Von der Wachstums- zur Kindness-Ökonomie

Narrative für den Wandel

Preview

- **Plastic Hour:** Warum wir aktuell die Chance haben, unsere Wirtschaft zu verändern
- **Planet, People und erst dann Profit:** Wieso wir neue Narrative brauchen, um wirklich umdenken zu können
- **Pioniere einer neuen Wirtschaft:** Welche Wege Unternehmen beschreiten, die dem Prinzip Kindness folgen
- **Plotwechsel:** Wie sich unsere Consumer Story durch neue Narrative ändern kann

Kindness – Offiziell definiert das Cambridge Dictionary diesen Begriff als „die Eigenschaft, großzügig, hilfsbereit und liebevoll gegenüber anderen Menschen zu sein, oder eine Handlung, die diese Eigenschaft aufweist". Es gibt auch noch andere Definitionen, doch interessanterweise nennt so gut wie keine davon Kindness im Zusammenhang mit einer profitorientierten Tätigkeit. Auf den ersten Blick scheinen Kindness und Ökonomie zwei Dinge zu sein, die sich nur schwer vereinbaren lassen. Ganz im Gegenteil stellt sich die Ökonomie, wie wir sie kennen, in vielerlei Hinsicht hochgradig unfreundlich – „unkind" – dar. Man muss nur an Elon Musks Schreiben aus den Tagen seiner Twitter-Übernahme denken, in dem er vorschlug, all jene „gehen zu lassen" (also zu feuern), die nicht bereit seien, lange und hart zu arbeiten. Man muss nur die Zeitung aufschlagen, die voll ist von Berichten über ausgebeutete Arbeiter und Arbeiterinnen und einem gleichfalls ausgebeuteten Planeten. Alles Resultate einer auf Wertschöpfungsketten basierenden Wirtschaft, in deren innerer Logik gilt: Mehr ist besser, größer ist besser, und der Gewinn kommt immer zuerst und hoffentlich schnell.

Lange spielte das Wohlergehen von Mensch und Planet bei wirtschaftlichen Entscheidungen – wenn überhaupt – eine untergeordnete Rolle. Stattdessen wurden unternehmerische und wirtschaftliche Belange von den Anliegen getrennt, die unmittelbar mit Gesellschaft und Umwelt zu tun haben. Von dieser künstlichen Trennung haben wir alle, im Wortsinn, profitiert. Nicht immer profitiert haben die Natur und zahlreiche Menschen in anderen Teilen der Welt. Und auch wir selbst zahlen letztlich einen hohen Preis für unsere Art zu wirtschaften, als stehe die Geschäftstätigkeit in keinem Bezug zu Umwelt und Gesellschaft.

Es gibt ein Sprichwort aus dem 16. Jahrhundert, das leicht abgewandelt lautet: „Je höher der Affe klettert, desto mehr zeigt er von seinem Hintern." Die Wendung war auf Menschen gemünzt, die mit jeder Sprosse, die sie auf der Erfolgsleiter emporstiegen, mehr Unzulänglichkeiten und Inkompetenz zeigten. Aber heute passt es auch als allgemeine Metapher für die Wirtschaft: Wir sind weit nach oben gelangt, auf der ökonomischen Entwicklungsleiter – und das nimmt sich mittlerweile, von unten betrachtet, sehr hässlich aus.

In der Polykrise haben wir eine echte Chance, etwas zu verändern

Der Trend der rücksichtslosen Wertschöpfungsökonomie (der einen ebenso rücksichtslosen Konsumtrend hervorgebracht hat) hat natürlich längst seine Gegentrends, von der großen ökologischen Bewegung, die in den 1960er-Jahren ihren Anfang nahm, über Fridays for Future bis hin zu Minimalismus und „Zero Waste"-Trend. Doch all dies hat das Ruder nicht grundsätzlich herumreißen können. Erst recht haben dies nicht die Forderungen geschafft, das ganz große Rad zu drehen und den Kapitalismus zu Fall zu bringen. Derartiges schreckt viele Menschen bloß ab. Sie erhalten den Eindruck, wir könnten die Erde nur retten, wenn wir uns Jahrzehnte oder gar Jahrhunderte zurückentwickeln, was wiederum Gefühle von Machtlosigkeit und Ohnmacht erzeugt.

