



# Alte Muster durchbrechen

Deutschland braucht eine tragfähige gemeinsame Sinnstiftung.

In der komplexen Dynamik global vernetzter Märkte ist die Fähigkeit, gewohnte Bahnen zu verlassen und sich dem Risiko innovativer Neugestaltung zu öffnen, zur zentralen Schlüsselkompetenz geworden. Um im weltweiten Wettbewerb zu bestehen, haben die Unternehmen in den letzten Jahren in einer enormen Kraftanstrengung versucht, alle Optimierungspotenziale auszuschöpfen. Die Leistungssteigerung durch Verbesserung des Bestehenden stößt dabei aber immer häufiger an ihre Grenzen. Nach einer Phase der Professionalisierung des Managements stehen unternehmerische Tugenden wieder verstärkt im Mittelpunkt. Angesichts schrumpfender Margen kann nur der dauerhaft erfolgreich sein, dem es gelingt, einen hinreichenden Unterschied zu machen. In der Wirtschaft wird es überlebenswichtig, ständig aufs Neue den Aufbruch zu unbekanntem Kontinenten zu wagen. Der verständliche Wunsch nach Stabilität und Berechenbarkeit ist dabei ein schlechter Ratgeber. Das Klima ist rau und die Gefahr, dass Menschen den Anschluss an die Entwicklung verlieren, steigt.

In der Phase kontinuierlichen wirtschaftlichen Wachstums haben die gesellschaftlichen Institutionen über die Verteilung von Mehrwert gewacht. Es ging darum, den Wohlstand möglichst breit zu streuen. Angesichts eines scheinbar unbegrenzt auf Hochtouren laufenden Motors war dosiertes Ausbremsen eine durchaus angemessene Form der Steuerung. Unter den geänderten Rahmenbedingungen ist diese Handlungsstrategie ein fataler Fehler. Trotzdem verharren die Akteure in den alten Mustern. Statt gemeinschaftlich nach kreativen Antworten zu suchen, werden Besitzstände verteidigt. Die Frage nach der Veränderungsfähigkeit der deutschen Gesellschaft wird existenziell. Es reicht nicht, auf die Regulationskraft des Wettbewerbs zu vertrauen. Die Zahl auftauchender Initiativen ist gleichzeitig Gradmesser der Problemwahrnehmung wie Protokoll der Hilflosigkeit.

„Menschen müssen aktiv in gesellschaftliche Veränderungsprozesse eingebunden werden.“

Peter Kruse ist geschäftsführender Gesellschafter des Bremer Methoden- und Beratungsunternehmens nextpractice und lehrt als Honorarprofessor für Allgemeine und Organisationspsychologie an der Universität Bremen.



Klar ist, dass „ein Ruck durch Deutschland“ gehen muss. Klar ist, dass es nicht mehr ohne ein „Political Reengineering“ geht. Unklar bleibt bislang das „Wozu“ und das „Wie“ der Veränderung.

Die aus dem Schwung des Wiederaufbaus gespeiste Wachstumsphilosophie der Wirtschaftswunderzeit ist endgültig Geschichte. Die Welt ist komplexer geworden. Aber die Menschen in Deutschland sind auch informierter und bewusster als jemals zuvor. Motivationspritzen à la „Du bist Deutschland“ sind nur wenig hilfreich und Patentrezepte unglaubwürdig. Das Land braucht keine Vordenker, sondern eine tragfähige gemeinsame Sinnstiftung. Die dringend notwendige Antwort auf die Frage nach dem „Wozu“ gesellschaftlicher Veränderung ist angewiesen auf einen lebendigen und möglichst breit angelegten Diskurs. Ohne eine aktive Einbindung der Menschen stehen die Chancen schlecht. Die technischen Möglichkeiten zur Gestaltung entsprechender Prozesse sind längst gegeben. Aber die politische Kultur ist noch nicht bereit. Politik wandelt sich von der „Kunst des Machbaren“ zur „Kunst der Beteiligung“.