

factor^y

Magazin für nachhaltiges Wirtschaften



istockphoto.com/smileus

Thema

VIELFALT

Warum Vielfalt? Viel mehr wert Divers ist besser Plural
statt monologisch Wie schmeckt Vielfalt? Zukunftsfähige
Geschäftsmodelle brauchen Vielfalt Woher kommt die Wut auf
kulturelle Vielfalt?

Warum Vielfalt?

Warum ein Magazin über Vielfalt, noch dazu eines über die vielfältigen Gebiete der Vielfalt? Immerhin geht es nicht nur um Artenvielfalt und Biodiversität, sondern auch um wirtschaftliche Theorien und Geschäftsmodelle, um kulturelle und gesellschaftliche Diversität, um Vielfalt in Organisationen, Unternehmen, Produktion und Produkten.

Wir meinen mit dieser factory, dass Vielfalt ein bislang viel zu unterschätztes Potenzial hat, dass sie zu sehr nur in den einzelnen Bereichen als Phänomen oder Instrument betrachtet wird, statt mehr als übergreifendes, vernetzendes, wirkungsvolles Lösungsmodell – für alle Bereiche.

Denn Vielfalt – auch Diversität genannt – hat nicht nur das Potenzial, die multiplen, sich verstärkenden globalen Krisen zu bewältigen, sondern auch die der täglichen Praxis des Arbeitens, Denkens und Konsumierens, des Gesellschaftlichen wie Individuellen.

Nahezu alle Bereiche des Lebens profitieren von der Vielfalt. Auch wenn viele inzwischen beklagen, dass ihnen die Orientierung in der Auswahl von Informationen, Streaming-Angeboten und Kaufoptionen in einer immer opulenteren Waren- und Unterhaltungswelt fehlt, sie von „Information Overload“ und Überangebot gestresst sind und sich Einfachheit zurückwünschen. Vielfalt ist die bessere Wahl – selbst wenn es bei einigen angesichts gefühlter Überforderungen den Wunsch zu einfachen Erklärungen und Lösungen gibt. ►



Natürlich lassen sich nicht alle Wege gleichzeitig gehen, selbstverständlich muss man sich entscheiden und konzentrieren, auch die Natur und alle Systeme tun das – aber immer mit dem Rückhalt einer Vielfalt, auf die sich immer wieder zurückgreifen lässt und die sozusagen der Speicher der Lösungen ist.

In der Artenvielfalt läuft dieser Speicher zunehmend leer, was unserer Sorglosigkeit und Wirtschaftsweise geschuldet ist. Das schnelle Massensterben wird als Krise des Jahrhunderts bezeichnet, der ebenfalls menschengemachte Klimawandel beschleunigt es noch. Viel wird darüber geredet, doch viel mehr Ressourcenschutz wäre möglich, vor allem, weil die Abhängigkeit allen Lebens und Wirtschaftens so groß ist – darüber berichten die beiden Expertinnen Frauke Fischer und Hilke Oberhansberg.

Dass menschliche Diversität in Unternehmen ebenfalls der Speicher für Kreativität, Produktivität und Gerechtigkeit ist, ist eigentlich seit langem bekannt. Doch gerade deutsche Unternehmen nutzen das Potenzial der Vielheit

zu wenig, weiß der Wirtschaftswissenschaftler Markus Köhlert.

Warum Wirtschaft und Gesellschaft viel zu eng und starr an den Lösungswegen der Vergangenheit hängen und welche Möglichkeiten stattdessen eine pluralistische Ökonomik und Betrachtung hätte, erklären die Wirtschaftswissenschaftler*innen Claudia Schupp und David J. Petersen.

Zwischen Überangebot und Einfachheit, zwischen Artenvielfalt und Konsum gibt es eine genussvolle Verbindung: die Ernährung, oder vielmehr das Kochen, das Essen und Trinken – eben den Genuss, beschwört der Kulinariker Klaus Dahlbeck.

Um in der sich schnell wandelnden Welt fit für eine ressourcen- und klimaschonende Zukunft zu werden, empfiehlt die Wirtschaftswissenschaftlerin Alexandra Palzkill Unternehmen, ihr Geschäftsmodell resilienter und damit zukunftssicher zu machen. Redundanz statt reiner Effizienz, so ihre überraschende Empfehlung im Interview.

In seinem Standpunkt warnt der Soziologe Andres Friedrichsmeier vor wachsenden Ressentiments gegen die



istockphoto.com/Vladimir Vladimirov

vielfältige Gesellschaft und wirbt für einen neuen Sozialkompromiss.

Vielfalt jedenfalls scheint auch in Zukunft die beste Versicherung zu sein. Nicht nur gegen Monopole und Monokultur.

Dafür diese factory. Wir wünschen vielfältige Eindrücke.

Ralf Bindel und das Team der factory





factor

9

Inhalt

- 2 Warum Vielfalt?
- 9 Viel mehr wert
- 18 Divers ist besser
- 26 Plural statt monologisch
- 34 Wie schmeckt Vielfalt?
- 40 Zukunftsfähige Geschäftsmodelle brauchen Vielfalt
- 48 Woher kommt die Wut auf kulturelle Vielfalt?
- 56 factor ist das Magazin für Nachhaltiges Wirtschaften



26



18

© istockphoto.com /goiinyk

© istockphoto.com /PeopleImages



34



40



48

© istockphoto.com /Medesulda

© istockphoto.com / fcatotodigital , Tetiana Garkusha , Marat Musabirov

Artenvielfalt, Diversität, Biodiversität, kulturelle Vielfalt, Diversitätsmanagement, Artensterben, Artenschutz, Ressourceneffizienz, „Vielfalt tut gut“, biologische Vielfalt, Ökosystem, Systemleistung, Naturschutz, UN-Biodiversitätskonvention, Lebensraum, Ausbeutung, Verdrängung, Vernichtung,
Vertreibung, Gleichheit, Ungleichheit, Freiheit, Rassismus, Religionsfreiheit, Nationalismus, Rechtsextremismus, Genetische Variabilität, Flexibilität, Resistenz, Resilienz, Belastbarkeit, Nachhaltigkeit, Transformation, Living Planet Index, Habitat, Abundanz, Tradition, Pluralität, Vielseitigkeit,
Feminismus, Indigene, People of Color, Sexuelle Vielfalt, Geschlecht, Identität, Lebensweise, Kultur, Ethnie, Gemeinschaft, Commons, Veränderung, Hotspot, Aussterben, Extinction Rebellion, Fridays for Future, Economist for Future, Ökologie, Ökosystemdienstleistung, Sapphrität,
Massenaussterben, Evolution, Erhaltung, Zustand, Perspektive, Klimawandel, Identitätspolitik, Gleichberechtigung, Teilhabe, Mitbestimmung, Sprache, Gender, Sensibilität, chemische Vielfalt, Spezialisierung, Multikulturalismus, Transkulturalität, Neurodiversität, Diversitas, Diversion, Heterogenität,
Sexualität, Diversity, Diskriminierung, Kulturwandel, Sprachenvielfalt, Überfluss, Overload, Einfachheit, Monotonie, Migration, Queer, Gendersternchen, LSBTQ+, Dominanz, Krisenfestigkeit, Rollenmuster, Individualität, Unterschiede,
Mehrsprachigkeit, biokulturelle Diversität, Sprachenvielfalt, Expertentum, Toleranz, Akzeptanz, Antidiskriminierung, Charta der Vielfalt, Chancengleichheit, Fähigkeiten, Parallelität, Rechtspopulismus, Resentiments, Einheit,
Orientierung, Weltanschauung, Expertentum, Toleranz, Akzeptanz, Antidiskriminierung, Charta der Vielfalt, Chancengleichheit, Fähigkeiten, Parallelität, Rechtspopulismus, Resentiments, Einheit,

Vielfalt

2,3

Biodiversitäts-Hotspots oder auch Brennpunkte der Biodiversität bedecken insgesamt nur 2,3 Prozent der Gesamtlandfläche der Erde, sind aber Heimat von 70 Prozent der Fülle der Lebewesen. Die meisten dieser bedrohten Regionen mit besonders großer endemischer Artenzahl liegen um den Äquator verteilt. Ursprünglich bedeckten sie knapp 16 Prozent der weltweiten Landfläche. 86 Prozent des Habitats wurden jedoch inzwischen durch den Menschen zerstört. Hotspots Revisited, Conservation International, 2014.

4000

Mehr als 4000 Haarshampoo-Sorten finden sich beim Online-Händler Amazon, davon rund ein Viertel in Bio-Qualität. Der Drogerie-Discounter dm bietet in seinen Filialen jeweils 545 Haarshampoos an, davon 92 Bio-Produkte. Die Anzahl der dort angebotenen unverpackten Haarseifen mit einer einfachen Papierbänderole: 1. factory, 17.5.21

26

In Deutschland haben rund 26 Prozent der Einwohner*innen einen so genannten Migrationshintergrund. Im Bundestag liegt ihr Anteil aber nur bei 8,2 Prozent, Linke und Grüne haben mit 18,8 und 14,9 Prozent die höchsten Anteile, die CDU/CSU mit 2,9 Prozent den kleinsten Anteil (2017). In den Landtagen sind 4,5 Prozent (2015), in den kommunalen Parlamenten rund 4 Prozent der Mitglieder migrantischer Herkunft (2006 - 2011, 77 Städte). Nur fünf von 335 Oberbürgermeister*innen haben einen Migrationshintergrund (2020). In der Bundespolizei haben 3,4 Prozent eine Einwanderungsgeschichte, bei der Polizei NRW sind es 15 Prozent, in Berlin 32 Prozent. Unter den Journalist*innen in Deutschland sind es 4 bis 5 Prozent. Mediendienst Integration, Mai 2021

5,4

Klimaschutzinvestitionen in neue Technologien und erneuerbare Energien sind wichtig, noch effektiver und günstiger aber wäre ein stärkerer Schutz des Tropischen Regenwalds. **Mit jedem hier investierten Dollar lassen sich 5,40 US-Dollar für sonstige Klimaschutzmaßnahmen einsparen**, zeigt eine neue Untersuchung. Eingerechnet wurden Aufforstung und Verzicht auf Abholzung. Auf einem 2-Grad-Pfad wären für den Zeitraum 2020 bis 2070 insgesamt 3,5 Billionen Dollar für Renaturierung und 2,7 Billionen Dollar für Anti-Abholzungsmaßnahmen notwendig, im Gegenzug würde die Menschheit 33,5 Billionen Dollar sparen. Der Erhalt von Artenvielfalt, Schutz der indigenen Völker und der Umwelt sind in der Rechnung nicht berücksichtigt. Mercator Research Institute (MCC), 11.1.2021, mcc-berlin.net

5-10

Etwa fünf bis zehn Prozent aller Menschen sind lesbisch (L), schwul (S), bisexuell (B) oder identifizieren sich als transgender (T) oder intersexuell (I). Menschen mit LSBTI Lebensweisen bezeichnen sich auch als „queer“. Somit finden sich in jedem Land, jeder Gemeinschaft, Organisation und jedem Unternehmen Menschen, die selbst LSBTIQ sind oder LSBTIQ-Personen in ihrem Umfeld erleben. Neben männlich und weiblich ist inzwischen auch die nicht-binäre Geschlechtsidentität als „divers“ anerkannt. Um geschlechtliche Vielfalt sprachlich zu verdeutlichen, empfiehlt die Antidiskriminierungsstelle des Bundes das Gendersternchen *, das sich seit 2015 als Kurzform des Genderns immer mehr durchsetzt. bildungsserver.berlin-brandenburg.de; Diskriminiert die Sprache? Der Spiegel, Nr. 10, 2021

6912

Die National Geographic Society zählte 2005 6912 Einzelsprachen. Mehr als die Hälfte davon sind vom so genannten Sprachtod betroffen, da sie kaum noch gesprochen und an Kinder weitergegeben werden. Man vermutet, dass in den nächsten 100 Jahren ein großer Teil der vorhandenen Sprachen verschwinden wird. Derzeit werden die häufigsten 50 Sprachen von rund 80 Prozent der Menschheit als Muttersprache und von rund 90 Prozent auch als Zweitsprache gesprochen. Alle anderen noch existierenden Sprachen von den restlichen 20 Prozent der Menschen. Sprachen mit mind. 10 Mio. Sprechern, Ernst Kausen, 2014



1300

Weltweit sind rund 1300 Ethnien erfasst, zu denen eine große Zahl indigener Gruppen zählt. Allein auf der Insel Neuguinea wurden 832 indigene Völker mit jeweils eigener Sprache gezählt. Besonders groß ist die kulturelle Vielfalt in Gebieten mit hoher Biodiversität. Die kulturell-sozialen Gemeinschaften verteilen sich auf 193 Staaten, die Mitglied der 1945 gegründeten Vereinten Nationen (UN) sind, und 13 weitere. Die Zahl der Religionen und Weltanschauungen geht in die Hunderte, 31,5 % der Menschen waren 2010 Anhänger des Christentums, 23,2 % des Islams, 15 % des Hinduismus, 7,1 % des Buddhismus und 0,2 % des Judentums. 5,9 % sind Anhänger einer ethnischen Religion, 16,3 % gehören keiner Religionsgruppe an. wikipedia.de, abgerufen. 2021

139

Etwa 139 Tier- und Pflanzenarten sterben derzeit pro Tag aus, berichtet der Weltbiodiversitätsrat. Er warnt vor einem Kollaps der Artenvielfalt. In den nächsten Jahrzehnten könnte insgesamt eine Million weitere Arten aussterben. In der Erdgeschichte gab es immer wieder Phasen des Massenaussterbens – aktuell befinden wir uns im so genannten sechsten Massensterben. Allerdings sterben derzeit bis zu 1000 mal mehr Arten aus als „normal“ wäre. Das Besondere an diesem Massensterben: Es wird durch eine einzige Art verursacht – den Menschen. Das größte Aussterben seit 66 Millionen Jahren wird jedoch auch ihn irgendwann treffen. Es gilt als die wahre Krise des 21. Jahrhunderts, verstärkt durch den Klimawandel. stern.de, 29.4.21, Interview mit Konstantin Kreiser, NABU; Matthias Glaubrecht, tagesspiegel.de, 11.1.21

6

Vor sechs Millionen Jahren trocknete das Mittelmeer aus. Trotzdem ähneln die heutigen Säugetiergemeinschaften auf der Iberischen Halbinsel in ihren ökologischen Wechselbeziehungen immer noch jenen vor acht Millionen Jahren. Weil die funktionelle Struktur der Gemeinschaften trotz massiver klimatischer Veränderungen stabil blieb, und obwohl einzelne Arten ausstarben und durch andere ersetzt wurden, vermuten die Forscher*innen, dass Maßnahmen zum Schutz von Ökosystemfunktionen langfristig wesentlich höhere Effekte haben als eine Fokussierung auf einzelne Arten. Leibniz-Institut für Evol.- u. Biodiversitätsforschung, 15.4.21

276

Anwohnern in deutschen Großstädten mit über 100.000 Einwohnern ist eine zusätzliche Grünfläche in ihrer Nähe deutlich mehr wert, als Einrichtung und Pflege kosten. **Lieber als eine Erhöhung ihres Nettoeinkommens um 23 Euro pro Monat, also 276 Euro pro Jahr, wäre ihnen eine ein Hektar (100 m x 100 m) große Grünfläche,** wenn sie innerhalb eines Radius von einem Kilometer um ihren Haushalt entstünde. Gerechnet auf einen Bezirk wie Berlin-Wilmersdorf liegt der Wert dieser Grünfläche bei rund einer Million Euro pro Jahr. Die Kosten für Parkanlage und Pflege liegen in Berlin bei 238.000 Euro, einschließlich Bodenpreis wären das insgesamt 688.000 Euro pro Jahr. Bundesamt für Naturschutz, Ökosystemleistungen, 2015.

3.800.000.000

Mindestens 3,8 Milliarden Hektar Land werden von indigenen Völkern und lokalen Gemeinschaften verwaltet – ein Viertel der Landfläche der Welt und 40 Prozent aller terrestrischen Schutzgebiete und ökologisch intakten Landschaften. Die Biodiversität in diesen Gebieten ist extrem hoch: Geschätzt 99 Prozent der nutzbaren genetischen Ressourcen befinden sich dort. Zwar benötigen indigene Gruppen für ihre Subsistenzwirtschaft große Ressourcenvielfalt, auf der anderen Seite erhält und vergrößert die traditionelle Wirtschaftsweise diese auch. WWF, Inclusive Conservation, 2020, Anja v. Hahn, Wissen indigener Gemeinschaften, 2004.

»Wir vernichten die Produkte der Evolution, ohne die aber die Lebensräume der Erde, die unsere Lebensgrundlage sind, keine Zukunft haben werden. Es wäre das Ende der Evolution, wie wir sie zumindest seit dem letzten großen Artensterben kennen. Zwar gibt es keinen Zweifel: Das Leben wird auch dann weitergehen. Aber es wird andere Wege einschlagen. Und sehr wahrscheinlich wird es dies dann ohne uns tun.«

Matthias Glaubrecht, Evolutionsbiologe, Wissenschaftshistoriker.