Was mir jedoch Hoffnung macht: Wir leben in einer Ära, die man „Plastic Hour" nennen könnte. Plastic Hours sind dem Philosophen Gershom Scholem zufolge jene seltenen

Menschen- und Umweltfreundlichkeit – das sind Prämissen, die in der Wirtschaft lange keine Rolle spielten. Im Gegenteil: Geschäfte wurden vielfach so betrieben, als existierten Unternehmen losgelöst von Gesellschaft und Natur. Aber ist das eine tragbare Strategie für die Zukunft? Nein, meint Trendforscherin Oona Horx Strathern. In ihrem Weckruf für eine „Kindness Economy“ legt sie dar, warum das Wohlbefinden von Mensch und Natur zum handlungsleitenden Businessfaktor werden muss – und kann.

Grafik: iStock/Yuri_Arcurs

„Denken wir an die Menschen, denken wir an den Planeten und denken wir auch an den Profit – allerdings in dieser Reihenfolge."

Mary Portas, Kommunikationsberaterin

Momente in der Geschichte, in denen sich *wirklich* etwas ändern lässt. Solche Ausnahmemomente werden meist durch eine Krise ausgelöst. Was wir derzeit erleben, ist – so drückt es der Historiker Adam Tooze aus – sogar eine „Polykrise", ein großes Durcheinander zusammenhängender Probleme, angefangen vom ökologischen Desaster bis hin zu einem nie dagewesenen Ausmaß an gesellschaftlicher Unzufriedenheit und Ernüchterung, gerade auch unter Arbeitskräften. Kurzum: Wir sehen immer mehr vom hässlichen „Hintern" des Affen. Und das ist gut so, denn es stößt uns darauf, dass wir neue Strategien brauchen.

Ja, das ist leicht gesagt. Aber ich bin Possibilistin, das heißt: Ich bin überzeugt, dass es viel bewirken kann, wenn wir dazu in der Lage sind, uns Alternativen vorzustellen. Wenn wir lernen, statt vom „Was ist" vom „Was wäre, wenn" her zu denken, wie es der britische Umweltaktivist Rob Hopkins ausdrückt. Nicht von ungefähr ist immer wieder die Rede davon, der Klimawandel sei Resultat des „Versagens unserer Vorstellungskraft".

Ich bin überzeugt, dass wir uns jetzt in einer Situation befinden, in der die Chance besser als je zuvor besteht, unser Denken umzukrempeln – und dem Rat von Mary Portas zu folgen. Die britische Kommunikationsberaterin hat als Erste den Begriff Kindness Economy aufgebracht und ihr Appell lautet: „Denken wir an die Menschen, denken wir an den Planeten und denken wir auch an den Profit, allerdings in dieser Reihenfolge."

Von der Growth zur Kindness Economy

Wesenskerne einer neuen Wirtschaft

Mary Portas, die den Begriff Kindess Economy als Erste geprägt hat, benennt eine Reihe von Faktoren, die sowohl auf Unternehmens- wie auch Konsumentenseite den Kern einer solchen neuen Ökonomie bilden. Die Trendforscherin Oona Horx Strathern hat Portas´ Ideen aufgegriffen und weiterentwickelt. Ihr zufolge hebt sich die Kindness Economy in neun wesentlichen Wesensmerkmalen von der Wirtschaft, wie wir sie bisher kennen, ab.

Growth Economy	Kindness Economy
Ich, ich und nochmals ich	Wir, ich und sie (andere)
Gedankenloser Konsum	Nachhaltiger Konsum
Kurzfristiges Denken	Kurz- und langfristiges Denken
Einfach nur kaufen	Werteorientiert kaufen
Seinen Kunden dienen	Auch der Gemeinschaft dienen
Konsum-Status	Wohlfühl-Status
Kurzfristiges Verlangen	Verantwortungsbewusstes Verlangen
Lineares Denken	Zirkuläres Denken
Achtlose Mottos	Achtsame Mottos

Quelle: managerseminare.de; Oona Horx Strathern: Kindness Economy – Das neue Wirtschaftswunder. Gabal 2023

