

Text zum Sprechen für den Audio-Podcast **Arbeitskreis Wirtschaft und Nachhaltigkeit des Föhrenbergkreises**

Der Föhrenbergkreis (FBK) beschloss im Jahr 2004 – als wesentliche Zielsetzung für die inhaltliche Erneuerung – drei Themenkreise zu behandeln. Einer davon stellte sich die Frage: „Kann es zukünftig eine nachhaltige Wirtschaftsordnung geben?“. Dazu wurde der Arbeitskreis „Wirtschaft und Nachhaltigkeit“ ins Leben gerufen. Seine konstituierende Sitzung fand im Juli 2005 statt. Seither traf sich der AK zu einer Klausur und zu 21 AK-Sitzungen.

Das Kernteam des AK besteht aus einem Dutzend Persönlichkeiten aus Wirtschaft und Wissenschaft.

Nach einer Klausur mit dem Ergebnis, dass Nachhaltigkeit (NH) auch in der Wirtschaft als alles überwölbendes Prinzip Geltung haben müsste, erarbeitete dieses Team im 1. Schritt 4 Grundthesen – als Analyse der Ausgangssituation:

- Unsere dzt. Wirtschaftsordnung ist nicht zukunftsfähig. In allen Strukturen wird mehr NH kommen, weil sie kommen muss.
- Die Evolution zur NH ist gekennzeichnet durch das Zusammenwirken neuer Technologien, neuer Wertvorstellungen („Glaubenssätze“) und neuer Gemeinschaftsstrukturen.
- Die Veränderung zur NH entwickelt sich in Subkulturen wie neuem lokalen Wirtschaften, neuen Optionen in der Forschung und in neuen Geschäftsmodellen
- Die Mainstream-Wirtschaft und – Politik sind nur Follower in diesem Veränderungsprozess.

Diese Grundthesen wurden im Juni 2006 – im Rahmen des 1. Zukunftslabors vorgestellt und diskutiert.

Die Diskussion ergab, dass sich unsere Analyse der Ausgangssituation mit den Erkenntnissen aller fortschrittlichen gesellschaftlichen Kräfte im Wesentlichen deckt. Bemerkenswert wurde nur gefunden, dass Praktiker aus Wirtschaftsunternehmen zum selben Befund kamen.

In einem 2. Schritt verließ der AK - im Verlauf einer intensiven Diskussionsphase – die bisherige Vorgangsweise des FBK, für die Zukunft Lösungen anzubieten und sei es auch nur in Szenarioform.

Dies hatte folgenden Hauptgrund (vergleiche dazu auch E. Gehmacher´s Papier „Sozialkapital und Nachhaltigkeit“):

Unsere Grundthesen ergaben, dass die Entwicklung des Wirtschaftssystems als ein Evolutionsprozess zu verstehen ist, der bereits läuft, dessen Ausgang aber völlig offen ist und somit nicht vorhersehbar. Diese Evolution erfolgt von unten (bottom up). Steuernde Eingriffe von oben (gesetzliche Vorschriften, materielle Anreize) bewirken dabei sehr wenig bis nichts.

Dem Prozess immanent ist daher eine lange Veränderungszeit, gekennzeichnet von Veränderungsschüben und Rückschlägen, sodass es auch zu harten Regulierungen wie Krisen und Teilzusammenbrüchen im dzt. System kommen kann und wird.

Da die Entwicklung dieses Prozesses schwer bis nicht vorhersehbar ist beschloss der AK Beispiele von alternativem und nachhaltigem Wirtschaften, die es schon gibt bzw. im Entstehen begriffen sind, zu studieren. Dabei wollten wir herausfinden, was in diesen Beispielen ein nachhaltiges Vorgehen bewirkt und was als neue Herausforderungen („issues“) an ein neues Wirtschaftssystem ableitbar ist.