2014 wurde er Gründungsdirektor des „Centrums für Naturkunde“ an der Universität Hamburg. Tagesspiegel, 11.1.2021

Viel mehr wert

Die Vielfalt der Natur ist für Wirtschaft und Gesellschaft von gleichermaßen hohem Wert. Eine weitere Reduktion verringert nicht nur ihre und unsere Widerstandsfähigkeit, sie lässt auch Produktivität, Resilienz und Wertschöpfung der Wirtschaft schrumpfen und erhöht gleichzeitig die Gefahren für die menschliche Gesundheit. Der Schutz der Biodiversität gehört deswegen neben der Bewältigung der Klimakrise mittlerweile zu den dringendsten Aufgaben.

Von Frauke Fischer
und Hilke Oberhansberg

Tier- und Pflanzenarten sind schon immer „einfach so“ verschwunden. Die meisten jedoch nicht, weil sie im engeren Sinne ausstarben (also der letzte Vertreter ihrer Art ohne Nachkommen verstorben war), sondern weil sie sich zu anderen Arten entwickelt haben. So sind beispielsweise Dinosaurier keinesfalls komplett ausgestorben. Kleine, gefiederte Dinosaurier gibt es noch heute. Wir nennen sie jetzt nur anders, nämlich „Vögel“.

Die Arten, die komplett erloschen sind, verschwanden früher eher langsam von der Weltbühne. Das gilt zum Beispiel für die großen Dinosaurier, deren „plötzliches“ Aussterben sich vermutlich über Jahrtausende hinzog. Das alles ist heute anders: Viele Arten verschwinden komplett und das in einem solchen Tempo, dass wir dabei zuschauen können. Zwischen 1970 und 2016 haben Populationen von Säugetieren, Vögeln, Amphibien und Fischen einen durchschnittlichen Rückgang von 68 Prozent erfahren. Über 40 Prozent aller Insektenarten weisen drastisch abnehmende Bestände auf. Von den daraufhin untersuchten Tier- und Pflanzenarten

sind 28 Prozent vom Aussterben bedroht. Insgesamt sind das etwa eine Million Arten.

Und obwohl immer ausgestorben wird, haben wir die natürliche Aussterberate vermutlich um den Faktor 1.000 beschleunigt!

Der Preis der Dominanz

Stellen wir uns eine Wippe vor, auf deren rechter Seite alle Säugetiere der Erde Platz nähmen, und zwar alle außer Menschen mit ihren Rindern und Schweinen – die drängelten sich auf die linke Seite. Dann würde die rechte Seite mit Elefanten, Blauwalen, Nilpferden, Büffeln und all den anderen tierischen Giganten nach oben schnellen und dort reglos verharren, denn heutzutage machen allein Menschen und ihre Haustiere (Rinder, Schweine – und zu einem kleinen Teil Schafe, Ziegen und Co.) 96 Prozent der gesamten Säugetierbiomasse aus.

Diese Abnahme einer schier Zahl von Individuen macht alle betroffenen Arten anfällig für ein komplettes Aussterben. Auf der anderen Seite geht

jede zahlenmäßige Dominanz (wir Menschen sowie wenige Haustierarten) mit einem Verlust an Vielfalt (alle wilden Säugetiere) einher und das ist immer, aber gerade im Falle der Natur, fatal, denn unser (Über-)Leben ist abhängig von Biodiversität und dem, was sie leistet.

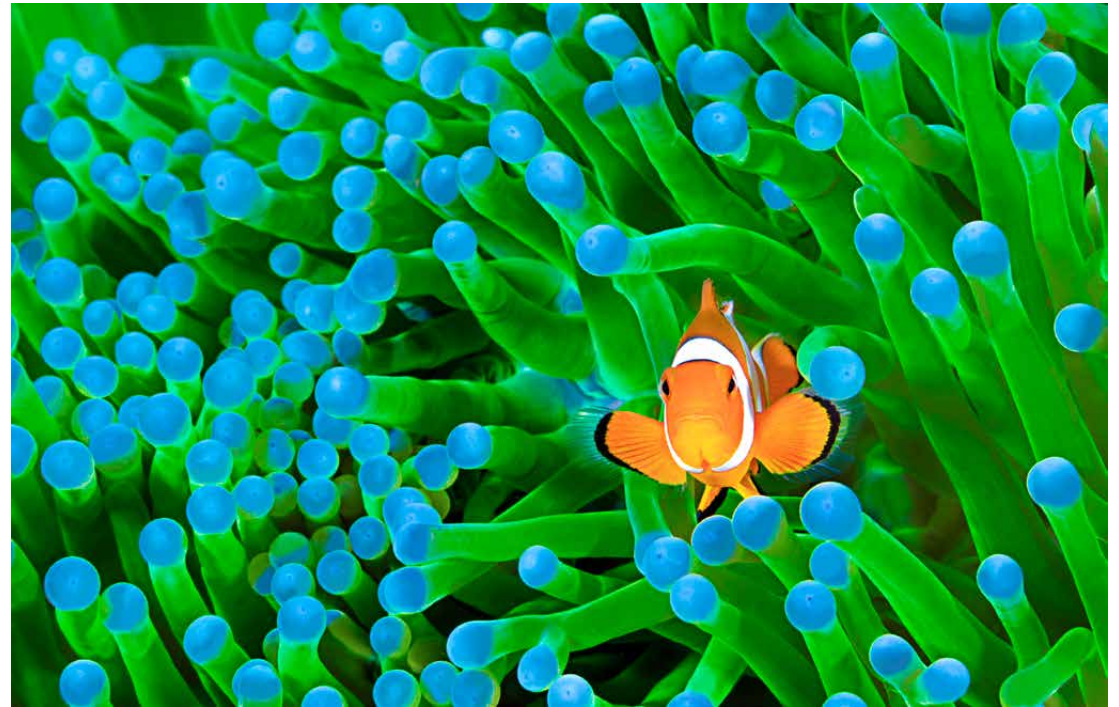
Das World Wide Web of Life

Biodiversität bedeutet nicht nur Artenvielfalt, sondern auch die Vielfalt von Genen und Ökosystemen, die über komplexe Prozesse miteinander verbunden sind. Dabei sind die Zusammenhänge in diesem World Wide Web of Life so kompliziert, dass wir sie bis heute kaum verstehen. Wir wissen weder exakt, wie viele Tier- und Pflanzenarten es auf unserem Planeten gibt, noch welche Rolle diese in den vielfältig ablaufenden natürlichen Prozessen spielen. Um so wichtiger ist es, die Vielfalt zu bewahren und – damit das Zusammenspiel der Natur in ihren Ökosystemen auch in Zukunft funktioniert – im Zweifel das Vorsichtsprinzip walten zu lassen. Denn diese Ökosysteme erbringen Leistun- ►

gen, von denen unser Überleben abhängt. Sie regulieren das Weltklima über die Steuerung des globalen Wasserhaushalts und über die Bindung von Kohlendioxid (CO₂), sie liefern Rohstoffe und Nahrung, wie Holz und Meeresfische, sie stabilisieren Nährstoffkreisläufe und reinigen Luft und Wasser. Noch immer stammen die meisten Krebsmedikamente und die stärksten Schmerzmittel aus der Natur. Und trotz großen technologischen Fortschrittes ist und bleibt die Natur der kreativste Ideengeber.

Intakte Ökosysteme liefern nicht nur wertvolle Rohstoffe, sie schützen auch Leben und Eigentum: Auen mindern Hochwasser, Wälder sichern Hänge vor Erdrutschen und Mangroven schützen vor Sturmfluten und sogar Tsunamis. Sie puffern damit Risiken ab, die ansonsten Finanzdienstleistungen teurer machen oder das Ausfallrisiko von Krediten erhöhen. Damit hängen auch Branchen, in deren Wertschöpfungsketten der Verbrauch natürlicher Ressourcen keine Rolle spielt, wie bei Banken, Versicherungen oder anderen Dienstleistern, von den Regulationsleistungen der Natur ab. Und nicht zuletzt sind sie unschätzbare Partner im Kampf gegen den Klimawandel und seine Folgen: Wälder etwa sind gigantische Kohlenstoffspeicher, und in Städten sorgen Grünflächen zusätzlich für natürliche Kühlung und machen CO₂-emittierende Klimaanlage überflüssig.

Manche dieser Ökosystemleistungen können wir durch technische Lösungen ersetzen – die meisten



sind teurer und weniger effektiv. Dazu gehören beispielsweise das Reinigen von Luft oder Wasser durch Filter oder der Schutz vor Fluten durch Dämme. Andere sind unersetzbar, wie die Bereitstellung fruchtbarer Böden oder die Herstellung von Rohstoffen wie Holz oder Meeresfische.

Es gibt keinen einzigen Lebensbereich – und damit auch keinen Wirtschaftszweig –, der nicht von der Intaktheit von Ökosystemen und deren biologischer Vielfalt abhängig wäre.

Geldwerter Vorteil

Ein Team um den anerkannten, US-amerikanischen Umweltökonom Robert Costanza hat 2014 die jährlichen Leistungen von Ökosystemen für das Wohlergehen von Menschen weltweit (bezogen auf das Jahr 2011) auf über 145 Billionen US-Dollar beziffert. Zum Vergleich: Das weltweite Bruttoinlandsprodukt lag laut Weltbank im selben Jahr bei gut 73 Billionen US-Dollar, also bei etwa der Hälfte. Costanza und Kolleg*innen haben auch berechnet, dass wir zwischen 1997 und 2011 allein

durch Landnutzungsänderungen jedes Jahr Ökosystemleistungen im Wert von 4,3 bis 20,2 Billionen US-Dollar verloren haben. Gleichzeitig hängen nach Schätzungen des World Economic Forum etwa 44 Billionen US-Dollar des weltweiten Bruttoinlandsprodukts wiederum direkt von Leistungen der Natur ab.

Die fatale Fehleinschätzung in der Vergangenheit war, dass wir diese zentralen Leistungen als selbstverständlich, unerschöpflich und kostenlos angesehen haben. Deswegen waren sie nie Bestandteil politischer oder unternehmerischer Entscheidungsprozesse. Sie sind aber weder selbstverständlich noch unerschöpflich und müssten daher klug gemanagt und nicht achtlos verbraucht werden. Das ist bei Gemeingütern, die allen gehören, den so genannten „Commons“, aber nicht so einfach.

Eine Studie der britischen Regierung vom Februar 2021 legt genau hier den Finger in die Wunde und spricht davon, dass wir im Zusammenhang mit der Zerstörung von Biodiversität und Ökosystemleistungen ein institutionelles Versagen globalen Ausmaßes vor uns sehen. Auch das kann mit Zahlen belegt

werden: Während sich das Finanzkapital pro Erdenbürger zwischen 1992 und 2014 etwa verdoppelt hat, und das Humankapital (Bildung, Kreativität, Fähigkeiten...) um 13 Prozent gestiegen ist, ist das Naturkapital pro Person im gleichen Zeitraum um 40 Prozent gesunken.

Damit Naturkapital in den Bilanzen dieser Welt auftaucht, muss ihm ein (monetärer) Wert zugerechnet werden. Bisher lässt sich mit der Zerstörung von Ökosystemen mehr Geld verdienen als mit deren Erhalt. Betrachten wir die Situation tropischer Regenwälder, auf die wir nicht zuletzt im Kampf gegen den Klimawandel so sehr angewiesen sind, genauer, wird das Dilemma sichtbar. Industrienationen erwarten von den Ländern des globalen Südens, in denen diese wichtigen Ökosysteme liegen, dass sie darauf verzichten, das Holz zu verkaufen, Rinder zu züchten, Rohstoffe abzubauen, um für uns alle den Wald mit seinen Funktionen zu erhalten. Wenn wir aber fordern, dass diese Länder auf die Kapitalisierung ihres Eigentums verzichten, brauchen wir neue Finanzinstrumente.



Nutzen für alle

2007 bot der damalige Präsident Ecuadors, Rafael Correa, an, reiche Ölvorkommen in den Wäldern seines Landes unangetastet zu lassen, sofern die Weltgemeinschaft Ecuador dafür im Gegenzug 3,6 Milliarden US-Dollar zur Verfügung stellen würde, um etwa die Hälfte der entgangenen Einnahmen aufzufangen. Die Forderung wurde weltweit kontrovers bewertet. Unterstützer lobten den innovativen Ansatz zur Lastenverteilung, während Kritiker den Vorwurf der Erpressung erhoben. Die von potenziellen Geberländern geforderte Mitsprache bei der Verwendung der Gelder wurde wiederum von Correa abgelehnt. Sechs Jahre später waren nur Zusagen für weniger als 10 Prozent der Summe eingegangen, so dass Correa seine Zusage, auf die Förderung von Öl zu verzichten, zurücknahm. In einer nationalen Ansprache sagte der Präsident, Ecuador habe von der Welt keine Wohltätigkeit erbeten, sondern eine Mitverantwortung angesichts des Klimawandels gefordert. 2016 begannen die ersten Bohrungen mit den zu erwartenden negativen Folgen für die Natur.

Wenn die Welt sich also auf ein solches Vorgehen nicht einigen kann, dann muss man entweder den zerstörerischen Umgang mit Ökosystemen verteuern, indem man einen Preis für deren Zerstörung festsetzt, oder Geschäftsmodelle entwickeln, die mit der nach-



haltigen Bewirtschaftung von Ökosystemen Geld verdienen.

Ein gelungenes Beispiel für den „Business Case of Biodiversity“ ist die Produktion von Kakao der Kleinbauernkooperative APECMU im abgelegenen Urubambatal in Peru. Anders als üblich bauen diese Bauern nicht Industriekakao in Monokultur an, sondern seltenen Urkakao Chunchu in artenreichen Mischkulturen, sogenannten Agroforstsystemen. Auf degradierten Böden, die andere Bauern zunächst durch die Brandrodung von Regenwäldern „urbar“ gemacht und dann nach wenigen Jahren einer nicht-nachhaltigen Landwirtschaft verlassen haben, werden zunächst Bodendecker gesät. Diese schnellwachsenden, krautigen Pflanzen binden Luftstickstoff. Zusammen mit dem überwucherten, verrottenden Pflanzenmaterial wird daraus fruchtbarer Boden. Nachfolgend wird Kakao mit bis zu 70 verschiedenen einheimischen Baumarten als Schattenbäume gepflanzt. Dazwischen Obst, Gemüse und Gewürze. Ein Einsatz von Pestiziden oder Kunstdünger unterbleibt komplett.

Die hohe Biodiversität auf den Flächen verhindert die Ausbreitung von Krankheiten und Kakaoschädlingen. Gleichzeitig finden die winzigen Bestäuber des Kakao auf den hochdiversen Flächen perfekte Lebensbedingungen mit dem Effekt, dass die Bestäubungsrate schnell steigt. Im Ergebnis erzeugen die Bauern hohe Erträge einer besonders wertvollen Kakaosorte und produzieren zusätzlich Obst, Gemüse und Gewürze für den Eigenbedarf und den lokalen Markt. Die Mischung aus schnellwachsenden Nutzholzarten (für Feuer- und Bauholz) und langsam wachsenden Wertholzarten (für Möbel) bringt zusätzliches Einkommen. Weil alle Bauern durch den Direkthandel hohe Einkommen erzielen und die Vermarktung explizit auf das Thema Erhalt von Biodiversität abzielt, haben die Bauern sich vertraglich verpflichtet, 900 Hektar ursprünglichen Regenwald in ihrem Besitz unter Schutz zu stellen. So kann man am Ende mit Schokolade den Regenwald retten.

Alu, Schimpansen und Corona

Gilt das nur für die Herstellung von Lebensmitteln? Nein, denn Ressourcen und Lieferkette eines jeden Produkts müssen unter dem Aspekt des Einflusses auf Biodiversität analysiert werden. So spielt Aluminium in vielen technischen Geräten als leichtes und vielfältig einsetzbares Material eine große Rolle. Was Produkte bei uns leichter, energieeffizienter oder schneller macht, birgt dramatische, versteckte Kosten für Biodiversität und Ökosystemleistungen. Aluminium wird aus Bauxit gewonnen. Dessen größte Reserven liegen im westafrikanischen Guinea und werden dort im Tagebau gefördert. Über den Lagerstätten von Bauxit steht tropischer Regenwald, in dem im Falle von Guinea die größte Schimpansenpopulation der Welt lebt. Um nun Bauxit abzubauen, muss zuvor der Wald und damit der Lebensraum der Schimpansen verschwinden. Weil die Schimpansen nirgendwo „zwischengelagert“ werden können und Menschen zwar Bäume, aber keinen Wald pflanzen können, ist der biolo-



gische Fußabdruck von Aluminium gigantisch.

Umdenken müssen wir hier nicht nur, weil wir dem Bestand unserer engsten „wilden Verwandten“ den Garaus machen, sondern auch, weil wir durch Regenwaldzerstörung letzten Endes Zoonosen den Weg in die Zentren der Großstädte, auch europäischer, ebnen. Zoonosen, also Krankheiten, die von (Wild-) Tieren auf Menschen überspringen, sind immer dann möglich, wenn beide eng genug miteinander in Kontakt kommen. Wo Menschen in Regenwälder eindringen, um Holz zu schlagen, nach Bodenschätzen zu graben oder Wildfleisch zu handeln, kommen sie mit Arten zusammen, mit denen sie vorher keinen engen Kontakt hatten, und Viren haben leichtes Spiel. So stammt das gerade grassierende Coronavirus ursprünglich aus Fledermäusen asiatischer Regenwälder. Wie überhaupt etwa 30 Prozent aller neu auftretenden Krankheiten auf derartige Eingriffe zurückgehen. Wären die Menschen nicht in deren Lebensräume vorgedrungen, wären uns nach neuesten Berechnun-



© istockphoto.com / DavidCarbo

gen 13 Billionen Euro an Schaden erspart geblieben.