Aus Kindness wird oft Kindwashing

Kindness – Wohlwollen, Zugewandtheit und Respekt gegenüber Menschen und Umwelt – als Triebfeder einer neuen Ökonomie? Das klingt vielleicht zunächst einmal naiv. In der Tat: „Kind" muss nicht immer positiv sein. Das zeigt auch die Erfahrung mit individuellem menschlichen Verhalten: Was altruistisch wirkt, ist manchmal egoistisch. Was gut gemeint ist, kommt beim Empfänger der „guten Tat" womöglich gar nicht so gut an, sondern macht ihm im Gegenteil sogar Probleme. Auch in Bezug auf eine von Kindness getriebene Wirtschaft stellt sich die Frage: Soll das Wohlergehen von Menschen und Natur davon abhängen, wie einzelne Firmenchefs Kindness für sich und ihr Unternehmen definieren?

Wir alle kennen die Geschäftsleute, die sich – auf Publicity schielend – mit scheinbar großzügigen philanthropischen Taten hervortun, etwa Jeff Bezos mit seiner 100-Millionen-Dollar-Spende an Dolly Partons Wohltätigkeitsprojekte. Was großzügig schien, war jedoch, wie die streitbare Journalistin Marina Hyde im Guardian ausrechnete, im Grunde so, als hätte ein britischer Durchschnittsverdiener 34,56 Pfund gespendet. Und wenn dieser Durchschnittsverdiener dann auch noch seine Steuern zahle, sei er weit großzügiger als Jeff Bezos, der dies bekanntlich systematisch vermeide, schrieb Hyde. Das Schlimmste an diesem „Kindwashing": Es soll die extrem unfreundlichen Arbeitsbedingungen und die

Medien für Führung, Training und Beratung

100% Weiterbildung, bis zu 20% günstiger*

War da jemand schneller als Sie?

www.managerseminare.de/pdf/Verlagsprogramm.pdf

oder QR-Code scannen

Tel.: 0228/977 91-10
shop@managerseminare.de
www.managerseminare.de/shop

* Sonderpreise auf **Leadership Medien für Mitglieder von managerSeminare**
* Sonderpreise auf **Trainingsmedien für Mitglieder von Training aktuell**

ProfiPaket-Mitglieder profitieren von den **Sonderpreisen beider Mitgliedschaften**

In kaputten Ländern mit kaputten Gesellschaften lassen sich keine guten Geschäfte machen. Daher kann die Wirtschaft gar nicht umhin, Wege zu suchen, um wirtschaftliches Interesse mit sozialer und ökologischer Wirkung zu vereinen.

mangelnde gewerkschaftliche Vertretung in vielen Amazon-Lagern weltweit verschleiern, ganz zu schweigen von den Bedingungen für die gestressten Zusteller.

Wir brauchen neue Narrative – auch aus der Wirtschaft

Doch, ich gebe zu, selbst *wenn* Kindness ernst gemeint ist, kann die Sache verzwickt sein. Denn wer genau bestimmt, was für wen gut ist oder nicht? Nicht umsonst setzt sich auch Mary Portas dafür ein, dass Kindness eben nicht nur dem Goodwill einzelner Unternehmen überlassen bleibt, sondern dass man die für Betriebe in Großbritannien geltenden Gesetze ändert. So würde der von einer Kampagne vorgeschlagene „Better Business Act" (BetterBusinessAct.org), sollte er verabschiedet werden, dafür sorgen, dass Unternehmen, die Gewinne erwirtschaften, auch per Gesetz in der Verantwortung sind, Arbeitnehmenden, Kunden, Gemeinden und der Umwelt zu nutzen.

Und dennoch: Auch in der Wirtschaft selbst zeichnen sich Manifestationen einer der Umwelt und dem Menschen wohlwollenden, respektvollen Ökonomie ab. Denn viele Unternehmen wissen: In kaputten Ländern mit kaputten Gesellschaften lassen sich keine guten Geschäfte machen. Und daher kann die Wirtschaft gar nicht umhin, Wege zu suchen, um ökonomisches Interesse mit sozialer und ökologischer Wirkung zu vereinen. Diese Unternehmen sind nicht das Nonplusultra. Sie sind keine Heiligen oder Heilsbringer, die von jedem Makel frei wären. Doch sie gehen mit gutem Beispiel voran. Und das ist viel wert.

