktion kommunikativ zu steuern (nicht zu kontrollieren!). Die schwierigere Frage ist, ob das mit Hilfe des an den Referenzwert der Relationalität gekoppelten Geldes auch zwischen Organisationen und auf dem Markt möglich sein könnte.

Sich in diesem Zusammenhang der Gleichzeitigkeit umfassender Relationalität zu stellen, hieße das Situationspotenzial (François Jullien) wahrzunehmen und zu nutzen, das sich in der Kluft zwischen unserem Wissen (dass es so nicht weitergeht) und unserem Handeln (des muddling through) auftut. Je öfter dieses Knowing-Doing Gap erfahren wird, umso aufdringlicher macht sich auch die umfassende Relationalität bemerkbar, in die wir eingelassen sind.

Geistesgegenwärtig managen

«Mind the Gap» könnte daher die Devise für ein Managen lauten, das einerseits mit dem Referenzwert der Zukunft – der Spielregel der globalisierten Märkte – nach wie vor umzugehen weiß, doch diese Spielregel gleichzeitig auch suspendieren kann, um «geistesgegenwärtig» unser Aufeinanderangewiesensein zu managen (Karl Weick und Kathleen Sutcliffe). Dass darüber hinaus die Bemühungen um eine Synchronisierung des Handelns im Sinne einer Ethik der Märkte sich auch an



Illustration: Katia Fouquet

Grundsätzen wie denen des Globalen Wirtschaftsethos der UN orientieren sollten, versteht sich fast von selbst.

Wird Management praktische Philosophie?

Ohne Frage könnten also Chancen darin liegen, wenn der Referenzwert des Geldes auf umfassende Relationalität umgestellt würde. Chancen nämlich dafür, sowohl anschlussfähig an die alten Spielregeln des Marktes zu bleiben als auch Aspekte der Nachhaltigkeit stärker zu berücksichtigen als bisher.

Je mehr Unternehmen damit positive Erfahrungen machen, umso mehr wird sich auch unser Denken verändern und umso leichter wird es fallen, sich von dem zentralen Glaubenssatz der Wachstumsökonomie zu verabschieden, dass Profitmaximierung das Ziel unternehmerischen Handelns sei.

Es ist alles andere als eine Spitzfindigkeit, wenn man dagegen die Einsicht setzt, dass nachhaltiger Profit vielmehr die Folge eines unternehmerischen Handelns ist, das sich das Steuern und in der Schwebe Halten unseres Aufeinanderangewiesenseins zum Ziel setzt.

Diese Einsicht kann – zusätzlich zu welchen Notoperationen auch immer – durchaus pragmatisch und unspektakulär eingeübt werden. Zum Beispiel dadurch,

- dass man mit den Anteilseignern über ihre Renditeerwartungen in einen Dialog tritt – sie muss ja nicht gleich auf die Zinshöhe eines Girokontos vermindert werden;
- dass Eigenkapitalquote und Liquidität, wenn es irgend geht, erhöht werden – es soll sie tatsächlich noch geben, die Unternehmen, die Investitionen aus eigener finanzieller Kraft stemmen und ohne großen Kreditrahmen ihre laufenden Kosten decken;
- dass Bonuszahlungen nicht sofort ausgezahlt, sondern gegen Verluste aufgrund kurzfristigen Denkens gegengerechnet werden;
- dass Großprojekte, die die eigene finanzielle Kraft überfordern, in Kooperation mit anderen Organisationen angegangen werden (wie die Munich Re es mit dem Projekt DesertTec praktiziert).

Am wichtigsten wird aber sein, dass Unternehmenskommunikation, PR und Marketing zumindest ergänzt werden durch einen echten Dialog mit allen relevanten Gruppen im Geflecht von Markt und Öffentlichkeit. Denn ohne diesen Dialog bleibt die Rede von Vernetzung, Relationalität und Aufeinanderangewiesensein inhaltsleer.

So gesehen bedeutet Nachhaltigkeit, dass zukünftig unser kommunikatives Handeln unserem Arbeiten und Herstellen den Weg weisen sollte und nicht länger umgekehrt.

In diesem Zusammenhang macht übrigens folgende, vielleicht nicht ganz ernst gemeinte, Anregung von Roy Jacques Sinn: «In order to break this cycle of reliance on obsolete expertise, managers, consultants and management scholars must become, in a sense, applied philosophers.»



Dr. Torsten Meiffert

Selbstständiger Berater, Trainer und Coach, Mitgesellschafter von TMEB, Taraz.Meiffert, Hamburg

Kontakt:
meiffert@tmeb.de

Literatur

- **Arnoldi, J. (2009).** Alles Geld verdampft, Suhrkamp.
- **Beise, M. (2009).** Die Kraft der Zerstörung, SZ 16.4.2009.
- **Esposito, E. (2010).** Die Zukunft der Futures, Carl Auer.
- **Foerster, H. v. (1993).** Wissen und Gewissen, Suhrkamp.
- **Globales Wirtschaftsethos (2009).** http://www.weltethos.org/pdf_dat/grundwerte-wirtschaft/Globales_Wirtschaftsethos.pdf
- **Jacques, R. (1995).** Manufacturing the employee, Sage.
- **Jullien, F. (1999).** Über die Wirksamkeit, Merve.
- **Luhmann, N. (1997).** Die Gesellschaft der Gesellschaft, Suhrkamp.
- **Roubini, N. und Mihm, S. (2010).** Das Ende der Weltwirtschaft und ihre Zukunft, Campus.
- **Senge, P. (2008).** The necessary revolution, Doubleday.
- **Simmel, G. (1989).** Philosophie des Geldes, Suhrkamp.
- **Vogl, J. (2009).** Die voranlaufende Verpfändung der Zeit, SZ, 17. Oktober 2009.
- **Weick, K. E. und Sutcliffe, K. M. (2003).** Das Unerwartete managen, Schäffer Poeschel.
- **Welzer, H. (2009).** Blindflug durch die Welt, Spiegel 1/2009.