Nicht erst mit dem Lieferkettengesetz gilt eine Mitverantwortung des Produzenten für die eingesetzten Rohstoffe. Die Auswahl der Lieferanten sollte also unbedingt auch Aspekte der Biodiversität berücksichtigen. Und natürlich ist auch hier Ressourceneffizienz von elementarer Bedeutung. Denn je weniger Rohstoffe benötigt werden, sei es durch Produktgestaltung, Langlebigkeit oder Prozessoptimierung, desto weniger Eingriffe in die Natur sind nötig.

Vor der eigenen Tür gekehrt

Unser wirtschaftender Einfluss auf Biodiversität und Möglichkeiten beschränkt sich nicht auf die Tropen oder die Herkunftsländer der Rohstoffe. Schauen wir nur auf die Betriebsgelände von Unternehmen, sehen wir oft riesige versiegelte Flächen, auf denen kein Halm wächst und kein Tropfen Regen versickern kann. Mit dem Entsiegeln solcher Flächen kann viel gegen sinkende Grundwasserspiegel und Überschwemmungen getan werden. Eine sinnvolle



Bepflanzung kann der Klimaregulierung in und an Gebäuden dienen, Lebensraum für Insekten und andere Arten schaffen und nicht zuletzt das Wohlbefinden der Mitarbeiter fördern - beispielsweise durch den Blick ins Grüne oder die Mittagspause unter Bäumen.

Ein anderer Bereich im Unternehmensalltag, der etwas für den Erhalt von Biodiversität leisten kann, ist zum Beispiel der Betrieb der Kantine. Regionale, saisonale, ökologische Produkte, Verzicht auf Einwegverpackungen und auch hier die Vermeidung von Abfällen (also Ressourceneffizienz) schützen Biodiversität, gerade in nahem Umfeld.

Grundsätzlich gilt: Jeder Bereich unseres Lebens – Ernährung, Gesundheit, Sicherheit, Wohnen, Freizeit, Arbeit – ist abhängig von der Leistungsfähigkeit der Ökosysteme. Biodiversität ist Dienstleister, Ideengeber, Erholungsfaktor und Garant tiefer Zufriedenheit. Ökonomie kann nicht separat von den Leistungen der Natur gedacht werden. Wenn wir Biodiversität und Ökosysteme nicht schützen, entziehen wir uns unsere eigene Lebensgrundlage, vernichten immense Werte und liefern Steilvorlagen für neue Pandemien. ■

Dr. Frauke Fischer ist Biologin, Dr. Hilke Oberhansberg Wirtschafts- und Umweltwissenschaftlerin. Sie sind Autorinnen des Buchs „Was hat die Mücke je für uns getan“, erschienen 2020 im oekom Verlag, München. Mit ihrer Agentur „auf!“ beraten sie Unternehmen zu Nachhaltigkeit, Klimaschutz und Biodiversität.



»Der menschengemachte Klimawandel, der Verlust an Artenvielfalt und die globale Ungleichheit sind eindringliche Signale zu handeln.«

Werner Baumann, Vorstandsvorsitzender von Bayer,
„Warum die gesamte Wirtschaft mehr für Nachhaltigkeit tun muss“, Handelsblatt, Dezember 2019

Divers ist besser

Organisationen und Unternehmen sind umso effizienter und sozialer, je diverser und heterogener ihre Belegschaften sind, das ist eigentlich seit langem klar. Personelle und soziale Vielfalt sind wichtig für konstruktive und kreative Lösungen – nicht nur für die gegenwärtigen Herausforderungen, sondern auch für eine ebenso diverse Kundschaft. Diversität in Organisationen ist somit sogar eine zentrale Voraussetzung für den nachhaltigen Unternehmenserfolg. In Deutschland nutzen jedoch noch viel zu wenige Unternehmen die Potenziale des Diversity Managements.

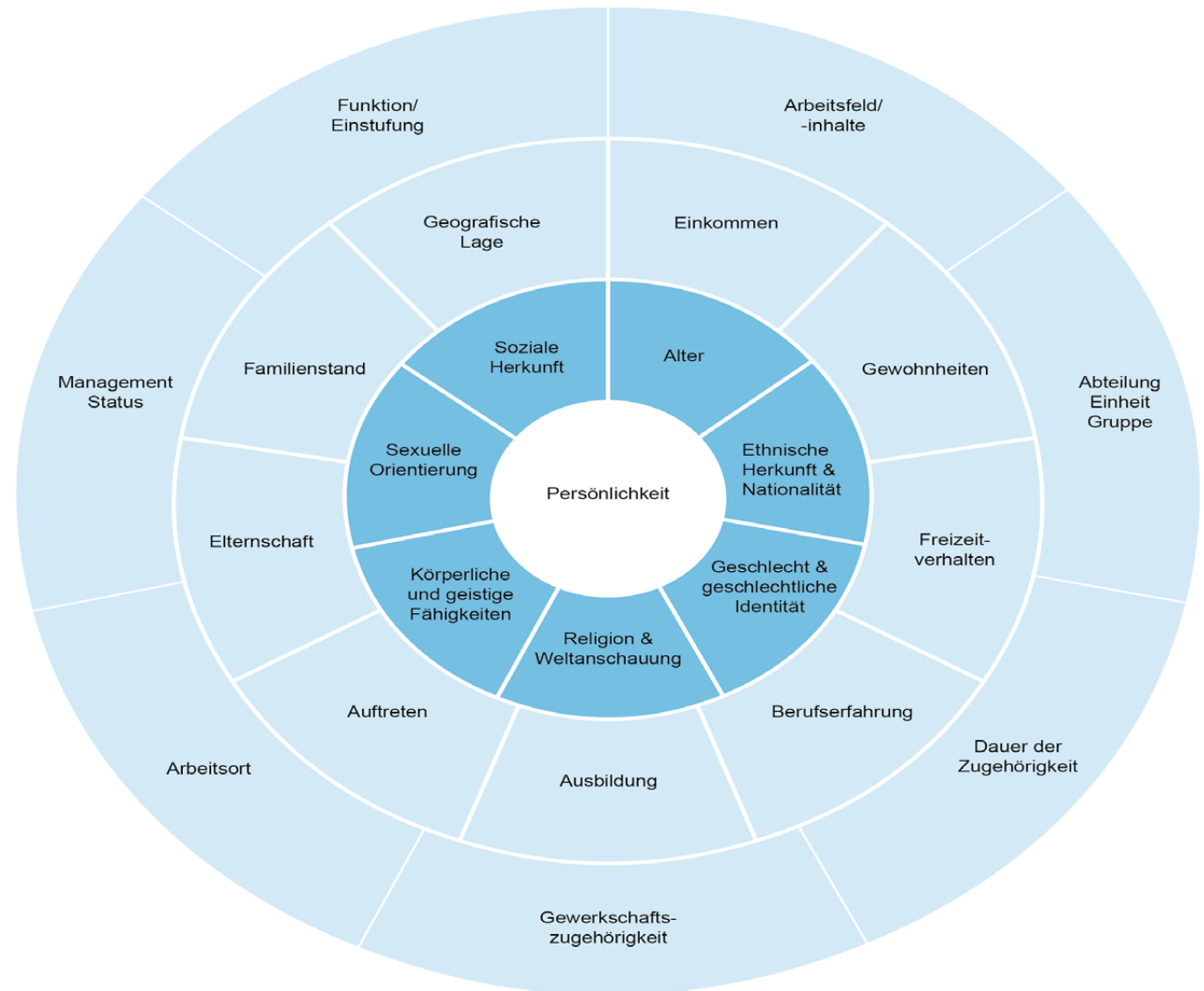
Von Markus Köhlert



Die Notwendigkeit zum Wandel ist für Unternehmen nichts Neues, vielmehr ist er ihr ständiger Begleiter. Schon seit längerem müssen sie ihre Geschäftsstrategien und -prozesse an einem zunehmend komplexeren, dynamischeren und diverseren Marktumfeld ausrichten. Megatrends wie eine globalisierte Wirtschaft, der demografische Wandel, das Aufbrechen geschlechterspezifischer Rollenmuster und steigende Individualisierung können jedoch Unternehmen auch genau den Orientierungsrahmen bieten, den sie durch die Entwicklung neuer Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle für ihre eigene Zukunftssicherung ausfüllen können. Der „Transition Design Guide“¹ des Wuppertal Instituts beschreibt, wie das gelingen kann.

1 Liedtke, C.; Köhlert, M.; Huber, K.; Baedeker, C. (2020): Transition Design Guide – Design für Nachhaltigkeit. Gestalten für das Heute und Morgen. Ein Guide für Gestaltung und Entwicklung in Unternehmen, Städten und Quartieren, Forschung und Lehre. Wuppertal Spezial Nr. 55, 2. korr. Auflage, Wuppertal Institut, <https://wupperinst.org/design-guide> ISBN 978-3-946356-19-6

2 Gardenswartz, L.; Rowe, A. (2003). Diverse Teams at Work. Society for Human Resource Management. Online: <https://www.gardenswartzrowe.com/why-g-r> Zugriff: 09.03.2020



Dimensionen der Vielfalt. Quelle: Charta der Vielfalt (2021), nach Gardenswartz und Rowe (2003)².

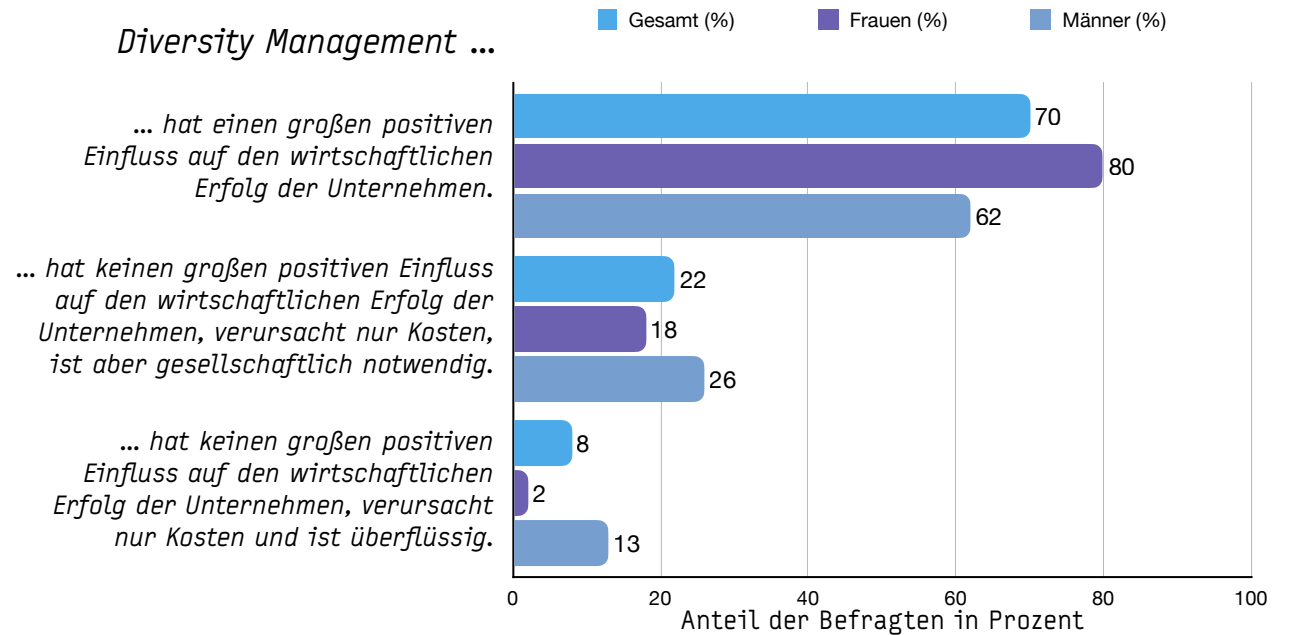
Um den vielfältigen Herausforderungen und Chancen adäquat zu begegnen, benötigen Unternehmen ebenso vielfältige, kreative und innovative Lösungen. Die Chancen dafür sind mit

Mitarbeitenden mit unterschiedlichen Perspektiven wesentlich größer als in homogenen Strukturen. Erforderlich ist eine kreative Zusammenarbeit vielfältiger Positionen, um bisher unberücksichtigte Bedürfnisse, Chancen und Herausforderungen in die so genannten Innovationsprozesse zu integrieren.

Mitarbeitende mit unterschiedlichen körperlichen und geistigen Fähigkeiten, von unterschiedlichem Alter, Geschlecht, vielfältiger sexueller Orientierung, ethnischer Herkunft und Nationalität, Religionszugehörigkeit und Weltanschauung können genau deshalb kreativere und innovativere Nutzenversprechen für den komplexen und vielfältigen Markt entwickeln. Sie bringen als individuelle Experten*innen ihres eigenen Lebensstiles und ihres sozialen und kulturellen Umfeldes Erfahrungen und Kompetenzen für bedarfsgerechte Innovationsentwicklungen ein und sind somit von zentraler Bedeutung für den

Unternehmenserfolg. So können spezifische Bedürfnisse einer Zielgruppe – wie zum Beispiel junge berufstätige Eltern, die sich eine einfache, nachhaltige und gesunde Ernährung für die Familie wünschen – durch Produkte und Dienstleistungen mit der Expertise der Mitarbeitenden – in diesem Fall junge Eltern – nutzerzentriert und quasi „am echten Leben orientiert“ entwickelt werden.

Diversity Management ...



Relevanz von Diversity Management für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen.

Quelle: Stepstone und Handelsblatt Media Group (2020)³.

In einer Studie der Jobvermittler-Plattform Stepstone und Handelsblatt Media Group von 2020³ messen 70 Prozent der 11.000 Befragten dem „Diversity Management“, also der gezielten Organisation personeller Vielfalt, einen großen positiven Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen

³ StepStone und Handelsblatt Media Group (2020). Wie vielfältig die Arbeitswelt wirklich ist. Online: <https://www.stepstone.de/wissen/diversity/> Zugriff: 09.03.2020

bei. Divers aufgestellte Unternehmen sind zudem interessanter für eine breitere Bewerber*innengruppe. Der Studie zufolge würden sich 77 Prozent der Befragten eher in einem Unternehmen mit Diversity Management bewerben – 40 Prozent würden für mehr Vielfalt sogar auf Gehalt verzichten. Eine hohe Diversität kann demnach die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen und somit deren Motivation und Leistungsbereitschaft stärken.

Laut einer Studie des Statistik-Portals Statista⁴, in der über 80.000 Mitarbeitende aus fünf verschiedenen Ländern (Großbritannien, Österreich, Deutschland, Frankreich und der Schweiz) im Jahr 2019 befragt wurden, besteht ein starker Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen im allgemeinen und deren Zufriedenheit mit der Diversity Politik des Unternehmens.

Gleichzeitig kann Vielfalt auch zur Krisenfestigkeit von Unternehmen beitragen: „(...) Heterogene Chefetagen

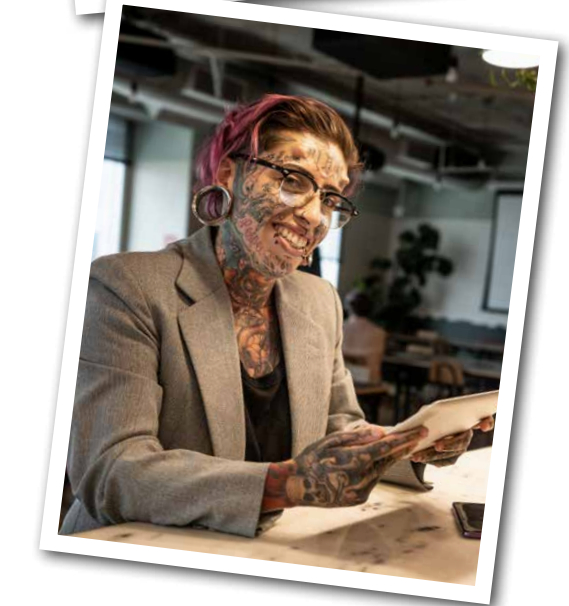
⁴ Statista (2020). Diversity and Equality in European Companies. A Statista Dossierplus on Diverse and Inclusive Workplaces in Austrian, British, French, German, and Swiss Companies.

stärken laut fast 70 Prozent der Befragten die Mitarbeitermotivation und treffen für zwei Drittel der Teilnehmenden auch in komplexen Situationen eher den richtigen Ton“ (Stepstone und Handelsblatt 2020).

Zugleich ist divers organisiertes Wirtschaften nicht nur Mittel für Zukunftssicherung und wirtschaftlichen Erfolg: Durch ein an Vielfalt orientiertes Wirtschaften leisten Unternehmen einen wertvollen Beitrag für eine gerechte, vorurteils- und diskriminierungsfreie Gesellschaft. Wer am Arbeitsplatz Toleranz und Akzeptanz von Unterschieden erfährt, ist gern auch Botschafter*in für eine offene Gesellschaft.