Wer das nicht glaubt, sollte einmal bei Robert Shiller, dem Träger des Alfred-Nobel-Gedächtnispreises für Wirtschaftswissenschaften von 2013 nachlesen. Shiller hat sich mit der manchmal lähmenden und destruktiven, manchmal aber auch positiven und mutmachenden Wirkung von Narrativen auseinandergesetzt. Er sagt: „Vieles, was in der Wirtschaft passiert, hängt tatsächlich von den Geschichten ab, die wir uns gegenseitig erzählen."

In seinem Buch Narrative Economics vergleicht Shiller die Ausbreitung von Narrativen und deren Folgen mit einer Epidemie: „Es entstehen ständig neue Varianten der Grippe, die meisten davon aber verflüchtigen sich wieder. Genauso verhält es sich auch mit Narrativen – sie mutieren und verändern sich, sie kommen und gehen – aber nur einige können eine gewisse Stabilität erreichen und sich durchsetzen." In diesem Sinne: Schauen wir uns anhand einiger Beispiele einmal an, welche neuen Narrative einer Kindness Economy sich am Horizont unserer Growth Economy abzeichnen.

Gute Geschäfte – von Leasing-Jeans bis Quassel-Kassen

Ein Narrativ, das einen Platz in meinem Herzen und in meinem Kleiderschrank gefunden hat, ist die Geschichte von MUD. MUD ist ein Unternehmen, das (aus biologischer und recycelter Baumwolle hergestellte) Jeans verkauft und least. Ja, richtig: Ich kaufe keine Jeans, ich lease sie und zahle MUD 9,95 Euro pro Monat, damit ich sie tragen kann. Auf dem Etikett steht sinngemäß: „Diese Jeans gehört dir. Erst einmal zumindest. Nimm sie mit, egal wohin du gehst. Was du erlebst, gibt unserer Jeans den Charakter. Teile alle deine Erfahrungen mit ihr, bevor du sie zurückgibst." Nach zwölf Monaten endet die monatliche Gebühr automatisch und man kann die Jeans behalten, sofern man an ihr hängt. Oder man kann sie zurückschicken, vielleicht mit einer Geschichte über ihre Erlebnisse, damit sie als Vintage verkauft werden kann. Ist sie zu abgenutzt, um sie weiter tragen zu können, wird sie recycelt. MUDs Website zufolge wurden im Jahr 2020 fast 9.000 Paar Jeans zum Recyceln zurückgeschickt. Gegründet wurde das Unternehmen 2012 vom Niederländer Bert van Son, der 30 Jahre in der Modebranche gearbeitet und dort erlebt hat, welche horrenden ökologischen Bedingungen und Arbeitsbedingungen dort herrschen, insbesondere befeuert durch den Fast Fashion Trend.

Ein anderer Niederländer – der Journalist Teun van de Keuken – hat vor über zwanzig Jahren völlig neue Maßstäbe bei der Produktion von Schokolade gesetzt. Er hatte damals zu Missständen in der Kakaoindustrie recherchiert und festgestellt, dass fast keine der damals erhältlichen Schokoladen ohne Einsatz von moderner Sklaverei produziert wurde. Um dieser Entdeckung den nötigen Nachdruck zu verleihen, ging er sogar so weit, sich den Behörden „auszuliefern", weil er wissentlich

Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
managerseminare.de/MS307AR01

Tutorial

Wie Kindness in die Wirtschaft kommt

Mit gutem Gewissen Gewinne machen – also so, dass dies nicht nur dem eigenen Profit, sondern auch Mensch und Planet zugutekommt – , das ist aus Sicht der Futurologin Ooona Horx Strathern der beste Beitrag, den die Wirtschaft für eine lebenswerte Zukunft leisten kann. Was aber braucht es, damit eine solche „Kindness Economy" in die Gänge kommt? Horx Strathern benennt sieben Quellen der Kindness.