Diese „Issue-Sammlung“ (vergleiche dazu das Papier des AKs) wurde im 2. Zukunftslabor am 20. Juni dieses Jahres vorgestellt und diskutiert und zwar in Form von Geschichten und Bildern, die die AK-Teilnehmer im persönlichen Bezug zu den gefundenen issues und auf Grund ihrer persönlichen, beruflichen Erfahrung auswählten:

Renate Kraus: „Neue Regeln in einer neuen Wirtschaft“

Um in die neuen Regeln einzusteigen – Josef Belohuby und Stefan Gara werden das Thema noch vertiefen – möchte ich eine persönliche Geschichte erzählen. Sie handelt vom Verhalten von zwei – mir auch persönlich bekannten – Geschäftspartnern.

Partner A ist Geschäftsmann im Bereich IT in Dubai, Partner B Geschäftsmann aus Österreich im Bereich Holistic Business Development. Wir drei sind – wie viele andere auch - Mitglieder einer offenen Internetplattform.

Eines Tages informierte mich Partner A, dass er keinen Nutzen in seiner Mitgliedschaft sieht. Ein kurzer Blick auf das Verhalten und die Kontakte der beiden Partner im Nutzen der Plattform sprach Bände: A hatte nur zu mir Kontakt und nahm auch an keinen Foren teil, während B 985 direkte Kontakte pflegte und eines der aktivsten Mitglieder war. Während also B ein Attraktor im System ist – im Bewusstsein je mehr ich gebe je mehr erhalte ich auch – steht A weiter stellvertretend für die vorherrschende traditionelle Geschäftswelt.

Josef Belohuby: „Optimierung statt Maximierung“

Wie auch die anderen Teilnehmer des Arbeitskreises habe ich mir eine Issue gewählt, die in meinem Beruf tägliches Brot ist. Das Thema will ich anhand der bemerkenswerten Entwicklung der ökologischen Lebensmittelwirtschaft beleuchten: Seit 1997 gibt es neben der „Grünen Woche“ – der Weltmesse der Agrar,- und Lebensmittelwirtschaft – die „BioFach“ – die Messe für die ökologische Lebensmittelwirtschaft (inzwischen auch abgehalten in Shanghai, Baltimore, Tokio und Sao Paulo). Einige wenige Zahlen zum Vergleich der beiden Messen:

<u>Grüne Woche</u>	<u>BioFach</u>
10 Tage/430.000 Besucher (+6%)	4 Tage/45.000 (+21%)
1.601 Aussteller (=)	2.565 (+23%)
56 Länder	80 Länder

Eine wirklich bemerkenswerte Entwicklung, ausgelöst durch Konsumenten, die dabei sind, ihr Verbraucherverhalten – zumindest in der Ernährungsfrage - zu ändern. So übersteigt die Nachfrage nach biologischen Lebensmitteln derzeit das Angebot.

Wir im Föhrenbergkreis gehen davon aus, dass immer mehr zukunftsorientierte Branchen dem Gebot Optimieren statt Maximieren folgen werden. Die Bionik wird dabei sehr nützlich sein.

Allerdings erfordert Optimieren eine neue Wertorientierung: Zukunft statt Gegenwart sichern. Insofern ist Optimieren ein weit umfassenderes Maximieren und führt uns so weg vom derzeitigen alleinigen Fokus, nämlich der kurzfristigen Gewinnmaximierung.

Stefan Gara: „Neue inhärente Regeln im Web“

Ich wähle das Web und seine rasante Entwicklung, weil es grundsätzliche Veränderungen vorwegnimmt und gleichzeitig Anstoß gibt für ein ganz neues Wirtschaften.

Die Teilnahme von Millionen Nutzern im neuen Web ändert alles und der Gewinner ist der einzelne Mensch. Er wird zum ProdUser oder Prosumer (Produzent und Konsument in einer Person).

Dass dies – über den Einzelnen Web-Teilnehmer hinaus – im Wirtschaftssystem bereits Fuß fasst zeigen viele erfolgreiche „open-source“-Entwicklungen und Produkte. Coopetition (cooperation und competition) wird dabei zum Leitprinzip des neuen Wirtschaftens.