Was bedeutet das für das Diversity Management?

Diversity Management (kurz: DiM) ist ein Managementkonzept, das genau hier ansetzt. Es nutzt die Vielfalt der Mitarbeitenden in Unternehmen bewusst als gewinnbringendes Potenzial für den Unternehmenserfolg und die gesellschaftliche Entwicklung. Um ihre gesamte Leistungsfähigkeit zu wecken,



werden sowohl Unterschiede als auch Gemeinsamkeiten für eine bedarfsorientierte Förderung der Beschäftigten aufgegriffen, so beschreibt es die Selbstverpflichtungsinitiative „Charta der Vielfalt“ 2020⁵. DiM umfasst zudem Instrumente zur Planung, Umsetzung sowie Überprüfung einer schrittweisen Implementierung von Vielfalt im Unternehmen über gesetzliche Vorschriften hinaus.

In ihrem Lehrbuch „Personal: Diversity Management“⁶ definiert Swetlana Franken drei Entwicklungsstufen des Diversity Managements: von Stufe eins, die sich von der „Idee der Gleichheit“ und „gegen jegliche Diskriminierung“ richtet, über Stufe zwei, mit der die individuellen Unterschiede legitimiert und akzeptiert werden, bis hin zu einer dritten Stufe, die den Paradigmenwechsel einläutet und Diversität als Potenzial erkennt.

DiM ist zudem ein integraler Bestandteil des betrieblichen Nachhaltig-

⁵ Charta der Vielfalt (2020). Factbook Diversity – Zahlen, Positionen, Argumente. Online: https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Diversity-Tag/2020/200406_Factbook-Diversity_2020_dt.pdf
Zugriff: 09.03.2020

⁶ Franken, S. (2015). Personal: Diversity Management. Springer Fachmedien: Wiesbaden.

keitsmanagements gemäß des einschlägigen und international anerkannten Standards zur Nachhaltigkeitsberichterstattung der Global Reporting Initiative (GRI). Demnach ist verpflichtend darüber zu berichten, wie Vielfalt und Chancengleichheit in Unternehmensstrukturen etabliert werden, insbesondere in Führungs- und Kontrollorganen (Vorstand, Aufsichtsrat, Betriebsrat; Unterschiede zwischen Hierarchien, z. B. Vergleich der Diversität aller Beschäftigten im Vergleich zur Diversität in der Geschäftsführung)⁷. Auch nach dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) sollen Unternehmen ihre Ziele und Leistungsindikatoren zur Umsetzung von Vielfalt im Unternehmen offenlegen und darstellen, wie sie gesetzlichen Bestimmungen im Unternehmen umsetzen.

⁷ GRI Modul 405: Diversität und Chancengleichheit, <https://www.globalreporting.org>



© istockphoto.com / Portra



© istockphoto.com / South_agency

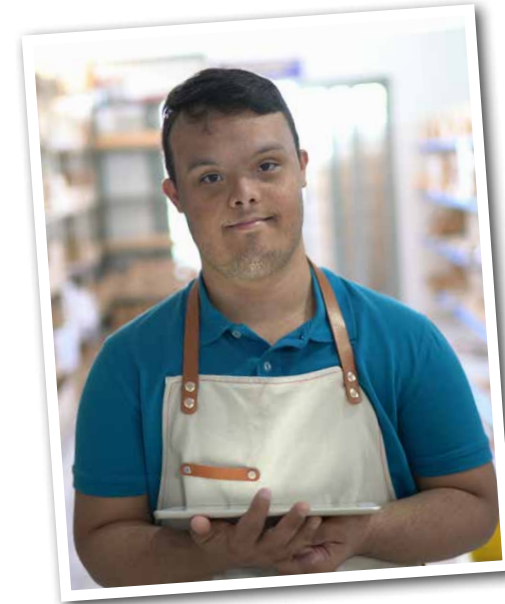


Wie wird Vielfalt in Deutschland reguliert?

Seit 2006 greift in der Bundesrepublik Deutschland das Allgemeine Gleichstellungsgesetz, dessen Anwendungsbereich sich konkret auf den Arbeitsmarkt bezieht. „Ziel des Gesetzes ist, Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen“, heißt es bei der zuständigen Antidiskriminierungsstelle des Bundes⁸. In dem Gesetz werden unter anderem konkrete Anwendungsbereiche, Maßnahmen und Pflichten des Arbeitgebers, das Beschwerderecht und Entschädigungen bzw. Schadensersatz geregelt.

So ist der Arbeitgeber auch dazu verpflichtet, notwendige vorbeugende Maßnahmen zum Schutz vor Benachteiligungen aufgrund der genannten Diversitätsmerkmale umzusetzen. Um die Anforderungen des Gesetzes in der Praxis erfolgreich zu etablieren, wurde im selben Jahr die „Charta der Vielfalt“ gegründet – eine Initiative von Arbeitgebenden mit Unterstützung der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration. Aktuell haben 3.800 Unternehmen dort unterzeichnet. Mit der Charta unterzeichnen Arbeitgebende eine Selbstverpflichtung, Chancengleichheit für ihre Beschäftigten zu stärken. Sie bietet darüber hinaus Unternehmen eine Plattform zur Weiterbildung und Vernetzung.

⁸ Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2006). Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG), https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/AGG/agg_gleichbehandlungsgesetz.pdf?__blob=publicationFile, Zugriff: 09.03.2020



© istockphoto.com / FG Trade



© istockphoto.com / damircudic

Wo steht Deutschland im internationalen Vergleich?

Zehn Jahre nach ihrer Gründung zog die Charta der Vielfalt 2016 eine erste Bilanz: Bis zu diesem Zeitpunkt hatte lediglich ein Drittel der deutschen Unternehmen Maßnahmen für eine diversere Unternehmenskultur umgesetzt und nur 19 Prozent planen dies. Den neueren Studienergebnissen von Stepstone und Handelsblatt Media Group zufolge liegt Deutschland im internationalen Vergleich auch aktuell noch – trotz Verbesserungen – zurück. Nur ein Drittel der 11.000 Befragten gibt an, dass deutsche Unternehmen sich positiv hinsichtlich Diversität entwickelt haben, Frankreich sehen dagegen die Hälfte und Großbritannien zwei Drittel der Befragten weiter vorn. Die Vorreiterrolle Großbritanniens wird auch durch Studienergebnisse beim Datenanbieter Statista bestätigt: Im Vergleich von fünf Ländern sind in Großbritannien die Mitarbeitenden mit der Diversity-Politik der Unternehmen am zufriedensten, gefolgt von der Schweiz, Australien, Deutschland und Frankreich.



Es scheint also, als würden gerade deutsche Unternehmen das Potenzial von Diversity Management in der Breite noch nicht ausreichend ausschöpfen. Dabei hat es sich längst als ein so einfach zu nutzendes, rein organisatorisches Instrument zur Gleichbehandlung und unternehmerischen Verbesserung erwiesen. Aber offenbar muss sich im deutschen Unternehmertum Diversitätsorientierung zur Zukunftssicherung

erst noch etablieren. Organisationen und Unternehmen, die diesen Weg nutzen wollen, können sich von den Best Practice Beispielen der Plattform „Charta der Vielfalt“ inspirieren lassen. Sie zeigen die sichtbaren Erfolge von mehr Diversität in Unternehmen jeder Größe und Branche.

Markus Köhlert ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Wuppertal Institut, Forschungsbereich Produkt- und Konsumsysteme in der Abteilung Nachhaltiges Produzieren und Konsumieren.

»When we listen and celebrate what is both common and different, we become a wiser, more inclusive, and better organization.«

Pat Wadors, Chefin der Human Resources-Abteilung und Vorstandsmitglied von LinkedIn, in ihrer Keynote 2017

Plural statt monologisch

Klimakrise, Artenkrise, wiederkehrende Wirtschaftskrisen – sie alle verlangen andere Herangehensweisen als die der etablierten Wirtschaftswissenschaft. Nötig wäre eine stärkere ökologische und soziale Betrachtung statt klassischer Theorie, ein Wirtschaftsdenken zu Kreisläufen, begrenzten Ressourcen und gesellschaftlichen Bedürfnissen. Doch gedacht, verbreitet und gelehrt wird immer noch zu monologisch, statt die ganze Vielfalt der Ansätze zu nutzen. Ganz anders dagegen die Ideen der Pluralen Ökonomik und der Economists for Future.

Von David J. Petersen
und Claudia Schupp

Man mag es zwar langsam nicht mehr hören und lesen, aber es ist ja tatsächlich so: Sowohl die Corona-Pandemie als auch die Klima- und Artenkrise stellen die Wirtschaftswissenschaften vor entscheidende Herausforderungen. Doch mit den bisherigen Methoden lassen sich offenbar derartige multiple Krisen nicht lösen, eher etablieren sie noch die Bedingungen für ihre Anfälligkeit. Dabei sind es maßgeblich Ökonom*innen, die den Diskurs um Wirtschaftspolitik und Wirtschaftsverständnisse prägen und über Beratungsgremien auf politische Entscheidungsprozesse einwirken.

Immerhin: In der Debatte um ein wirkungsvolleres nachhaltiges Wirtschaften fällt in jüngster Zeit schon häufiger das Stichwort einer „pluralen Ökonomik“. Deren Vertreter*innen plädieren – vor dem Hintergrund einer zunehmend komplexen, ökonomischen Wirklichkeit – für eine vielfältige Betrachtung der Wirtschaft. Ihrer Ansicht nach führt jede Abstraktion einzelner Theorien zu Leerstellen und Ausblendungen, die sich aber durch verschiedene Perspektiven reflektierten ließen. Zudem würde



eine Vielfalt von ökonomischen Forschungsansätzen dazu beitragen, eine wirkungsvolle Krisenbewältigungspolitik wahrscheinlicher werden zu lassen. Plurale Ökonomik folgt daher keinem Selbstzweck, sondern ist essenziell, um ein möglichst umfassendes Verständnis von Wirtschaft zu erlangen.

Dabei ist die Kritik an den grundsätzlichen Engführungen und der einseitigen Betrachtung von Wirtschaft als Markt gar nicht so neu. Mit der Finanzkrise 2008/2009 erhielt sie dann neuen Aufschwung. Ökonom*innen mussten sich ihrerseits verstärkt rechtfertigen, den Crash nicht vorhergesehen zu haben. Noch heute wird der Ökonomik vorgeworfen, mit ihren Konzepten zu jenen finanzmarktlichen Exzessen erst

beigetragen zu haben und weiter beizutragen, nach dem Motto: Die nächste „Blase“ kommt bestimmt. Wie so häufig kamen die konstruktiven Ansätze von den Jüngeren: In Deutschland sind es maßgeblich Studierende, die an inzwischen über 30 Universitätsstandorten organisiert und unter dem Dach des Netzwerks Plurale Ökonomik e.V. vernetzt sind.

Zeitgemäßer, interdisziplinärer und realitätsnäher

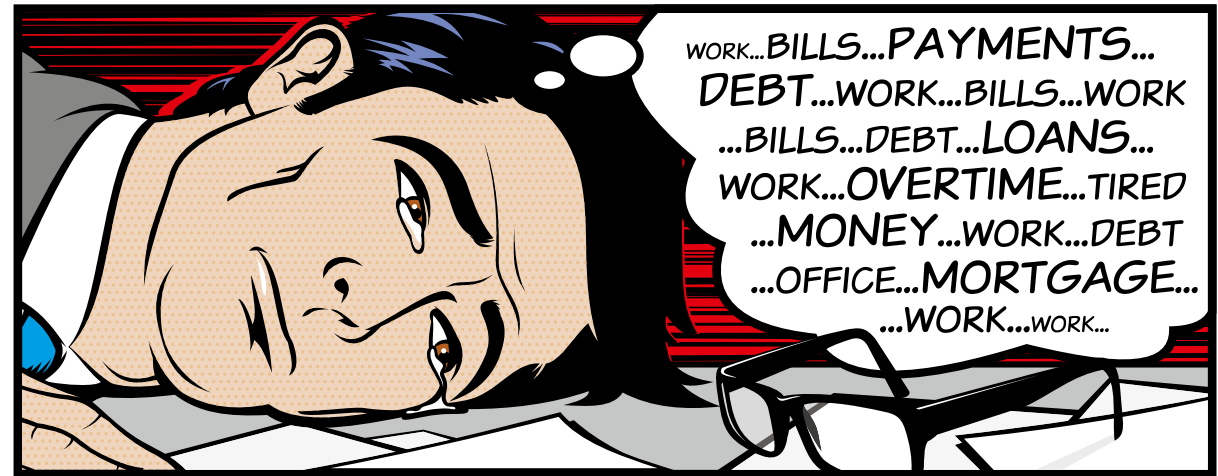
Drei Grundmotive prägen ihr Anliegen: Erstens fordern vor allem Studierende der Volkswirtschaftslehre (VWL) eine zeitgemäße ökonomische Lehre ein. Sie kritisieren die einseitige Ausrichtung

der ökonomischen Theorie auf die neoklassische Synthese und die fehlende Vermittlung von Ideengeschichte, wissenschaftstheoretischen Hintergründen und Interdisziplinarität. Zudem beschränkt sich die bisherige Methodenausbildung auf mathematische und statistische Verfahren, ohne dass implizite Annahmen und Limitationen ausreichend behandelt werden. Viel Raum für Reflexionen und Diskussionen ist nicht vorgesehen. Neben der Didaktik kritisieren die Studierenden ebenso die standardisierte Lehre. Prominente Lehrbücher gelten ihnen dabei als nachweislich einseitig und teilweise manipulativ.¹

Zweites Grundmotiv ist die wachsende wissenschaftliche Neugier gegenüber der Vielfalt ökonomischer Ansätze. Jedoch haben sich in der Ökonomik institutionelle Pfadabhängigkeiten herausgebildet, die eine systematische Ausgrenzung anderer ökonomischer Perspektiven verstärken.² Jene erhalten

¹ Eine Übersicht über aktuelle Studienergebnisse, siehe Factsheet zum Status Quo ökonomischer Bildung an deutschsprachigen Hochschulen (07/2020).

² Die mehrsprachige Online-Lernplattform "Exploring Economics" vom Netzwerk Plurale Ökonomik hat es sich zur Aufgabe gemacht, die Vielfalt der ökonomischen Perspektiven zu dokumentieren und zu systematisieren, siehe <http://www.exploring-economics.org>



oftmals – wenn überhaupt – nur außerhalb von wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten Forschungsmöglichkeiten. Auch gibt es dort kaum Berufungen von Ökonom*innen mit alternativen ökonomischen Perspektiven. Diese Kritik geht somit über eine reine Kritik der Lehre hinaus. Gleichzeitig stoßen gerade die marginalisierten Perspektiven auf ein hohes Interesse von Studierenden benachbarter Disziplinen. Denn in anderen sozialwissenschaftlichen Disziplinen bleiben ökonomische Fragestellungen generell eher unterbelichtet. Die VWL-Grundlagenveranstaltungen können das Bedürfnis danach auch nicht erfüllen.

Daran schließt drittens eine allgemeine Kritik an, die die Realitätsferne von Modellen und Theorien betrifft. Hier gibt es sowohl die Forderung nach einer stärker evidenzbasierten Wirtschaftspolitik, als auch danach, ethische Erwägungen und eine Sensibilisierung für die in den Modellen und Annahmen zugrunde liegende Werte, die so genannte Normativität, in den Vordergrund zu rücken. Hierbei lässt sich auch die Wirkmächtigkeit, die Konkretisierung ökonomischer Ansätze hinterfragen. Ein Beispiel ist die bekannte Metapher der "unsichtbaren Hand" des Marktes: Diese Vorstellung betrachtet die Preisbildung als ein bloßes Ergebnis von Angebot und Nachfrage. Der Frage ▶

nach dem Guten Leben für alle wird hierbei ebenso aus dem Weg gegangen wie einer Thematisierung staatlicher Infrastrukturen und Rahmenbedingungen, ungleicher Machtverhältnisse sowie der Rolle von Pfadabhängigkeiten.

Aus all diesen Gründen setzt sich das Netzwerk Plurale Ökonomik für eine Reform der ökonomischen Lehre ein.³ Der Ansatz einer pluralen Ökonomik bietet hierbei zugleich eine Neuorientierung an, um sich der Komplexität der Welt angemessen zu stellen. Dies erfordert Offenheit und Neugier, bestehende und neue Ansätze entdecken zu wollen, sich irritieren zu lassen und in umfassenden Betrachtungen zu üben.

Jüngste politische Entscheidungen, wie die Einrichtung einer Professur für Plurale Ökonomik an der Universität Flensburg, deuten darauf hin, dass die Politik das Potenzial einer pluralen Ökonomik, zumindest in einem gewissen Maß, zunehmend erkennt. Selbstverständlich wäre es auch eine Chance für die Akzeptanz von Politik, wenn diese ihre wirtschaftspolitischen Beratungsgremien pluraler aufstellen würde.