1. Rebellion
Nicht jeder kann ein Rebell sein. Doch auch wenn sich diese Eigenschaft nicht nachahmen lässt, so können wir von denen lernen, die sie besitzen. Mary Portas, die den Begriff Kindness Economy geprägt hat, etwa fühlte sich uneins mit der Welt. Sie merkte, dass sie nicht ins System hineinpasst und gründete ein eigenes Unternehmen – mit Erfolg. Ihr Beispiel und das vieler anderer Misfits zeigt: Das Gefühl, mit niemandem auf einer Wellenlänge zu sein, ist keine Schwäche. Es kann eine Superkraft sein.

2. Neue Perspektiven
Auch die Küchenchefin Thomasina Miers hat mit dem Üblichen gebrochen. Ihr Restaurant „Wahaca" war das erste Lokal in Großbritannien, das als klimaneutral zertifiziert wurde. Miers setzt bei ihrer Strategie z.B. auf die Verwertung von Lebensmitteln, die sonst im Müll landen würden. Zudem kümmert sie sich in einer für die Branche ungewöhnlichen Weise um ihr Personal. Warum? Sie betrachtet Dienstleistungen anders als andere, nämlich als Akte der Menschlichkeit.

3. Dienst nicht nur am Kunden, sondern an der Gemeinschaft
In einem klassischen Poem von John Donne heißt es: „Kein Mensch ist eine Insel, nur ganz sich selbst gehörig; (...) der Tod jedes Menschen vermindert mich, weil ich mit der Menschheit verflochten bin. Deshalb sende niemals Boten aus, um zu erfahren, für wen die Glocke läutet – sie läutet für dich." Rund vierhundert Jahre später hat der Gedanke nichts von seiner Relevanz eingebüßt. Im Kern geht es um das Streben nach sinnstiftenden Beziehungen, nach Resonanz, um es mit dem Soziologen Hartmut Rosa zu sagen. Resonanz ist die Idee, dass sich die Qualität eines menschlichen Lebens auch an unserer Beziehung zur Welt bemisst. Was also können Unternehmen tun, um diese Beziehung zu verbessern?

4. Langfristiges neben kurzfristigem Denken
Derzeit baut die Long Now Foundation eine mechanische Uhr, die die nächsten 10.000 Jahre auf die Sekunde genau gehen und in einem Berg in Texas installiert werden soll. Sie soll eine Art symbolisches Korrektiv gegen unser Kurzzeitdenken sein, eine Verbindung mit Vergangenheit und Zukunft darstellen und uns das Gefühl langfristiger Verantwortung vermitteln. Geschäftliche Unternehmungen lassen sich zwar nicht auf Jahrtausende vorausplanen, aber: Wenn es zu einer bedeutsamen Langzeitveränderung kommen soll, muss neben der kurzfristigen Planung langfristigeres Denken dabei Einzug halten.

5. Fokus auf echte Bedürfnisbefriedigung
Das Marketing-Tech-Unternehmen mParticle in New York bietet seinen Mitarbeitenden die Möglichkeit, einen zweiwöchigen „Pawternity"-Urlaub zu nehmen (von engl. „Paw"= Pfote), wenn sie ein Haustier aus einem Tierheim adoptieren. Merke: Manchmal zählen auch scheinbar verrückte Kleinigkeiten, um unser Wirtschafts- und Arbeitsleben menschlicher zu machen. Grundsätzlich aber sollte der Dreh- und Angelpunkt stets der Fokus auf echte menschliche Bedürfnisse aller Stakeholder-Gruppen sein. Dabei kann Kindness sogar bedeuten, wie der Trendforscher Matthias Horx schreibt: Man nimmt den Menschen nicht mehr als Verbraucher wahr, sondern als Freund, den man „womöglich sogar kritisieren darf, ja muss. Indem man ihm zu Beispiel ein Produkt anbietet, das sinnvoller ist als das, was er gewohnt war".

6. Klare ESG-Strategie
Der Mittelbau der Wirtschaft lässt hoffen. Gerade dort beschäftigen sich die Führungsebenen momentan intensiv mit Fragen von Ökologie, sozialer Verantwortung und Good Governance, kurz ESG. Auf eine klare ESG-Strategie hinzuarbeiten und damit dafür zu sorgen, dass die sozialen und ökologischen Belange tatsächlich regelhaft Teil wirtschaftlicher Entscheidungsprozesse werden, ist einer der wichtigsten Hebel in Richtung Kindness Economy.