Der Begriff WIKINOMICS (in Anlehnung an WIKIPEDIA) beschreibt diese neue Form des Wirtschaftens, der vier Grundprinzipien eigen sind:

- being open (der Einzelnen – vgl. R.Kraus – sowie der Wirtschaftsunternehmen)
- peering (kollektive Intelligenz statt Hierarchie)
- sharing (gemeinsames Weiterentwickeln und Nutzen)
- acting globally (wegfallen jeder geografischen Beschränkung, sodass auch das kleinste Angebot die Welt als Markt findet)

Stefan Schleicher: „Neue Netzwerkstrukturen“

Nach meiner Erkenntnis können wir alte Erfahrungen für die neue Wirtschaftsordnung verwenden, nämlich die des Basars und der Agora.

Die wiederzuentdeckende Qualität des Basars für eine neue Netzwerkstruktur liegt in der Kompetenz sowie der gleichzeitigen Kooperation und Kompetitivität. Neue Basar-Strukturen reichen schon jetzt von der Suche nach lokalen Wirtschaftsmodellen (Tauschbörse mit eigener Währung wie dem „Waldviertler“) bis zu globalen F&E Netzwerken und Unternehmen wie Linux.

Die wiederzuentdeckende Qualität der Agora liegt in der Qualität der Entscheidungsfindung, die Betroffene zu Beteiligten macht sowie in der Sorge und Verantwortung für soziale Kohärenz.

Neue Agora-Strukturen beginnen bei der Selbstorganisation der Bürgergesellschaft (wie zB. einem Verein für Langzeitkoma-Patienten oder anderer Selbsthilfegruppen), führen zu neuen Wirtschaftsinstitutionen (wie zB. die Grameen Bank zur Mikrofinanzierung von Bürgern in Entwicklungsländern, die sich eigentlich nichts leisten können) und reichen bis zu den UN-Klimakonferenzen.

Helmut F. Karner: „Eine neue Governance für eine neue Wirtschaft“

Meine persönliche berufliche Erfahrung sagt mir:

- Auch neue Systeme haben Regeln: Ihr Hauptvorteil liegt darin, dass sie gemeinsam gewollt und gemeinsam ausverhandelt sind.
- Auch neue Systeme brauchen Governance: Governance heißt: „Sicherstellen, dass das Richtige geschieht“. Alte Systeme brauchten nicht notwendigerweise Governance, weil da hat ja sowieso die Konzernzentrale für die Mitarbeiter, die Gewerkschaften für ihre Schäfchen, oder die Politik für die Bürger beschlossen, was richtig ist.

Die neue Governance funktioniert durch Teilen, Transparenz, Verschaffen gegenseitigen Nutzens. Deswegen legen die Pharmafirmen Teile ihrer Forschungsergebnisse offen, ist das „Human Genome Project“ durch Teilen der Erkenntnisse schneller unterwegs. Linus Torvalds, der „Erfinder“ von Linux, dem besten (Open Source) Betriebssystem der Welt, erklärt, dass er mit seinen 12 „Lieutenants“ gemeinsam nur 2 Entscheidungen für die Linux Community in den letzten 3 Jahren getroffen habe, aber das waren sehr wichtige.

- Die neuen Strukturen sind subsidiär. Verantwortung und Aktion liegt möglichst nahe dort, wo Wertschöpfung passiert. Also: nahe am Kunden, nahe beim Bürger
- Die neuen Strukturen sind föderal. Nehmen Sie das Beispiel der Vereinigten Staaten von Amerika. Jeder der 50 Staaten hat vollen Handlungsspielraum. Aber es wäre dumm, würde jeder Staat seine eigene Verteidigungspolitik, seine eigene Außenpolitik, seine eigene Währungspolitik betreiben. Also: jeder Staat delegiert *freiwillig* gewisse Macht und Aufgaben an die (föderale) Bundesregierung. Im Business Modell nennt man dies „Reverse Delegation“, und viele größere Business Institutionen sind heute schon föderal organisiert: alle Macht den wertschöpfenden Business Units, die Holding schlank (als föderale Einheit), vor allem mit der Aufgabe, das ganze zusammenzuhalten, ihm Sinn zu geben, die Ressourcen gerecht zu verteilen. Jede Einheit hat die volle Steuerungsfähigkeit, aber auch zur Delegation an den anderen im Netzwerk.