³ Weiterführend: <https://www.plurale-oekonomik.de/projekte/impulspapier>



© istockphoto.com / jameslee1

Für eine Wirtschaft der Zukunft

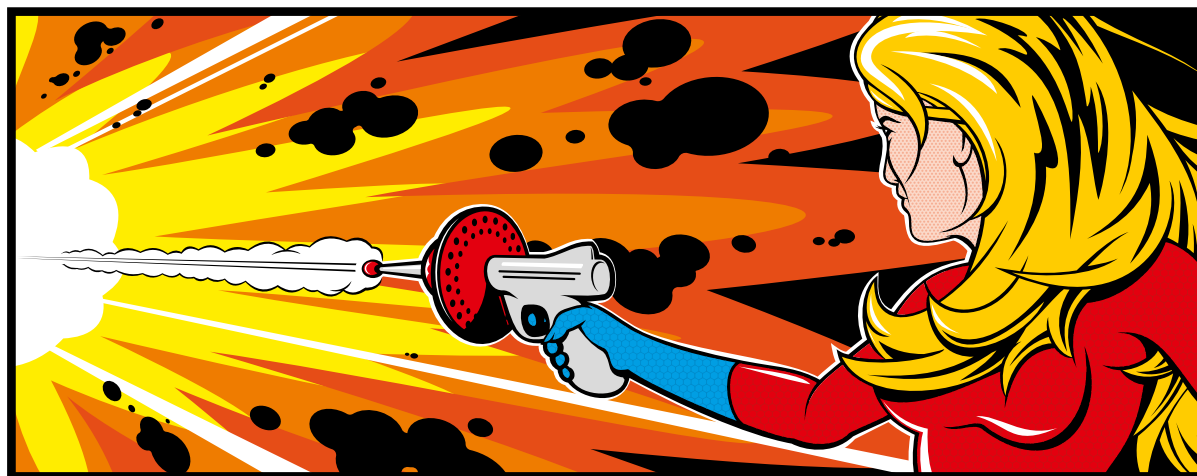
Die noch recht junge, im Zuge der Fridays-for-future-Bewegung entstandene Initiative Economists for Future baut genau auf diesen plural-ökonomischen Ansatz auf, geht jedoch noch einen Schritt weiter: Angesichts sich verschärfender, existenzieller Krisen rückt sie die Frage nach einem tiefgreifenden Strukturwandel in den Fokus. Die enorme Lücke zwischen vorliegenden Erkenntnissen und angemessenem Handeln bildet den Antrieb für einen gemeinsamen Entwicklungsprozess, um zentrale Erkenntnisse der Klimakrise in wirksame politische und institutionelle

Veränderungen zu überführen. Dies erfordert, dass auch Wirtschaftswissenschaftler*innen ihre Stimme im öffentlichen Diskurs erheben. Einerseits, um Verantwortung zu übernehmen, andererseits, um diese auch politisch einzufordern und verschiedene Handlungsspielräume und Strategien aufzuzeigen. Mit verschiedenen Impulsen laden die Economists for future zur Debatte ein, damit nachhaltiges Wirtschaften nicht nur eine viel diskutierte Theorie auf dem Papier bleibt, sondern auch Einzug in die ökonomische Praxis findet.⁴

Die zentrale Frage lautet daher, inwiefern ökonomische Ansätze ange-

⁴ Warum die Klimakrise die moderne Ökonomik herausfordert: <https://www.oekonomenstimme.org/artikel/2020/05/warum-die-klimakrise-die-moderne-oekonomik-herausfordert/>

messene Antworten auf die multiplen Krisen unserer Zeit liefern können. Fakt ist, dass die momentan vorherrschende Logik einer profit- und wachstumsorientierten Wirtschaft offensichtlich an ihre Grenze gestoßen ist. Trotz verschiedenster Bemühungen verschärfen sich globale Trends wie der Ressourcenverbrauch und die Klimakrise. Beide Phänomene sind dabei untrennbar mit sozialer Ungleichheit und der Privilegierung einer nicht-nachhaltigen Lebensweise verbunden. Diese Einsicht muss sich auch in den ökonomischen Antworten widerspiegeln. Denn in einer Welt, in der für uns so vieles möglich scheint, kreisen wir weiterhin zu oft um einseitige Lösungsansätze, welche überholte Strukturen nur „grün anstreichen“. Zentrale Herausforderungen werden so verkannt und wirksame Maßnahmen verfehlt. Im schlimmsten Fall werden gut gemeinte Maßnahmen beschlossen, die soziale Ungleichheit und die Klimakrise noch verschärfen. Das Potenzial im Economists for Future-Ansatz liegt daher darin, das Anliegen einer pluralen Ökonomik – die Anerkennung vielfältiger ökonomischer Perspektiven – mit



© istockphoto.com / jameslee1

dem Anliegen, eine zukunftsfähige Wirtschaft zu gestalten, zu verknüpfen.

Zukunftsfähigkeit meint hierbei nicht die Anmaßung von Wissen, Zukunft planen zu können. Gemeint ist vielmehr, Zukunft demokratisch zu gestalten. Und zwar so, dass mögliche Folgen und Auswirkungen des vergangenen und gegenwärtigen Handelns auf künftige Handlungsspielräume mitgedacht werden. Dazu müssen wir entsprechende Fähigkeiten ausbilden, die uns einen gelingenden Umgang mit der Komplexität dieser Welt ermöglichen. Die Geschwindigkeit existenzieller Krisen erfordert dabei zusätzlich einen anderen Umgang mit Unsicherheit, so genanntes agiles Handeln, sowie eine

Sensibilität für Macht- und Herrschaftsfragen. Wir sollten uns daran erinnern, dass Wirtschaft keinem Naturgesetz unterliegt, sondern ein gestaltbarer sozialer Prozess ist.

Alte Ansätze sind zu schmal

In der jüngsten Vergangenheit haben führende Ökonom*innen diesbezüglich kein gutes Bild abgegeben: Prognosen, die vor einer Einführung des Mindestlohns warnten, stellten sich als falsch heraus. Das Potenzial von Innovationen, wie z. B. den Erneuerbaren Energien, wurde lange Zeit verkannt, während eine breite Debatte über den Abbau klimaschädlicher Subventionen bis

heute ausblieb. Dies hat auch damit zu tun, dass die Natur und ihre Zerstörung in vielen ökonomischen Modellen nur durch eine Internalisierung, also durch ihre Einpreisung, abbildbar wird. Eine wirksame CO₂-Bepreisung kann daher ein hilfreiches marktwirtschaftliches Instrument sein. Aber es braucht dann auch eine öffentliche Debatte, in der Problematiken und normative Setzungen diskutiert werden – z. B. das Kriterium der Kosteneffizienz oder auch psychologische Aspekte, die entstehen können, wenn Verfügungsrechte geschaffen werden.

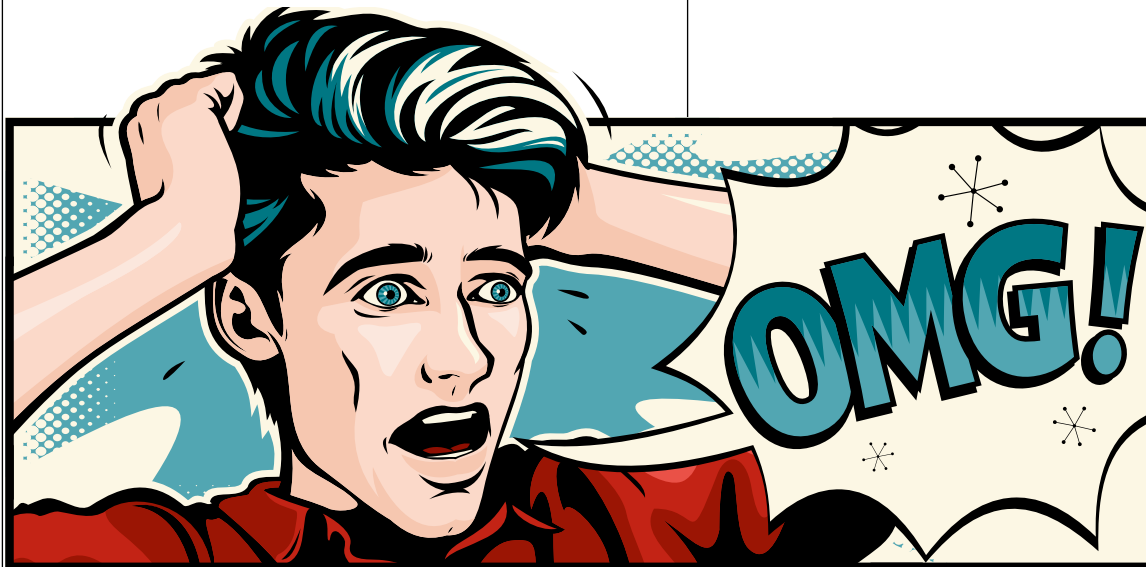
Die ökologische Makroökonomik entwickelt zudem weitergehende

Ansätze, in denen planetare Grenzen sowie Energie- und Materialflüsse einbezogen werden. Hier wird Wirtschaft als in die Natur eingebettet gedacht. Ausgangspunkt sind Fragen nach den ökologischen Lebensgrundlagen. Suffizienzpolitik wie auch der Ansatz einer Circular Economy sind beispielsweise Versuche, diese Erkenntnisse in die Praxis zu überführen.

Somit sind es vor allem Ökonom*innen mit einer engen Marktkonzeption, die notwendige Veränderungen ausbremsen und sich dabei häufig durch ein antagonistisches Verständnis von Markt und Staat auszeichnen. Hingegen zeigen Ökonom*innen

wie Mariana Mazzucato, dass der Staat maßgeblich als Innovationstreiber wirken kann. In ihrem Buch „Wie kommt der Wert in die Welt?“ widerspricht sie der These, dass nur der private Sektor Innovationen vorantreibt und der Staat träge sei und kein Innovationspotenzial besitze.

Deutlich wird auch, dass Preise an sich noch nichts über die Wertschöpfung eines Produkts oder einer Dienstleistung aussagen. Zum Ausdruck kommt dies in der Debatte um ein neues Wohlfahrtsmaß. Denn das wirkmächtige Bruttoinlandsprodukt ist ein rein monetärer Indikator, der lediglich eine Aggregation von Preisen abbildet. Auch hier mangelt es nicht an Vorschlägen für eine alternative Wohlfahrtsmessung. Bisher ist davon in der institutionalisierten Praxis aber wenig zu spüren. So soll das Beratungsgremium der Bundesregierung – der Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung – seine wirtschaftspolitischen Empfehlungen weiterhin am sogenannten „magischen Viereck“ aus Preisstabilität, Beschäftigung, Außenwirtschaft und Wirtschaftswachstum



ausrichten. Die explizite Frage nach den Effekten auf soziale und ökologische Grundlagen fehlt.

Diese Schlaglichter markieren nur einige der bisher viel zu einseitigen Betrachtungen. Denn Wirtschaft ist immer mehr als nur Markt und Staat. So rückt beispielsweise die feministische Ökonomik die fundamentale Bedeutung der Versorgungsökonomien in den Vordergrund, und damit die Frage des Selbsterhalts. Diese ökonomische Sphäre bleibt oft unterbelichtet, auch weil ein Großteil dieser Arbeit abseits des Marktes und damit unbezahlt erfolgt.

Mit Erfolg in der Praxis

Bei aller Kritik ist die gute Nachricht, dass es an erfolgversprechenden Ansätzen nicht mangelt – und viele bereits in der Praxis erprobt werden: Sei es in Reallaboren wie dem Doughnut Economics Action Lab, mit der Gemeinwohl-Ökonomie, durch Social Entrepreneurship oder auch in Genossenschaften. Mit Methoden wie Social Presencing Theater und konvivalen Technologien, durch gemeinschaftsgetragenes Wirt-



© istockphoto.com / jameslee1

schaften oder Initiativen wie Transition Towns entwickeln sich vielversprechende Ideen für die Praxis, die durchaus skalierbar sind. Um gesellschaftlich wirksam zu werden, sind aber nicht nur Starthilfen der Politik nötig, sondern auch akademische Diskurse und Institutionen, die jene Ideen ernst nehmen und fördern.

Vielleicht lässt es sich am besten mit einem Bild beschreiben: Wie unter einem nächtlichen Sternenhimmel erscheint uns eine Vielzahl verschiedener Ideen unterschiedlich hell. Die Einsicht zur Notwendigkeit und der Wunsch nach einem anderen Wirtschafts- und Gesellschaftsverhältnis sind allgemein groß – und dennoch fern. Einige Stern-

bilder sind dennoch gut erkennbar: Ideen, die sich theoretisch gut miteinander verknüpfen ließen. Wenn also Mazzucato eine “Moonshot Mission to Changing Capitalism” fordert, dann gilt es diese Forderung zu erweitern: Wir brauchen ein umfassendes Raumfahrtprogramm für unsere Erde, das sämtliche Sphären unserer Wirtschaft miteinschließt.

David J. Petersen ist angehender Sozialökonom und engagiert sich bei Economists for Future für eine zukunftsfähige Wirtschaft und die Praxis einer öffentlichen Wissenschaft.

Claudia Schupp promoviert in Entwicklungsökonomik und ist interessiert an sozio-ökonomischen Themen im Bereich der Bildung, Nachhaltigkeit und Ungleichheit.

»Was es alles gibt,
was ich nicht brauche.«

Aristoteles (* 384 v. Chr. ; † 322 v. Chr.) griechischer Universalgelehrter und Philosoph



Wie schmeckt Vielfalt?

Frische Erdbeeren ab Januar, Spargel einen Monat später – ein Blick auf die Obst- und Gemüsetheken im Supermarkt verrät, wie kulinarische Vielfalt oft verstanden wird: Beliebte Produkte sollen zu jeder Zeit verfügbar sein. Dabei besteht doch eigentlich die größte Freude darin, saisonal zu genießen, Zeit für Sehnsucht inklusive. Von Klaus Dahlbeck

Ausgerechnet Spargel. Gerade mal 1,7 Kilogramm beträgt der jährliche Durchschnittskonsum pro Kopf in Deutschland, und doch ist es das edle Stängengemüse, das zum kulinarischen Symbol der Pandemie während der ersten Corona-Welle wird. Kaum ein Tag vergeht im April 2020, an dem nicht irgendeine große Nachrichtensendung das Thema aufgreift: Ist die Spargelernte in Gefahr? Von der Systemrelevanz saisonaler Erntehelfer aus den Nachbarländern ist die Rede und von Sonderregelungen, mit denen der Spargel gerettet werden könnte. Systemrelevanz? Ernsthaft? Sollten wir in dieser epochalen Krise keine größeren Probleme haben als ein Luxusgut zu retten?

Wenn es nur so einfach wäre. Die Pandemie hat die größten Schwachstellen im Wirtschafts- und Sozialleben unserer Gesellschaft aufgedeckt. Wir erleben den längst sprichwörtlichen Lupen-effekt: Corona macht unübersehbar, was schon zuvor an Problemen da, aber leicht(er) zu verdrängen war. Und die gute Nachricht ist: Nie in der Nachkriegsgeschichte unseres Landes stan-



© istockphoto.com / gaffera

den die Chancen besser, Veränderungen für verantwortungsvolles, nachhaltiges Wirtschaften zu bewirken. Das betrifft nicht zuletzt unsere Ernährung. Die Lebensmittelskandale der Vergangenheit sahen das Essen selbst im Fokus. MRSA-Erreger im Fleisch, Listerien in Convenience-Produkten, Verunreinigungen im Olivenöl, Betrug mit Bio-Eiern – die Liste ist schier endlos.

Nun aber wird überdeutlich, wie eng der Faktor Mensch mit vielen dieser Missstände verknüpft ist. Die großen Corona-Ausbrüche in den Fleischfabriken, die fehlenden Saisonarbeiter bei der Ernte von Spargel, Obst und Gemüse – schon der Blick auf die Arbeitsbedingungen macht klar, unter

welchem Preisdruck in Deutschland Nahrungsmittel produziert werden. Unser Lebensmittelmarkt, so formulierte es die Agrarökonomin Prof. Monika Hartmann von der Universität Bonn einmal sinngemäß, ist einer der am härtesten umkämpften weltweit, und die Verbraucher sind extrem preisorientiert, anders als zum Beispiel in Frankreich.

Größe gegen Vielfalt

Wenig Anlass für den Staat, wegen zu hoher Preise einzugreifen. Die Kehrseite der Medaille: eine zunehmende Monopolisierung. Allein in den zwanzig Jahren zwischen 1990 und 2010 sank die Zahl der landwirtschaftlichen Betriebe und Bauernhöfe in Deutschland rapide, von 629.700 auf 299.100. Auch wenn der Abwärtstrend seither weniger deutlich voranschreitet, ist die Tendenz die gleiche geblieben. In 2019 zählte das Statistische Bundesamt nur noch 266.600 Höfe. Mit den Betriebseinheiten sanken über die Jahre sowohl Selbstversorgungsgrad (also jener Anteil an der heimischen Ernte, der im Land selbst verbraucht wurde) als auch die Erträge ►

heimischer Gemüse. So wurde zum Beispiel deutlich weniger Kohl geerntet, lediglich das Modegemüse Brokkoli stieg leicht im Ertrag an. Die große Agrarwirtschaft konzentriert sich auf die Verkaufsschlager, nirgendwo sonst wird das deutlicher als beim Spargel. Seit Ende der 1990er Jahre hat sich der Ertrag nahezu verdreifacht. Eine Entwicklung, die zu Lasten der Vielfalt bei der Sortenpflege geht.