7. Transparenz
Niemand ist perfekt, schon gar nicht in Sachen Kindness. Es ist daher sehr wichtig, Fehler nicht aus Scham zu verschweigen. Denn nur so können alle voneinander lernen. Und nur so wird niemand angesichts der scheinbaren Perfektion anderer entmutigt.

Quelle: managerseminare.de, nach: Oona Horx Strathern: Kindness Economy – Das neue Wirtschaftswunder, Gabal 2023; Grafik: Stefanie Diers; © trainerkoffer.de

ein illegal hergestelltes Produkt gekauft habe. Wäre das eine Straftat, müsste vermutlich jeder Mensch an jedem Ort für mindestens ein Vergehen auf gewisse Zeit eingesperrt werden. Van de Keuken wurde nicht verhaftet (überall müssen Anwälte vor Erleichterung aufgeseufzt haben). Dafür aber gründete er ein Unternehmen, das den Verbrauchern zusicherte, seine eigene Schokolade werde nicht mit moderner Sklaverei oder Kinderarbeit hergestellt: die Schokoladenmarke Tony's Chocolonely.

Der „Lonely"-Teil des Namens geht darauf zurück, dass es Teun schien, als sei er in seinem Kampf gegen moderne Sklaverei in der Kakaoindustrie allein auf weiter Flur. Heute ist Tony's Chocolonely eines von vielen Unternehmen, die mit dem Anspruch auftreten, fair gehandelte Schokolade herzustellen, indem sie den Bauern bessere Preise zahlen und ihnen menschenwürdige Arbeitsbedingungen bieten. Damals aber war van de Keuken ein Pionier, dessen Entschlossenheit – und Kindness – sich auch für sein Unternehmen ausgezahlt hat: In Holland hatte er 2018 einen geschätzten Marktanteil von 18 Prozent, 2021 überstieg der Gesamtumsatz die Marke von 100 Millionen Euro. Nicht schlecht für ein Unternehmen, dessen ehemaliger „Chief Chocolate Officer" (und CEO) Henk Jan Beltman, erklärte: „Wir sind nicht deshalb ein Unternehmen, weil wir Schokolade verkaufen wollen, und auch nicht, weil wir Geld verdienen wollen. Wir wollen die Welt zu einem schöneren Ort machen."

Die Welt zu einem besseren Ort machen – das ist auch das Ziel jener rund 200 Jumbo-Supermärkte, die in den Niederlanden eine Kletskassa eröffnet haben, also so etwas wie eine „Quassel-Kasse", an der sich die Kunden unterhalten können, anstatt den Einkaufsvorgang so schnell wie menschenmöglich abzuwickeln. „Viele Menschen, vor allem ältere, fühlen sich einsam", so Jumbo-CCO Colette Cloosterman-van Eerd. „Als familiengeführtes Unternehmen und Supermarktkette haben wir eine zentrale Rolle in der Gesellschaft. Unsere Läden sind ein Ort der Begegnung, und das bedeutet, dass wir etwas tun können, um die Einsamkeit zu bekämpfen." Die Kletskassa sei dabei nur *eine* Möglichkeit.

Bei den Bemühungen um eine andere Wirtschaft geht es nicht zuletzt auch darum, die Grenzen des technologisch, sozial und ökologisch Machbaren weiter zu verschieben. Das versucht zum Beispiel auch die britische Handtaschen-Designerin Anya Hindmarch. Sie ließ sich von der Natur mit ihren Kreisläufen inspirieren und entwarf eine Tasche, die niemals auf der Müllhalde landet, sondern die sich nach Ablauf ihrer Lebensdauer auf einem Komposthaufen binnen 45 Tagen komplett zersetzt. Die Tasche ist teuer. So wie viele Produkte verantwortungsbewusster Unternehmen. Und das ruft natürlich die berechtigte Kritik hervor, dass sich Derartiges nur wenige leisten können. Ich denke allerdings, dieses Problem wird sich zum Teil erledigen, sobald sich Open-Source-Technologien erheblich verbilligen und bei der Produktion künftiger Waren zum Einsatz kommen.