Und schon finden wir genossenschaftliche Modelle, die es seit mehr als 150 Jahren konstitutionell gibt, wieder als höchst zeitgerecht. „Member Value vor Shareholder Value“ heißt dort die Devise. Die Betroffenen zu Beteiligten machen stellt maximales Engagement und verantwortliches Handeln im Sinne der Gemeinschaft sicher.

Ernst Gehmacher: „Der Mensch als Teilhaber am neuen Wirtschaften

Nur Verhaltensänderungen von uns Menschen bewirken Änderungen in Richtung Nachhaltigkeit/Ganzheitlichkeit. Um diese hat sich der Einzelne zu bemühen. Wirkliche Verhaltensänderungen treten nach meiner Meinung aber nur dort auf, wo es hohes Sozialkapital, also eine verschworene Gemeinschaft mit anderen, gibt.

Das ergaben auch Projekte mit AHS-Schulen in Wien und Vorarlberg, die ich beruflich betreute. Eines befasste sich mit Umweltschutzerziehung, ein anderes schickte ein Schuljahr lang 15-jährige zu Sozialdiensten. Wirkliche Veränderungen im Verhalten der SchülerInnen gab es nur dort, wo es eine Pro-Einstellung der Klassengemeinschaft gab; in dieser Gemeinschaft wurden MitschülerInnen zum Mitmachen bekehrt, wollten also keine Außenseiter sein. Stand die Klasse schon zu Beginn im kollektiven Widerstand, gab es einen Wettbewerb im absichtlichen Sabotieren. Isolierte Individualisten fügten sich nirgends ein.

Die Lehre aus der Geschichte: Die Kraft der Gemeinschaft (das Sozialkapital) schafft Persönlichkeitsentfaltung und ist wesentlich stärker als jede Information, Indoktrination oder jeder Lehrplan.

Heinz-Peter Wallner: „Den Mensch Mut zur Selbstverantwortung machen“

Um in das neue Wirtschaften einzutauchen, brauche wir vor allem Mut.

Dieser Mut hat drei Gesichter 1)...wir dürfen mutig gegen die „Strategie der Oberflächlichkeit“ und für neue Werte auftreten. 2)...wir dürfen uns mutig für mehr Vertrauen einsetzen, denn wer einen egozentrischen Kampf führt, hat gegen die Kooperativen bereits verloren.

Das Prinzip der Evolution ist, einer Sinnesgemeinschaft anzugehören und nicht nur zu überleben 3)...wir dürfen mutig der Selbstorganisation eine Chance geben, auch in der Wirtschaft.

Hierzu ein Beispiel aus meiner beruflichen Praxis: Sozialversicherung, Business Excellence Team, 30 Junge Menschen, 6 kleine Teams (Zukunftszellen), keine Steuerung durch Topmanagement, kein Plan – nur genug Raum und Zeit als Rahmenbedingungen und Energieinput, dafür optimale Selbstorganisation. Das Ziel: einen relativen Beitrag zur Zukunftsfähigkeit (corporate sustainability) der Organisation zu finden! Es ist der Mut, der uns direkt ins neue Paradigma – dem neuen Wirtschaften – führt.

Lorenz Fritz: „Neue Wertorientierung in der neuen Geschäftsstrategie“

Als ich 2004 mein aktives Berufsleben beendete, war – so dachte ich – das Lebenskapital „Unternehmen“ für mich abgeschlossen. Nun, nach mehr als zwei Jahren Beschäftigung mit dem Thema „wie kann unsere Wirtschaftsordnung nachhaltig werden“ würde mich noch eine unternehmerische Aufgabe unglaublich reizen. Ich wäre gerne Projektleiter für Motorola oder Nokia. Beide Unternehmen ringen, wie bekannt, um die Weltmarktführung auf dem Gebiete Mobilfunk.