Auch nahm der Import von Obst und Gemüse über die letzten Jahre signifikant zu. Auf den ersten Blick drückt sich das in den Auslagen von Supermärkten und Discountern in einem breit gefächerten Angebot aus, gespickt mit zahlreichen exotischen Obst- und Gemüsesorten. Aber diese Vielfalt ist nicht mit Biodiversität zu verwechseln, bei der es auch auf die Vielzahl von Varianten einer Art ankommt. Ob Äpfel, Tomaten oder Orangen – die meisten Sorten aus dem gewöhnlichen Handel sind standardisiert, genetisch so umgebaut, dass sie den geschmacklichen und optischen Marktanforderungen entsprechen, unter Tonnen von Plastikplanen perfekt in Monokulturen gedeihen und

schließlich Transport- und Lagerzeiten möglichst lange schadlos überstehen.

Hohe Selbstversorgungsraten beim Obst aus heimischem Anbau mit Werten von 40 Prozent und mehr erreicht Deutschland bei Erdbeeren, Pflaumen und Johannisbeeren. Auch der Apfel steht gut da. Gleichwohl importieren wir zusätzlich immer noch mehr Äpfel pro Jahr, als die komplette Einfuhr von Bananen im gleichen Zeitraum auf die Waage bringt. Lange Transportwege, aufwändige Kühlung und reichlich Verpackungsmüll drücken auf die Umweltbilanz. Allein im Bereich des privaten Konsums trägt die Ernährung mit rund 1,75 Tonnen klimarelevanter

Emissionen pro Person zu den Treibhausgasemissionen bei, ergab eine Untersuchung des Bundesministeriums für Umwelt und Naturschutz. Das ist eine ähnliche Größenordnung wie sie durch Mobilität in Deutschland verursacht wird. Und der Bundesbürger scheint mit dem Überangebot an Nahrungsmitteln überfordert zu sein. Über 80 Kilogramm pro Jahr und Person landen im Müll. Was sagt das alles über den Stellenwert des Essens in unserer Gesellschaft aus? Niedrigpreise und ständige Verfügbarkeit beliebter Produkte – sowohl im Angebot des Handels als auch im privaten Kühlschrank – scheinen vielen Verbrauchern besonders wichtig zu sein.



Mit kleinen Lösungen zu mehr Geschmack

Dabei ist gerade die intensive Landwirtschaft, die günstig und wenig vielseitig produzieren muss, als besonderer „Killer“ der Biodiversität identifiziert. Insekten- und Vogelsterben oder Artenarmut lassen sich eindeutig auf den massiven Einsatz von Pestiziden und Monokulturen zurückführen – auch wenn der Deutsche Bauernverband das bestreitet. Da blieben auch schmale Blühstreifen unnützlich, sagt Matthias Glaubrecht, Professor für Biodiversität und Direktor des Zentrums für Naturkunde in Hamburg. Ökolandbau wäre zumindest ein Ausweg, doch der bleibt trotz stetiger Umsatzsteigerung angesichts der intensiv orientierten europäischen Agrarpolitik weiterhin in der Nische.

Und doch: Es ist ein Gegentrend erkennbar. Dieser könnte langfristig Auswirkungen auf die gesamte Agrarwirtschaft haben und der Angebotsvielfalt neue Impulse geben. Mietland, die Renaissance der Schrebergärten, vertikale Plantagen, Smart Gardening und öffentliche Obstwiesen zum kos-

tenlosen Abernten, wie sie zahlreiche Städte bereits anbieten – alles Merkmale eines Umdenkens, an dem erkennbar wird, dass eine wachsende Anzahl Bundesbürger nicht mehr nur Verbraucher, sondern auch Erzeuger sein wollen. Das Projekt Meine Ernte zum Beispiel bietet seinen Nutzern deutschlandweit saisonale Anbauflächen, die von Landwirten vorbereitet, nach Wunsch eingesät und vom Nutzer bis zur Ernte gepflegt werden. Näher kann man seinem Essen kaum sein. Und man entdeckt plötzlich, dass es nicht nur ein paar Handvoll Kartoffelsorten gibt, sondern hunderte, die man großziehen könnte. Und dass sie sich nicht nur in fest oder mehlig kochend unterscheiden, sondern vor allem im Geschmack. Auch Tomaten bieten eine ungeahnte Aromenvielfalt. Wer immer schon mal wissen wollte, wie alte Sorten mit lustigen Namen wie Ochsenherz und Weiße Schönheit schmecken, baut sie einfach selbst an.

Wer sein eigenes Gemüse zieht und erntet, dem offenbart sich ein Sortenspektrum, das im Handel selten sichtbar wird, mal abgesehen von sehr guten Wochenmärkten. Im Mittelpunkt aller

kulinarischen Vielfalt stehen die Jahreszeiten. Der Hobbybauer erlebt es hautnah, doch auch ohne eigenen Garten lässt sich ein Gespür dafür entwickeln, welches Gemüse und welches Obst gerade seine beste Zeit hat. Schon der Preis bietet einen guten Anhaltspunkt. Kostet heimische Bio-Zucchini im Sommer oft 99 Cent/kg oder weniger, muss man im Winter für konventionelle Zucchini aus Spanien im Supermarkt auch mal 7,99 Euro/kg berappen. Und gleich daneben liegt der Rotkohl aus NRW, das Kilo für 59 Cent. Den Preis für die immerwährende Verfügbarkeit muss man sich allerdings leisten können – weniger Vermögende sind daher auch nicht die Treiber dieser Nachfrage.

Und dass ein hoher Preis automatisch für hohe Qualität steht, ist bei keinem Wirtschaftsgut so fern der Wirklichkeit wie bei unverarbeiteten Nahrungsmitteln. Was im Freilandanbau Saison hat, schmeckt am besten, bringt den meisten Ertrag und ist im wahrsten Sinne am preiswertesten. Vielfalt im kulinarischen Sinne heißt: Alles hat seine Zeit. Und für Erdbeeren ist das so wenig der Januar wie für Spargel der Februar. ►

Der vielfältige Genuss

Wer das seit fast zwei Jahrhunderten erfolgreichste Kochbuch im deutschen Sprachraum aufschlägt, findet darin auf vierzehn eng beschriebenen Seiten einen saisonalen Küchenkalender, geordnet nach Monaten: In ihrem 1845 erstmals erschienen Praktischen Kochbuch listete Henriette Davidis ganz genau auf, welche Gerichte man wann am besten auf den Speisezettel nimmt, orientiert an der saisonalen Verfügbarkeit ihrer Zutaten. Als Leser ist man erstaunt, was für eine Vielfalt uns allein der heimische Anbau bieten kann. Natürlich gehört eine Portion Spaß am Kochen dazu, will man diese Vielfalt auch auf den Teller bringen. Die Zubereitung von frischen Schwarzwurzeln und Roter Beete kann schon zu einer kleinen Sauerei ausarten, wenn man noch nicht weiß, wie man's richtig angeht. Am Ende aber steht auf dem Tisch nicht nur ein außergewöhnlich aromatisches Essen, für das sich der Aufwand gelohnt hat, sondern vielleicht auch das gute Gefühl, erfolgreich etwas Neues gewagt zu haben.

Kulinarische Vielfalt will erobert werden. Und dafür braucht es nicht nur Abwechslung bei den Zutaten. Wenn Spitzenköche in ihren Restaurants Menüs komponieren, wird Vielfalt über viele weitere Zugänge geschaffen: Da wird gedämpft, gebraten, geschmort, gefriergetrocknet, fermentiert und sous-vide gegart. Da wird mit Temperaturen gespielt, mit Süße und Säure balanciert und mit Texturen das Mundgefühl animiert.

Für den Hausgebrauch geht Vielfalt natürlich auch ein paar Nummern kleiner. Dafür eignen sich zum Beispiel die vielen Methoden der Konservierung bestens. Omas Küche reloaded: Das Einwecken war und bleibt eine wunderbare Methode, Obst und Gemüse aus der Erntesaison für späteren Verzehr haltbar zu machen. Und da spielt es natürlich keine Rolle, ob die zu verarbeitenden Pflaumen, Bohnen und Gurken aus eigenem Anbau, städtischen Freiobstgärten oder aus dem Laden stammen. Man konserviert mit dem Eingemachten nicht nur Essen, man pflegt auch Erinnerungen. Welche Freude, die eingeweckten Äpfel aus dem

Sommer im Dezember hervorholen zu können und winterlich gewürzt zum Nachtisch zu genießen. Und sich dazu die Geschichten vom Pflücken und Einkochen zu erzählen. Schon seit jeher haben die Menschen verinnerlicht, dass Essen eine Form der Zuwendung ist und für Wohlgefühl sorgen kann. Über die große Vielfalt unserer Nahrungsmittel und die unendlichen Möglichkeiten ihrer Zusammenstellung und Zubereitung können wir uns selbst Tag für Tag Wohlgefühl verschaffen. Essen kann so viel mehr sein als Nahrungsaufnahme. Wir müssen es nur (wieder) wertschätzen lernen. ■

Klaus Dahlbeck ist Journalist und schreibt seit langem über Genuss in allen kulinarischen Formen und Lagen. Im factory-Magazin Glück-Wunsche (2014) Glück-Wunsch (2014) befasste er sich mit den richtigen Zutaten zum Glück.



»Wie are striving to forge our union
with purpose

To compose a country committed to all
cultures, colors, characters
and conditions of man

And so we lift our gazes not to
what stands between us but
what stands before us

We close the divide because we know,
to put our future first, we must first
put our differences aside«

Auszug aus ihrem Gedicht „The Hill We Climb“, das die 22-jährige Lyrikerin und Aktivistin Amanda Gorman zur Amtseinführung von Joe Biden und Kamala Harris als Präsident*innen der USA am 20. Januar vortrug.

Zukunftsfähige Geschäftsmodelle brauchen Vielfalt

Organisationen und Unternehmen sehen sich zunehmend gezwungen, rascher auf die wechselnden und sich ergänzenden Herausforderungen durch Klimakrise, Digitalisierung und anspruchsvolle Kunden und Mitarbeiter*innen zu reagieren. Es muss jedoch die Bereitschaft zu neuen, flexiblen Organisationsmodellen vorhanden sein, um ein höheres Maß an Reaktionsgeschwindigkeit und Kollaboration zu ermöglichen. Unternehmen brauchen Geschäftsmodelle mit einer Orientierung an Resilienz und Vielfalt, um die Große Transformation zu bewältigen, sagt die Wirtschaftswissenschaftlerin Prof. Alexandra Palzkill-Vorbeck, Expertin für Transformation und Nachhaltigkeit an der Bergischen Universität Wuppertal im Gespräch mit Ralf Bindel.



factory: Resilienz, auch definiert als Widerstandsfähigkeit oder Krisenfestigkeit, ist in aller Munde. Was sind resiliente Geschäftsmodelle – und sind sie automatisch zukunftsfähig?

Prof. Alexandra Palzkill: Resiliente Geschäftsmodelle sind genau die, die den Sinn der Unternehmensexistenz, die Licence to operate, also das Nutzenversprechen und seine Umsetzung, einerseits so aufstellen können, dass sie sowohl im Hier und Jetzt überlebensfähig sind, als auch unter sehr anderen zukünftigen Bedingungen. Sozusagen die Gleichzeitigkeit von Gegenwartsbewältigung und Antizipation.



Sie haben diesem Thema ein ganzes Buch gewidmet. Warum sind diese Modelle so wichtig?

Palzkill: Die These des Buches ist, dass Unternehmen, die wichtig für die Wohlbefindlichkeit sind, aber auch einen hohen Ressourcenverbrauch haben, die notwendige Transformation blockieren, wenn sie sich angesichts geringer Resilienz nicht sicher sein können, ob sie auch in Zukunft ökonomisch erfolgreich sein werden. Ich stelle dort Ansätze vor, wie sie resilienter werden können, wie ihr Modell transformativ werden kann.

Was ist denn das Besondere an derartigen Modellen gegenüber den bisherigen? Haben Unternehmen nicht ohnehin den Blick auf die Zukunft gerichtet?

Palzkill: Unternehmen bedeutet ja, unter Risiken Entscheidungen zu treffen. Trotzdem ist die Besonderheit dabei heute das Multiple, eben die immer zahlreicher und in rascher Folge auftretenden Krisen, dazu die zunehmende Ungewissheit. Einerseits soll das Ge-

schäftsmodell an sich zukunftsfähig sein, nennen wir es mal „Resilienz 1.0“. Gleichzeitig hat das aber auch Wirkung auf die Resilienz der Umwelt, der Gesellschaft, der ökologischen Systeme. Dort wird der Begriff ja auch viel diskutiert. Man muss das verknüpft sehen: Ohne die Resilienz der Umwelt funktioniert auch eine vernünftige Resilienz der Unternehmung nicht. Das ist die Idee von einer Wirtschaft, die eingebettet ist in gesellschaftliche Prozesse. Eigentlich nichts Neues, aber es muss eben übersetzt werden, damit es in die Richtung der Nachhaltigen Entwicklung geht, über die es einen gesellschaftlichen Konsens gibt.

Es ist nicht standardisiert, kein neues Managementsystem, Berater können damit nichts verdienen. Wie soll das funktionieren?

Palzkill: Es gab ja die Idee des Vielklangs, also Risiken und Trends, die man sowieso erst einmal aufnehmen muss. Das wissen theoretisch auch alle Unternehmer*innen, aber praktisch sieht es anders aus: Priorität haben die ►

unmittelbaren, finanziellen Risiken der Gegenwart. Die Risiken der Zukunft, nämlich dass der Klimawandel irgendwann auch mein Unternehmen in der Wertschöpfungskette treffen wird, sind zwar klar, aber so lange das jetzt noch nicht so ist, ist das außerhalb des Radars. Die Übersetzung externer Bedrohungen in interne Strategien, konkurrierende Ziele und Prozesse ist nicht ganz trivial. Dann gibt es natürlich die Dimensionen, wie lernfähig ist das Unternehmen, wie agil, flexibel und vielfältig ist es. Wichtig für eine resiliente Entwicklung ist eben nicht durchgetaktete Effizienz, sondern Zeit, um nach rechts und links zu schauen. Um Redundanzen zu schaffen, die zwar nicht effizient sind, dafür aber relevant. Und auch bei Ressourcen und Lieferanten ist Vielfalt wichtig: Die Unternehmen sind oft zu sehr gebunden, da sind Handlungsspielräume nicht besonders groß. Das nach innen und nach außen aufzubrechen, dazu brauchen sie Mut zu Experimenten, zu Vielfalt – und das am besten in Netzwerken.

Warum die Zusammenarbeit mit anderen?

Palzkill: Weil das allein kaum funktioniert, sondern nur durch die Verknüpfung von empowernden Akteuren, die zusammen etwas verändern wollen. Das muss gar nicht die medienwirksame Ankündigung sein, alles sofort zu ändern, sondern der Wille, das erstmal intern zu diskutieren. Die Dilemmata, die da zu lösen sind, wenn der Anspruch der Nachhaltigkeit auf ein kommerzielles Modell trifft: Wie lässt sich das anders betrachten, wie erreicht man eine Sicht, die das Unternehmen nicht hemmt? Das funktioniert natürlich in Vielfalt und Netzwerken besser als allein.



© istockphoto.com/EmiSta

Das erinnert sehr an moderierte CSR-Prozesse (Corporate Social Responsibility, gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen), die in Netzwerkprojekten stattfinden. In diesem Rahmen wären doch auch die zukunftsfähigen Geschäftsmodelle diskussionswürdig – in Verbindung mit Vielfalt und Ressourcen.

Palzkill: Ein wirklich ernstgemeinter CSR-Prozess geht in diese Richtung. Wichtig ist einfach die richtige Übersetzung von Worten in Taten, nach innen wie nach außen. Wenn zum Beispiel kommuniziert werden muss, dass die nachhaltigeren Produkte mit höheren Preisen für die Kunden verbunden sind, weil externe Kosten internalisiert werden. Das funktioniert wirklich nur im gemeinsamen Prozess, im Miteinander, und es braucht den Mut, offene Fragen zu stellen. Ein CSR-Prozess ist gut, muss aber wirklich das bisherige Geschäftsmodell auch in Frage stellen dürfen. Er darf nicht im Greenwashing enden, wie wenn z. B. ein ressourcenintensives Unternehmen es als alleinige gesellschaftliche Verantwortung versteht, für den



örtlichen Fußballverein zu spenden. Das bestrafen auch irgendwann die Stakeholder und Kunden, wenn CSR nicht glaubwürdig ist.

Viele Unternehmen scheuen diese grundsätzlichen Fragen.

Palzkill: Unternehmen machen sich zwar angreifbar durch diese Öffnung, aber sie werden auch angreifbar, wenn sie es nicht tun. Sie kommen also eigentlich gar nicht drum herum. Die Forderung von außen lautet: Liebe Leute in den Unternehmen, denkt darüber nach, wie Ihr aktive Player werden könnt in einer resilienten Art und Weise, die die Umwelt nicht zerstört. Denn es wird andere geben, die das tun werden. Es kommen immer wieder neue Ideen auf den Markt, die alte Ideen unter Druck setzen. Seid Ihr nicht dabei, dann habt Ihr ein Problem. Ein Weiter-so gefährdet uns alle und Ihr setzt auch eure Zukunftsfähigkeit aufs Spiel.