Unsere Consumer Story braucht einen neuen Plot

Einige werden allerdings auch einwenden: Diese ganzen Symbole, die anzeigen, wie

Mehr zum Thema

Oona Horx Strathern: Kindness Economy – Das neue Wirtschaftswunder.
Gabal 2023, 34,90 Euro.
In ihrem Buch (das auch auf Englisch sowie als deutschsprachiges Hör- und E-Book erschienen ist) beschreibt die Trendforscherin Oona Horx Strathern, warum wir die Umwälzung zu einer Kindness Economy brauchen, was eine solche neue Wirtschaft auszeichnet, welche Wege dorthin führen und sich heute schon abzeichnen.

Karl-Heinz Land: Im Dienst des Menschen – Weckruf für eine andere Wirtschaft.
managerseminare.de/MS248AR05
Auch dieser Text ist ein Appell, der darauf aufmerksam macht, dass Unternehmen Umweltzerstörung, Armut, und soziale Instabilität nicht egal sein können, dass „the Business of Business" also nun mal nicht das Business allein ist. Der Autor plädiert stattdessen für ein neues organisationales Selbstverständnis.

Georg Müller-Christ: Eine ständige Entscheidung – Nachhaltig führen.
managerseminare.de/MS281AR01
Eigentlich ist die Sache klar: Wer mehr Ressourcen verbraucht, als nachkommen können, steht irgendwann dumm da. Trotzdem tun sich Unternehmen schwer damit, den Anspruch, nachhaltig zu wirtschaften, ernsthaft zu verfolgen. Der Text zeigt, dass es keineswegs ausreicht, die Entscheidung zu treffen, „purposegetrieben" zu sein und entsprechenden Werten folgen zu wollen, sondern dass der Teufel im Detail der täglichen Managemententscheidungen steckt. Um mit den daraus erwachsenden Dilemmata umzugehen, braucht es echte Leadership.

Markus Väth: Musterwechsel – Wie wir unsere Wirtschaft retten.
Gabal 2022, 25 Euro.
Was ist los mit der deutschen Wirtschaft? Wieso schaffen wir es kaum noch, Flughäfen und Bahnhöfe fertig zu bauen? Warum ist die Innovationskraft so gering? Markus Väth, Co-Founder des Think Tanks humanfy, ist überzeugt: Die Verbesserung alter Ansätze hilft nicht aus der Misere, stattdessen brauchen wir einen echten Musterwechsel, hin zu einem Wirtschaftssystem, das „auf Gemeinwohl und Innovation ausgerichtet ist".

woke und „kind“ man ist, sollen letztlich doch nur dazu animieren, mehr zu kaufen. Auch der ehemalige Werber und Schriftsteller Jon Alexander kritisiert in seinem Buch „Citizens“, dass viele der Unternehmen, die behaupten, sie setzten Purpose und Planet an erste Stelle, nur weiter das Narrativ von Menschen als Verbrauchern bedienen. Er schreibt: „Wir leben in der Consumer Story, in der man uns weismacht, wir seien der passive Nabel der Welt: Man verkauft an uns, und man bedient uns.“ Alexander plädiert stattdessen für einen Paradigmenwechsel. Für eine Bewegung weg von der Konsumgesellschaft hin zu einer Gesellschaft, die von Bürgern getragen wird, die „ein Gefühl der Gemeinschaftszugehörigkeit entwickeln müssen, die Beziehungen zueinander pflegen, sich gegenseitig helfen und gemeinsam die Welt aufbauen müssen, die Philanthropie nicht länger notwendig macht“. Alexander führt lobenswerte Beispiele dafür an: etwa Gemeinschaftszentren oder Nachbarschaftsprogramme, die arme, benachteiligte Gebiete zu neuem Leben erweckt haben.

Ich denke, das alles ist auch wirklich wichtig und richtig, wir brauchen bürgerschaftliches Engagement. Und wir brauchen auch die demokratische, bürgerschaftliche Aushandlung, was uns als Gesellschaft wichtig ist, wie wir leben wollen. Aber ich bin auch überzeugt: Man kann nicht hier allein ansetzen. Warum? Weil es in einer freien Marktwirtschaft eine ziemlich undankbare Aufgabe ist, Menschen dazu bewegen zu wollen, weniger zu konsumieren. Wir werden immer Bedürfnisse haben. Wir werden immer etwas wollen. Und ich bin überzeugt: Wir müssen auch gar nicht aufhören, zu wollen oder zu konsumieren (obwohl ich einräume, dass dies in manchen Fällen auch hilfreich sein kann). Aber eines ist gewiss: Wir müssen *besser* wollen und *besser* konsumieren. Man könnte auch sagen: Wir müssen den bisherigen Trend (Growth Economy) mit den Gegentrends versöhnen, müssen eine Synthese hinbekommen, kurz, unsere Consumer Story braucht einen neuen Plot.