Erfolg wird nur der haben, der nicht nur das Wachstum in den sich entwickelnden Volkswirtschaften China, Indien oder Russland voll ausschöpft, sondern sich auch mit der Dritten Welt befasst. Derzeit wird der größte Teil dieser Welt noch nicht als Markt wahrgenommen. Der größte Teil der Bevölkerung dieser Länder ist nämlich so arm, dass er als Konsument in den Geschäftsstrategien nicht vorkommt.

Dieser Teil, der in der Literatur „Bottom of the Pyramid“ (BOP) bezeichnet wird, ist aber entscheidend. Die Geschäftsstrategie (besser gesagt ein neues Geschäftsmodell) die dem BOP mit neuen Methoden (wie Mikrofinanzierung) hilft, sich Mobilfunk leisten zu können, wird den Weltmarktführer küren. Dieser wird auch keine wie immer geartete Diskussion mehr führen müssen, ob er seinen Verpflichtungen gegenüber der Gesellschaft ausreichend nachkommt.

Zusammenfassend ist festzuhalten:

Der Großteil der auf der Erde lebenden Menschen ist vom materiellen Wohlstand, generiert vom bestehenden Wirtschaftssystem in der entwickelten Welt, weit entfernt. Er kann aber dem Beispiel der entwickelten Welt nicht folgen ohne den Planeten zu erschöpfen.

Das derzeitige System ist in fundamentaler Änderung begriffen, was einem nur wirklich bewusst wird, wenn man den Fokus des tagtäglichen „Funktionieren müssen im System“ – zumindest gedanklich – verlassen kann.

Die „best practice“ die der Arbeitskreis aus den bereits gegebenen nachhaltigen Beispielen herausdestillierte stellt sich wie folgt dar:

- Ein neuer Fokus ersetzt graduell bisheriges materielles Denken
- Dieser Fokus stützt sich auf neue Wertvorstellungen (zB. Optimieren statt Maximieren)
- Nachhaltige Geschäftsmodelle folgen neuen Regeln und neuen Mehrwertstrukturen
- Sie tendieren zu neuer Governance
- Die Entwicklung des wirtschaftlichen Gesamtsystems ist primär abhängig von der Entwicklung der Menschen
- Die Voraussetzung zur Entwicklung als nachhaltiger Mensch ist der Mut des Einzelnen zur Selbstverantwortung und Freude an der eigenen Weiterentwicklung

Wenn diese „best practices“ von der Mainstream-Wirtschaftskultur (in Teilbereichen und Elementen) aufgenommen werden, sollten sich – zumindest langfristig – neue Balancen im Wirtschaftssystem in Richtung des neuen Paradigmas Nachhaltigkeit und/oder Zusammenbrüche im bestehenden System ergeben.

Eine neue Balance wird Erfolgsmuster des bestehenden Systems (zB. die Vorteile der Globalisierung) mit neuen, alternativen Formen (zB. lokale Wirtschaftsmodelle) mischen. Grundvoraussetzungen dafür sind u.a.:

- Neue Wertvorstellungen der sich entwickelnden Menschen (zB. eine Abkehr vom kurzfristigen Maximieren und Hinwenden zu gesellschaftlichem Denken bei Wirtschaftstreibenden, oder ein geändertes Konsumverhalten einer kritischen Masse von Konsumenten)
- Neue Gemeinschaftsstrukturen (vgl. dazu S. Gara und S. Schleicher und Papier E. Gehmacher)
- Neue Technologien, was kein Mehr der vorherrschenden Mainstream-Superttechnologie bedeutet (vgl. dazu J. Barker in „Five Regions of the Future“)

Im Zusammenwirken dieser Voraussetzungen kann sich eine neue Wirtschaftsordnung (ein neues Betriebssystem) ergeben. Was wir dabei derzeit sicherlich noch alle unterschätzen ist die zusätzliche Dynamik, die sich aus vielen gleichzeitig laufenden Veränderungsvektoren ergibt.

Noch mehr unterschätzen wir einen anderen Mechanismus jeder Evolution, das Phänomen Iteration. Es besagt, dass eine zunächst nur kleine Änderung im Laufe der Zeit tiefgreifende Veränderungen nach sich ziehen kann (law of sensitive dependence on initial conditions)