Welche Rolle spielt denn die Vielfalt in dem Prozess des „resilienter Werdens“? Muss das zukunftsfähige Unternehmen

nur eine breite Multiperspektive haben oder besonders divers aufgestellt sein? Wie sieht Ihr Plädoyer für Vielfalt in resilienten Unternehmen aus?

Palzkill: Auf der Ebene des Kunden-Nutzen-Versprechens ist zum Beispiel ein Automobilhersteller nicht besonders vielfältig. Definiert er sich aber als Mobilitätsdienstleister, ist das Auto eine von vielen Möglichkeiten, seine Licence to operate zu erfüllen. Da gibt es viele Ideen, die Unternehmen noch nicht gut nutzen. Grundsätzlich haben sie aber viele Anknüpfungspunkte, um eine solche Transformation entwickeln zu können: Muss ich mich komplett neu aufstellen, ist es ein harter Schnitt und sehr viel schwieriger als wenn ich einen Handlungsspielraum zur vielfältigen Bedürfnisbefriedigung habe.

Andersherum brauche ich auf der Ebene des Unternehmens natürlich Flexibilität, Kreativität, Lernfähigkeit, Netzwerke, um Trends zu erkennen, aber vor allem, um Ressourcen zu erhalten für Disruptionen, die ich nicht planen kann. Denn ich werde nicht alle Trends,



die mich treffen, erkennen können. Ereignisse wie Corona, Fukushima und ähnliches lassen sich nicht einplanen. Sicher haben das nur wenige Unternehmen als Risiko auf dem Schirm gehabt. Für derartige, fundamentale Risiken ist es sehr sehr schwierig, Ressourcen aufzubauen.

Und genau dafür brauche ich die Vielfalt. Weil ich nicht weiß, welche Ressourcen und welche Prozesse ich denn in zukünftigen Welten benötigen werde. Dafür muss ich mir eine Vielfalt an Möglichkeiten aufbauen. Ich muss versuchen, diese Fähigkeiten in meinem Unternehmen zu verankern, auch wenn ich nicht weiß, ob ich sie jemals brauchen werde. Denn wenn ich sie nicht habe, habe ich wirklich ein Problem. ►

Dafür auch das Netzwerk, mit dem ich für weiterführende Strategien zusammenarbeiten kann.

Das bedeutet aber auch einen gewissen Überfluss an internen Aufstellungen, an parallelen Ideen und Organisationsstrukturen, die im Falle eines Falles zu nutzen sind. Das kostet erhebliche interne Ressourcen, für die sich die Geschäftsführung klar einsetzen muss. Was macht denn der Automobilzulieferer, die Härtereier, der Oberflächenbehandler, wenn die Verbrennertechnologie nicht mehr für die meisten Aufträge sorgt? Wie spielen da die Ideen von Suffizienz, Circular Economy oder Ecodesign rein? Das ist ja alles noch nicht etabliert. Wie können wir den Unternehmen eine derartige „Vielfältigkeit“ schmackhaft machen?

Palzkill: Genau das ist es vielleicht, was Vielfalt trifft. Mit dem Mut, zu experimentieren, geht es im ersten Schritt gar nicht darum, gleich zweigleisig zu fahren, indem ich zwei Fertigungsstraßen aufbaue, die eine nach Circular Economy, die andere klassisch. Sondern

darum, Ideen überhaupt zu denken, die nicht nur effizient sind. Zu überlegen, was mich denn in einer suffizienten Welt erwartet. Und Suffizienz ist zur Effizienz ja genau gegensätzlich. Von der Grundlogik her steckt man in diesem Dilemma: Ich bin ein total effizientes Unternehmen, meine Margen sind gering und ich kann da auch nicht viel machen. Trotzdem muss man das einmal durchdenken: Was ist, wenn wir wirklich von diesem hohen Ressourcenverbrauch noch weiter runter müssen? Was bin ich dann noch? Bin ich dann einfach weg oder habe ich eine Idee, was dann passieren muss? Welches kleine Rädchen bin ich dann noch, um Wohlstand in die Welt zu bringen? Und dann bin ich ganz schnell bei Circular Economy. Dann wird es auch für den Automobil-



zulieferer interessant. Der stöhnt natürlich über die Investitionen, aber er weiß, er muss sich darüber Gedanken machen und nicht wie bisher – das wird ja vielen etablierten Unternehmen von der Transformationsforschung vorgeworfen – ausschließlich die Rolle des Bremsers einnehmen.

Ein gewisser Kampf, mit dem Bisherigen weiter oben- und mitzuschwimmen, ist doch verständlich.

Palzkill: Man kann ihre Angst ja vielleicht verstehen, morgen nicht mehr dazusein, und dass sie deswegen auch in entsprechende Lobbyarbeit investieren, aber gleichzeitig haben viele verschlafen, neue Konzepte und Ideen zu entwickeln, was in einer konsistenteren Welt wie der der Circular Economy und auch in einer suffizienteren Welt eigentlich die Licence to operate sein kann. Es geht nicht um den redundanten Aufbau von Fertigungsstraßen, sondern um die grundsätzlich vielfältige Ideenentwicklung. Das wurde in vielen Branchen versäumt, wie in der Energiewirtschaft, die lange die Erneuerbaren Energien

nicht ernst genommen und auf ihre alte Art und Weise bestanden hat. Und in der Automobilindustrie, wo es vielleicht nicht ganz so krass ist, aber man doch ihre Schwierigkeiten sieht, aus ihrem engen, nicht vielfältigen Korsett herauszukommen. Es braucht einfach Mut zum gedanklichen Experimentieren – erst dann wird umgesetzt.



© istockphoto.com/ Tetiana Garkusha

*Unternehmer*innen zeichnen sich doch genau dadurch aus.*

Palzkill: Und eigentlich ist das auch für Unternehmer*innen nichts neues. Man muss herumexperimentieren, herausfinden, was funktioniert und was nicht. Es bleibt die gleiche Idee des Unternehmertums, allerdings in einer komplexeren Welt und mit einer Dringlichkeit, die die Nachhaltigkeit mit sich bringt und die uns auch zeitlich einfach anders unter Druck setzt als andere Trends, die nicht gesteuert sind. Denn der Wandel in eine nachhaltige Gesellschaft ist die erste große Transformation, die gesteuert werden muss – und bei der man auf die Hilfe der Unternehmen angewiesen ist, sonst wird es nicht funktionieren.

Sind große Unternehmen, die sich vielleicht auch Redundanzen leisten können, da besser aufgestellt als nicht nur der kleine Handwerker, sondern auch mittelständische Unternehmen, die eben in engen Bahnen agieren müssen, um ökonomisch überleben zu können?

Palzkill: Das sind unterschiedliche Rollen, die die Unternehmen je nach Größe einnehmen. Große Unternehmen, die die Marktmacht haben, können sich einen solchen Versuch leisten, um zum Beispiel die Circular Economy auch aus der Nische zu tragen. Die haben einfach einen hohen Impact. Andererseits haben natürlich auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU) großen Einfluss. Ihr Problem ist, dass sie selten eine Strategieentwicklungsabteilung haben, das wird alles eher „hands on“ gemacht. Und trotzdem, das sagen mir zumindest Mittelstandsforscher*innen, ist von ihnen einiges zu erwarten, weil KMU zum Beispiel auf politische Strategien der Bundesregierung oder der EU einfacher, schneller und pragmatischer reagieren und diese umsetzen können, da nur ein kleiner Kreis bei ihnen darüber entscheidet. Während große Unternehmen dabei nicht immer die großen Vorreiter sind, obwohl sie eigentlich als „brand firms“ viel stärker im Licht der Öffentlichkeit stehen. Trotz Strategieentwicklungsabteilung sieht man sie oft überrascht von kleineren Unternehmen, die jetzt nicht nur StartUps sind. ▶

Viele Große kaufen sich deswegen einfach neue StartUps.

Palzkill: Das sieht man häufig, aber danach ist es auch oft vorbei mit der eingekauften Innovation. Auch da können Netzwerke von großen ökonomischen, marktmächtigen Playern mit StartUps besser sein, damit beide Seiten längerfristig etwas davon haben. Womit wir auch wieder bei der Vielfalt wären. Statt mehrmals kleinere Unternehmen zu übernehmen, würde den Großen eine Netzwerkkooperation mit Kleinen viel mehr Verzahnung bieten und eben mehr Vielfalt an Ideen, die nicht der eigenen Steuerung und Logik unterliegen – denn eigentlich müssen sie ja das Neue wollen.

Erfahren Unternehmen durch Prozesse wie CSR, Ökobilanzierung und Effizienzberatung nicht auch mehr Resilienz und Vielfalt? Ich denke an das Beispiel der Bäckerei von Roland Schüren, der für sein Engagement viele Preise wie auch den Effizienzpreis NRW erhalten hat. Er hat nicht nur seine Filialbäckerei ressourceneffizienter und klimaschonender

aufgestellt, sondern durch Synergieeffekte auch den größten privaten Solarladepark Deutschlands initiiert – und kandidiert jetzt für den Bundestag. Wäre das eine Empfehlung, auch mal auf Neben Spuren zu fahren und somit zu Resilienzfördernder Vielfalt zu gelangen?

Palzkill: Genau mit solchem Herumexperimentieren lässt sich diese Vielfalt aufbauen! Zwei Standbeine sind zwar kraftaufwändig, man steht aber auch sicherer. Das ist bestimmt kein Patentrezept für alle. Aber zu überlegen, wie kann ich mein Geschäftsmodell in unterschiedliche Trends einbetten, wo gibt es Überschneidungen, die auf einmal gut funktionieren, obwohl man es vorher nicht auf dem Schirm hatte, ist grundsätzlich richtig. Proaktives Entscheiden, ohne Pistole auf der Brust, sich anderweitig einzubringen in die Gesellschaft, ist der richtige Weg. Zusätzlich einen wahren Nutzen für die Gesellschaft zu erbringen – denn das ist ja eigentlich der Sinn von Unternehmen, sonst würden sie nicht existieren –, den grundsätzlichen Nutzen auszubauen, das brauchen wir für die Trans-

formation, für mehr Resilienz. Und natürlich auch den Mut zu scheitern. Denn unternehmerisches Risiko ist ja nichts Neues. Gerade die Großen haben offenbar vergessen, dass es vielleicht nicht immer eine Pflicht gibt, sie zu retten. ■

Dr. Alexandra Palzkill ist Soziologin und Wirtschaftswissenschaftlerin und forscht als Juniorprofessorin an der Bergischen Universität Wuppertal zu nachhaltigen Geschäftsmodellen und Transformationsprozessen. Ihr Buch „Geschäftsmodell-Resilienz“ ist 2017 bei Springer erschienen.



»Ausgerechnet jene, die sonst das Hohelied der Ungleichheit singen (weil nur der Anreiz, mehr zu haben als andere, die Gesellschaft innovativ und fleißig mache), entdecken nun beim Billigfliegen oder beim billigen Fleischessen, dass sich Arme, potz Blitz, Dinge nicht leisten können, die Reiche sich leisten können.«

Woher kommt die Wut auf kulturelle Vielfalt?

Der Wert von Vielfalt zeigt sich vor allem in Krisen: In Wirtschaftskrisen puffert Vielfältigkeit der Erwerbsarten die Folgen ab und ist zugleich die Basis für zügige Erholung. Analog sind in ökologischen Krisen stets die Monokulturen überproportional betroffen. Für den Fall einer persönlichen Krise wird man jedem wünschen, auf mehr als eine nahestehende Person zurückgreifen zu können und auf mehr als einen Ansatz, der eigenen Existenz Sinn zu verleihen. Selbst in krisenfreien Zeiten ist Vielfalt ein Grundprinzip von Kultur, Denken, erst recht biologischer Lebendigkeit. Vor diesem Hintergrund ist eine Feindschaft gegen die Vielfalt eigentlich nicht ernst zu nehmen.

Ein Standpunkt von Andres Friedrichsmeier



Was vereint Trump, AfD oder Orban, wenn nicht Feindschaft gegen Pluralität? Sind nicht Ressentiments gegen Zuwandernde, kulturelle Diversität und ökologische Achtsamkeit ihr gemeinsamer Nenner? Auch wenn wir ihre Argumente zurecht nicht übermäßig ernst nehmen, irritiert uns doch definitiv die Resonanz, die Ressentiments gegen Pluralität und alternative Lebensweisen finden. Die für Linksliberale bequemste Deutung dieser Irritation ist, sie als Fortleben frühmodern völkisch-rassistischer Haltung abzubuchen. Aber wäre es klug, vorsätzlich zu übersehen, dass z. B. der rechte Bewegungsrand heute als „alt+right“ firmiert, also als gleichzeitig alternativ und reaktionär?

Dass hier nicht bloß die altbekannte Rechte in Bewegung ist, zeigt ein kurzer Blick auf den bunten Haufen, der für Trump das Capitol gestürmt hat. Oder darauf, dass Homosexuelle wie Geert Wilders oder Alice Weidel offen Parteien führen können, die gleichzeitig als Bastion der Heteronormativität auftreten. These hier: Wenn Rechtspopulist*innen heute gegen die angebliche Bedrohung durch eine homöopathische Menge von

Gendertoiletten oder Trans-Menschen zetern, politisieren sie ein diffuseres Unbehagen gegen spätmoderne Pluralität, vielleicht zwar mit Rückgriff auf ältere Figuren des Ressentiments, genau genommen aber nicht als reine Wiederholung von 1933 oder klassischer reaktionärer Haltungen.

So viel hier nur als Anlass, gegen Pluralität sprechende Momente genauer unter die Lupe zu nehmen. Nicht, um

» *Wäre es klug, zu übersehen, dass der rechte Bewegungsrand heute als „alt+right“ firmiert, also als gleichzeitig alternativ und reaktionär?*

argumentativ gegen Rechtspopulismus bestehen zu können – dafür reicht meist der Holzhammer. Es geht rein um den sorgenvollen Blick auf seine Resonanz über das völkische Spektrum hinaus. Hier die Lupe anzulegen wird in einem zweiten Schritt helfen, zu unterscheiden, welche Art von Pluralität bloß eine Art Immunschutz für Krisen bietet und

welche Art es erlaubt, aus Krisen auch grundsätzlicher zu lernen.

Im ersten Schritt geht es um die neue gesellschaftliche Spaltungslinie, aus der sich das rechtspopulistische Ressentiment nährt. Sie entstand aus einer Verschiebung, die graduell spätestens seit den 1970er Jahren je nach Gesellschaftsbereich und Weltregionen unterschiedlich früh einsetzte – und wird beispielsweise von dem Soziologen Andreas Reckwitz in „Gesellschaft der Singularitäten“ ausbuchstabiert. Diese Verschiebung moduliert die Spaltungslinie des Industriezeitalters, die wir klassisch „die soziale Frage“ nennen. Relevant ist für uns hier, dass die klassische soziale Frage, einschließlich ihrer teilweisen Beantwortung, historisch zusammen mit einem pluralitätsfeindlichen Modell auf den Plan getreten ist, dem industriellen. Es wird zunehmend von einem anderen, weniger pluralitätsfeindlichen, in gewisser Weise sogar Flexibilität und Pluralität einfordernden Modell abgelöst: Dieses fordistische industrielle Modell bestand darin, Wertschöpfung aus dem disziplinierten Zusammenwirken menschlicher Mus-

kelkraft zu generieren, und zwar wissenschaftlich angeleitet und verzahnt mit dem Einsatz fossiler Energie.

Dieses Modell hat Menschen in eine historisch einmalige Gleichförmigkeit großer Einheiten diszipliniert: in Fabrik, Bürokratie, Nation usw. Das geschah mal gewaltförmig, mal lockend mit dem Angebot von Konsumfreiheiten sowie als Ergebnis von Kämpfen um einen akzeptablen Platz in der Industriegesellschaft auch für Schlechtergestellte. So führten auch soziale Kompromisse in eine Vereinheitlichung der Lebensweisen, etwa über gleichmachenden Massenkonsum und Massenmedien. Sogar die Übernahme des bürgerlichen Ideals der heterosexuellen Kleinfamilie durch nicht bürgerliche Klassen war eine Antwort auf die „soziale Frage“, war Teil des Kompromisses zwischen Kapital- und Muskelkraftbesitzenden.

Hierin liegt die Wurzel, warum es Rechtspopulist*innen zu suggerieren gelingt, ein Dutzend Gendertoiletten stellen einen Angriff auf Fundamente einer Ordnung dar, und neue Eliten intrigierten gegen „die arbeitenden Menschen“. Oder dass ein paar aus



© istockphoto.com / Bell_photos

» *Ressentiment gegen kulturelle Vielfalt kann daraus deshalb werden, weil der neue Kapitalismus nicht bloß finanzgesteuert und flexibilisiert, sondern auch tiefgreifend kulturalisiert ist.*

dem Mittelmeer Gerettete Indiz für den Plan eines großen „Bevölkerungsaustauschs“ seien. Dass sehr viele Menschen so etwas glauben können, wird allenfalls deswegen verstehbar, weil wir alle spüren, dass der heutige Kapitalismus nicht mehr ganz der alte ist – und ahnen, dass deshalb auch das alte Kompromissmodell nicht mehr auf

der Höhe der Zeit ist. Gegen Pluralität wird letztlich die Sorge politisiert, ob der historische Sozialkompromiss der Eliten mit den deutschen Muskelkraftbesitzern und den in Bürokratie Disziplinierten noch gilt in einer tief globalisierten Welt. Erst vor diesem Hintergrund wird plötzlich nachvollziehbar, wie mit dieser Sorge Kapitalbesitzer wie der Milliardär Trump auf einer Seite mit Stahlarbeitern aus Ohio stehen können, und neue Eliten, etwa Bill Gates und Hollywood, zusammen mit Flüchtlingen auf der anderen Seite imaginiert werden.