Einer der entscheidenden Ansätze vonseiten der Unternehmen wird dabei darin bestehen, den Schwerpunkt von *Effizienz* auf *Effektivität* zu verschieben. Bei Effizienz geht es um die Fähigkeit, ein angestrebtes Ziel so zu erreichen, dass dabei möglichst wenig Zeit, Mühe und Ressourcen verschwendet werden. Effektivität meint dagegen die Fähigkeit, ein *besseres* Ergebnis zu erzielen, eines, das einen größeren Nutzen für Mensch und Planet liefert.

Im Zusammenspiel mit den Konsumenten und Konsumentinnen können sich so die Züge einer wirklich neuen Ökonomie herausbilden. Einer Ökonomie, die – unter anderem – dadurch geprägt ist, dass Konsum weniger genutzt wird, um Status zu transportieren, als vielmehr echte Bedürfnisse zu befriedigen. In der sich Unternehmen nicht nur dem Dienst an ihrer Kundschaft, sondern auch dem an der Gemeinschaft verpflichtet fühlen. Und in der uns allen bewusst ist, dass die Interessen des Individuums (respektive einzelnen Unternehmens) nicht von denen der Gesellschaft zu trennen sind.

Das Gute ist: Indizien dafür, dass der Paradigmenwechsel bereits im Gange ist, gibt es viele. Ein Beispiel von vielen sind seriöse „Kindness“-Zertifizierungen, denen sich immer mehr Unternehmen freiwillig unterziehen. Wenn es irgendetwas gibt, an dem sich das Wachstum der Kindness Economy aus meiner Sicht wahrhaft bemessen lässt, dann ist es das wachsende Interesse von Unternehmen, sich an den wirklich anspruchsvollen Kriterien des Zertifizierungsverfahrens B Corp auszurichten. Das „B“ im Namen steht für den Benefit eines Produkts. Ziel ist es, Unternehmen zu zertifizieren, die ihre Geschäfte so führen, dass Mensch und Planet stets eine bedeutende Rolle spielen. Unternehmen also, die durch ihre Produkte, Praktiken und Profite danach streben, keinen Schaden anzurichten, sondern Nutzen zu stiften. Betriebe, die tatsächlich nachweislich im Verständnis handeln, dass wir alle voneinander abhängig und somit füreinander und für zukünftige Generationen verantwortlich sind. Das Zertifizierungsverfahren gestaltet sich entsprechend: Berücksichtigt werden Kriterien von CO2-Zielen bis hin zu Maßnahmen zur Bekämpfung von Rassismus. Im Jahr 2007 waren gerade einmal 82 Unternehmen zertifiziert. Doch als ich im Juli 2023 noch einmal nachsah, waren es B Lab zufolge schon über 7.000 Unternehmen aus rund 160 Branchen in über 90 Ländern.

Oona Horx Strathern

Einer der entscheidenden Ansätze vonseiten der Unternehmen besteht darin, den Schwerpunkt von *Effizienz* auf *Effektivität* zu verschieben. Bei Effizienz geht es um die Fähigkeit, ein angestrebtes Ziel so zu erreichen, dass dabei möglichst wenig Zeit, Mühe und Ressourcen verschwendet werden. Effektivität meint dagegen die Fähigkeit, ein ***besseres*** Ergebnis zu erzielen – eines, das einen größeren Nutzen für Mensch und Planet liefert.

Die Autorin: **Oona Horx Strathern** ist Trendforscherin und Zukunftsberaterin. Sie gründete 1999 gemeinsam mit ihrem Mann Matthias Horx das „Zukunftsinstitut“, einen Prognose-Think-Tank, der Unternehmen aus allen Wirtschaftsbereichen berät. Kontakt: strathern.eu/de/