Ressentiment gegen kulturelle Vielfalt – statt etwa gegen global operierende Banken – kann daraus deshalb werden, weil der neue Kapitalismus nicht bloß finanzgesteuert und flexibilisiert, sondern auch tiefgreifend kulturalisiert ist. Statt wie früher in den Einheiten Kilogramm und PS bemisst sich der Wert neuer Konsumgüter nach Originalität und dem Potenzial, „das Besondere eines persönlichen Lebensstils widerzuspiegeln“. Das Gewicht in der Wertschöpfung ist inzwischen von der Fertigung der millionsten Kopie hin zur Vermarktung echter oder eingebil-

deter Besonderheit gewandert. Individualisierte Produktion und mitgestaltender Prosumerismus statt einfachen Konsums. Digitale Güter, die sich meist kostenfrei kopieren lassen, haben den Trend weg von den alten Konsumgütern verstärkt. Wertschöpfung fällt heute zudem ungleichmäßiger an, immer mehr in der Art des uns aus der Pharmabranche Bekannten: Wer als erster den besten Impfstoff auf den Markt bringt, kann astronomische Gewinne erzielen – aber nur in einem begrenzten Zeitraum. Die besser planbarere Grundstoffherstellung hingegen wirft so geringe Margen ab, dass die Kostenplaner sie in die weltwirtschaftliche Peripherie verlagert haben.

In den vormaligen Industrieländern des Westens ist der Bedarf an gering qualifizierter Muskelkraft kollabiert. Weil es kaum noch die riesigen Fabriken sind, die Arbeitskraft suchen, wird zunehmend von Arbeitnehmenden erwartet, sich selbst „unternehmerisch“ zu identifizieren – auch in den Lagerhallen von Amazon und Co. und als neue „Zusteller*innen“. Seit Harz IV werden Arbeitssuchende trainiert,

den eigenen „unique selling point“ präsentieren zu können. Diese Verschiebung nährt nachvollziehbar den Verdacht, dass Menschen mit pluraleren, flexibleren Lebensentwürfen – ob hippe Studierende oder Migrierte – die künftigen Aufsteiger*innen werden. Die Spaltungslinie verläuft zwischen

» *Charakteristisch für Rechtspopulismus ist, jede Lockerung der Diskriminierung marginalisierter Identitäten als Verschwörung gegen den industriellen Sozialkompromiss zu stilisieren.*

jenen, deren größtes „Asset“ die bloße Zugehörigkeit zu großen Einheiten des industriellen Modells – Fabrik, Nation, Normalbiografie – bleibt und jenen, die als Unternehmer*innen ihres eigenen Selbst gekonnt immer wieder ihre Wertschöpfungsnische finden. Und zusätzlich, wie als gemeinsames Erkennungszeichen, schon im Lebensstil ihre Besonderheit auszudrücken verstehen.

Wohlgemerkt, die Aussage ist genau nicht, ein paar queere Gendertollettenfreunde oder aus dem Mittelmeer vor dem Ertrinken Gerettete stünden auf der Sonnenseite der neuen Spaltungslinie. Sondern, dass sie rechtspopulistisch als Vorboten einer von neuen Eliten geplanten Aufkündigung des alten sozialen Kompromisses gedeutet werden. Was die Rechte nur deshalb so erfolgreich suggerieren kann, weil der alte soziale Kompromiss tendenziell intolerant ausgestaltet war. Zu ihm gehörte, dass Queere, Fremde oder anderswie zu wenig Normale aktiv diskriminiert wurden. Maßstäbe des klassischen Sozialstaats sind bekanntlich Normalarbeitsbiografie, Kleinfamilie und Staatsbürgerschaft.

Charakteristisch für Rechtspopulismus ist, jede Lockerung der Diskriminierung marginalisierter Identitäten als Verschwörung gegen den industriellen Sozialkompromiss zu stilisieren. Charakteristisch für Liberalismus ist dagegen leider bisher, beim Werben für Pluralität die neue Spaltungslinie zu übersehen, wodurch die Chance auf Resonanz von vornherein auf die Sonnenseite der Spaltungslinie beschränkt ►

ist. Zur Erinnerung: Auf jener Seite stehen in vorderster Front die neuen Kreativwirtschaftenden, Digitalen, akademisch Ausgebildeten, Produktentwickler oder Freiberuflerinnen. Diese müssen längst nicht die neuen Großverdienenden sein. Unterscheidungsmerkmal ist einzig, dass für sie ein sich weiter kulturalisierender Kapitalismus, der Besonderheit statt Normdisziplin honoriert, kein Grund für Abstiegsängste ist.

Charakteristisch für traditionelle Linke ist der Irrtum, aufgrund der neuen Spaltungslinie zwanghaft zwischen „sozialer Frage“ versus mehr Anerkennung bisher diskriminierter Lebenswege entscheiden zu müssen. Die in der Folge vorprogrammierte Prise antipluralistischen Ressentiments streut sich bei ihr oft nur zwischen den Zeilen ein, etwa in dem links zu hörenden Argument, die Benachteiligung prekär arbeitender Studierender, queer Lebender, radfahrender Migrierter usw. wiege nicht so schwer, weil viele dieser „später mal mehr verdienten als Arbeiter*innen“.

Festzuhalten ist also zunächst einmal, dass selbst für glühende Gegner von Ungerechtigkeit und Intoleranz die Diagnose einer Spaltungslinie nie bedeuten darf, sich unkritisch auf eine der beiden Seiten zu stellen. Das war schon früher so. Entsprechend lassen sich hier ein paar Feststellungen des französischen Soziologen Pierre Bourdieu hinzuziehen, die eigentlich auf das ausklingende Industriezeitalter gemünzt sind, aber Einblicke in den Gebrauch von Kultur vor einem Hintergrund sozialer Spaltungen erlauben. Bourdieu analysierte, wie bourgeoise Schichten ihren sozialen Führungsanspruch oft dadurch unterstreichen, indem sie sich als Träger der Hochkultur inszenieren. Auf diesem Weg machen sie sich und ihre Kinder für Ihresgleichen erkennbar, etwa zum impliziten Zweck der Ausgrenzung von



© istockphoto.com /peterschreiber.media

» Charakteristisch für traditionelle Linke ist der Irrtum, aufgrund der neuen Spaltungslinie zwanghaft zwischen „sozialer Frage“ versus mehr Anerkennung bisher diskriminierter Lebenswege entscheiden zu müssen.

Aufsteiger*innen aus anderen Schichten. Je klassischer eine Operaufführung, desto deutlicher lässt sich noch heute Klassengehubere bei der Rezeption klassischer Hochkultur beobachten. Gleichzeitig war dem konsequent konstruktivistischen Bourdieu wichtig zu betonen, dass ein hochkultureller Beethoven oder etwa Stravinski „objektiv“ komplexer, referenzgesättigter, sprich kulturell hochwertiger ist als z. B. ein bei benachteiligten Schichten beliebter Schlager. Aus der Diagnose eines aus sozialer Spaltung herrührenden Geschmäckles im Gebrauch von Hochkultur erwächst also keinesfalls ihre Ablehnung.

Analoges gilt für die Pluralisierung von Lebenswegen und Identitäten. Genau wie es einen von sozialer Distinktion bestimmten Gebrauch von Hochkultur gibt, gibt es auch Wertschätzung für Pluralität in Form eines implizit strategischen Gebrauchs durch Bessergestellte. Ein Beispiel wären Führungskräfte, die „ihresgleichen“ im Bewerbungsgespräch darüber identifizieren, wer schon mal Jahre im Ausland zugebracht hat und zudem Besonderheiten im eige-



© istockphoto.com / Delipixart

nen Lebenslauf in ein spannendes Narrativ fassen kann. Soziale Distinktion im Sinne Bourdieus kann ferner in der Stilisierung der Besonderheit der eigenen Person durch einen besonderen Konsumstil bestehen. Man grenzt sich, oft seinerseits mit Ressentiment, vom als primitiv empfundenen Konsumstil der noch im industriellen Denken Verhafteten ab, Stichwort Nackenkotelet vom Discounter. An dieser Stelle wiederum der Rat, nicht unkritisch für eine der Seiten Partei zu ergreifen. Massenkonsum wird nicht dadurch reingewaschen, dass Privilegierte ihn verachten. Und enger an Besonderheit denn an Materialverbrauch gekoppelte Konsumstile sind zumeist ebensowenig unschuldig, sondern oft integral in die Wertschöp-

fungsmaschinerie eines kulturalisierten Kapitalismus eingebunden.

Ideale Träger eines kulturalisierten Kapitalismus, in dem Wertschöpfung ungleichmäßiger in immer wieder andere Nischen wandert, sind resilient, d.h. bereit, sich in Krisen immer wieder neu zu erfinden. Resilienz meint in der Materialwissenschaft die Eigenschaft, nach zwischenzeitlicher Verformung wieder in den Urzustand zurückzuspringen. Demgemäß gelten plural orientierte Menschen, je für sich, als resilienter gegen Krisen – aber können sie aus Krisen auch gemeinsam mit anderen verbindliche Schlüsse ziehen? Ist ihre Pluralität auch Ressource dafür, sich gemeinsam von einer Lebensweise distanzieren zu können, die in die zivilisationsbedrohende Klimakrise führt? Oder reden wir von einer Pluralität, die einen nur auf der Sonnenseite der neuen Spaltungslinie attraktiven Lebensstil repräsentiert? Ein Lebensstil, der aus der Erkenntnis, dass wir klimapolitisch gegen die Wand fahren, letztlich sogar neuen Treibstoff für ebendiese Fahrt gegen die Wand generiert? Diese, zugegeben nicht ganz faire Frage, die

beispielsweise die in Jena lehrende Soziologin Stefanie Graefe aufwirft, zielt auf das sympathische neue Ökounternehmertum. Es entwirft für Kritiker*innen unseres Klimakurses neue Konsumnischen mit vielleicht auch real einen Tick nachhaltigeren Konsumprodukten – aber leider mit dem Haken, dabei den Ausdruck dieser Kritik in genau jenes konsumistische Modell umzulenken, mit dem wir auf die Wand zusteuern. Dies ist zwar pluraler und achtsamer, aber leider ohne Beförderung eines neuen ökologisch-sozialen Kompromisses, der alle einbezieht.

Zusammenfassend geht es darum, dem Eintreten für Pluralität und Toleranz die Botschaft beizumischen, eine Art fairen sozialen Kompromiss auch für den kultureller und globaler gewordenen Kapitalismus anzustreben. Dies soll der rechtspopulistischen Unterstellung, den Toleranten ginge es um ersatzlose Abschaffung des industriellen Kompromisses, das Wasser abgraben. Ein neu aufgestellter Sozialkompromiss müsste für alle eine pluralere Lebensweise ermöglichen. Er dürfte nicht bloß für die eine Seite der neuen Spaltungslinie neue individuelle Lebensstile eröffnen, welche ihrerseits rückgebunden sind an ein nicht unproblematisches Wertschöpfungsmodell. Vorrangig sollte es uns um eine Pluralität gehen, die die Basis für kollektives Lernen verbessert. Konsequentes Lernen aus Krisen – ob Klima- oder Corona-Krise – wäre nicht Resilienz im Sinne eines Zurückschnellens in den Urzustand, sondern ein öko-sozialer „new deal“. ■

Dr. Andres Friedrichsmeier ist Soziologe und arbeitet im Thüringer Bildungsministerium. Für das factory-Magazin „Change“ (2-2020) schrieb er über Normalitäten, Krisen und Game-Changer



» Zusammenfassend geht es darum, dem Eintreten für Pluralität und Toleranz die Botschaft beizumischen, eine Art fairen sozialen Kompromiss auch für den kultureller und globaler gewordenen Kapitalismus anzustreben.

»In Wirklichkeit aber ist kein Ich, auch nicht das naivste, eine Einheit, sondern eine höchst vielfältige Welt, ein kleiner Sternenhimmel, ein Chaos von Formen, Stufen und Zuständen, von Erbschaften und Möglichkeiten.«

Hermann Karl Hesse, (* 2. Juli 1877 † 9. August 1962), deutsch-schweizerischer Schriftsteller, Dichter und Maler

factory^y ist das Magazin für Nachhaltiges Wirtschaften

factory steht für industrielle Produktion und Fabrik, aber auch für den Faktor Y, um den sich der Ressourcenverbrauch ändern muss, damit nachfolgende Generationen gleiche Bedingungen vorfinden. Dieses Nachhaltigkeitsverständnis schließt ein, dass es um alle Aspekte Nachhaltigen Wirtschaftens geht, also neben Produktion und Dienstleistungen auch um die Seite des Konsums. factory will dazu beitragen, die Bedeutung der Unternehmen bei der Verwirklichung einer Nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft deutlich zu machen und Wirtschaftsakteure in die gesellschaftliche Debatte einzubinden. Es geht dabei um eine ressourceneffiziente Wirtschaftsweise und die Herausbildung nachhaltiger Produktions- und Konsummuster. factory erscheint kostenlos viermal im Jahr als PDF-Magazin und im Netz unter www.factory-magazin.de

factory – Magazin für Nachhaltiges Wirtschaften
ISSN 1860-6229,
16. Jahrgang Ausgabe 1-2021

Redaktion:

Inhaltlich Verantwortlicher gemäß § 10 Absatz 3 MDStV:
Ralf Bindel
Am Varenholt 123
44797 Bochum
Tel. 0234-9799513
rb@factory-magazin.de

Anzeigen:

rabe – medienbüro
Tel. 0234-9799513
www.rabeuero.de
Es gilt die Anzeigenpreisliste 1.2012

Englische Übersetzung:

Universität Mainz, Fachbereich Angewandte Sprach- und Kulturwissenschaften, Institut für Anglistik, Amerikanistik und Anglophonie, Prof. Dr. Donald Kirały & Studierende
www.fask.uni-mainz.de

Herausgeberinnen:

Effizienz-Agentur NRW
Dr.-Hammacher-Straße 49, 47119 Duisburg
Tel. 0203-37879-30
efa@efanrw.de
www.efanrw.de

Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie gGmbH
Döppersberg 19, 42103 Wuppertal
Tel. 0202-2492-0
info@wupperinst.org
www.wupperinst.org

Gestaltungsentwurf:

Oktober Kommunikationsdesign GmbH, Bochum
www.oktober.de

Umsetzung:

ubb Kommunikation, Bochum, www.ubb-kommunikation.de

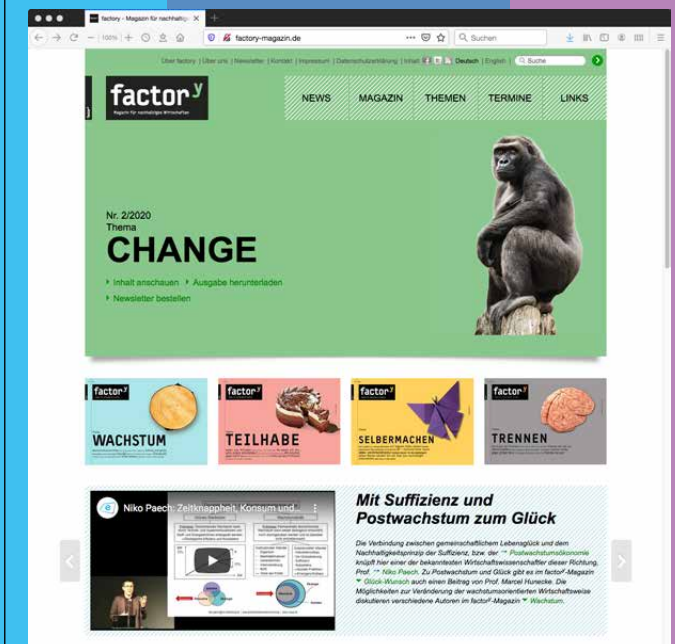
Druck:

ENVIRO Value C, 130 g/m², Bilderdruck aus 100 Prozent Recyclingpapier, Koffler Druckmanagement, Dortmund.

Die Beiträge in factory geben nicht zwingend die Meinung der Herausgeber wieder. Für unverlangt eingesandte Manuskripte, Fotos und Materialien ist die Redaktion dankbar, übernimmt aber keine Gewähr. Das Copyright liegt bei den jeweiligen Autoren beziehungsweise der Redaktion; Nachdruck oder Vervielfältigung (auch auszugsweise) erlaubt die Redaktion auf Anfrage und bei Nennung des Autors und Link auf www.factory-magazin.de.

Mehr lesen und mehr Service im Netz

Abonnieren Sie unseren Newsletter, informieren Sie sich über aktuelle News und Termine, lesen Sie einzelne Beiträge und nutzen Sie weitere Service-Angebote. Folgen Sie uns bei Facebook und Twitter und verbreiten Sie factory und die Idee des Nachhaltigen Wirtschaftens weiter.



► www.factory-magazin.de

► Abonnieren Sie unseren Newsletter