



„In Gefahr und größter Not bringt der Mittelweg den Tod.“

Sinngedicht Nr. 89 aus Zu-Gabe von Friedrich von Logau (17. Jhd.)

Seit 2017 zieht sich das Thema Verantwortung in verschiedenen Variationen durch unsere Jahresbriefe. Wir verfolgen die Themen Verantwortung, Nachhaltigkeit und Gemeinwohlorientierung als Leitmotiv durch unser persönliches Engagement, in unserem beruflichen Handeln als Berater*innen und als Beratungsfirma. Als Teil verschiedener professioneller Communities versuchen wir für mehr Aufmerksamkeit und praktische Relevanz für die Themen Nachhaltigkeit, gemeinwohlorientierte Ökonomie, Klimakrise und gute Arbeit zu sorgen.

Wir bleiben auf dieser Spur und beleuchten die Fragen weiter unter verschiedenen Blickwinkeln. Dieser Jahresbrief ist der erste Brief, den wir in unserer neuen Konstellation als Familienunternehmen schreiben. Max van Kaldenkerken gehört schon viele Jahre zu unserem Team. Seit einem Jahr ist Paul van Kaldenkerken mit an Bord. Er bringt als Politologe, mit seinem Master-Studium in Konfliktmanagement und seiner Berufserfahrung in diversen klimapolitischen Projekten, Energie, Wissen und Engagement ein, die unsere praktischen Vorhaben zu den Themen Nachhaltigkeit und Gemeinwohloökonomie deutlich beschleunigen.

Es lässt sich in diesem Jahr nicht vermeiden, auch auf die Coronapandemie einzugehen und den Umgang damit und die Folgen davon in unsere Reflexionen miteinzubeziehen. Wir finden uns in einem großen gesellschaftlichen und persönlichen Experimentierraum wieder, erleben sehr eindrücklich, wie wir persönlich und gesellschaftlich mit Ungewissheit und Krisen umgehen, wenn vertraute Überzeugungen und Sicherheiten zerbrechen und wir auf keine Erfahrungen, Pläne und Gewohnheiten zurückgreifen können.

Nico Paech¹ bezeichnet das wirtschaftliche Wachstum als Droge und attestiert dem maßlosen Lebensstil Suchtcharakter. Eine Reduzierung von Konsum und klimaschädlichem Lebensstil käme einen Entzug gleich. Nun sind wir im „kalten Entzug“ gelandet und auch Thomas Fuchs² vergleicht die aktuelle Situation mit einem Entzug aus einer kollektiven Manie. *„Wir haben lange geglaubt, dass wir unverwundbar sind, dass es immer nur schneller, höher, weiter geht, wie es der Bundespräsident ausgedrückt hat, und er hat treffend hinzugefügt: ‘Das war ein Irrtum’. Wir haben mit unseren Vorstellungen von grenzenlosem Wachstum und perfekter Kontrolle geglaubt, unverletzlich zu sein, ja der Endlichkeit ein Schnippchen schlagen zu können, und das erweist sich nun als gründlich illusionär. Wir sind aus dem ständig beschleunigten Zeitgetriebe der Spätmoderne herausgefallen und in einen Schwebestand geraten. Aus psychiatrischer Sicht könnte man sagen, dass wir aus einer kollektiven Manie plötzlich in einen Entzug hineinversetzt sind – und wir wissen nicht, ob wir das aushalten können. Doch gerade im Zerbrechen des Gehäuses von Sicherheiten und Erwartungen liegt auch die Möglichkeit, zur eigenen Freiheit zu finden. So sieht es Karl Jaspers, und diese Idee, in der Grenzsituation zu einer neuen Stufe der Selbstverantwortung zu gelangen, erscheint mir wichtig.“*

Es wird viel geschrieben und nachgedacht, es gibt interessante Ideen und Hypothesen, welche Auswirkungen die Pandemie auf Gesellschaft, Ökonomie, Bildung, soziales Miteinander und die Psyche wohl haben werden. Vor einem Jahr prognostizierten uns Zukunftsforscher, wie Matthias Horx³ eine heilende Wirkung der Pandemie für die individualisierte Leistungsgesellschaft und andere hofften in positiver Zuversicht auf den *„Beginn der ‚großen Transformation‘ der globalen Industriegesellschaft hin zu einer Gesellschaft der Nachhaltigkeit und der Verantwortungsübernahme der Menschen für ihr Tun. (...) Wenn es gut geht, erweist sich das Virus als ein Weckruf zur rechten Zeit, wenn nicht, wird es den Beginn einer beispiellosen Katastrophe der Menschheit markieren.“*⁴

Diese Hoffnungen und Vermutungen werden sich erst aus der rückwärtigen Betrachtung bewerten lassen. Welche Geschichten werden wir uns in fünf Jahren zu diesem vergangenen Jahr erzählen? Welche neuen Verhaltensweisen und Einstellungen werden die Pandemie überdauern und zu welchen Gewohnheiten werden wir schnell wieder zurückkehren, sei es aus wirtschaftlichen Gründen, aus Bequemlichkeit oder einfach Gedankenlosigkeit.

Wir machen die Erfahrung, dass die Situation zu komplex für Gewissheiten ist und wir lernen, die Krise auszuhalten und in Beratungen diese Komplexität zu halten. Überzeugende und stabile Prinzipien wie z.B. unsere Grundrechte, die Menschenrechte, Freiheitsrechte könnten Leuchttürme sein, die das Navigieren in unübersichtlichen Gewässern verlässlich ermöglichen. In der Beobachtung von Führung beschäftigt uns, welche Prinzipien es ermöglichen, die Komplexität und Orientierung zu halten und welche sich in der Krise bewähren. Noch nie haben wir so viel mit Menschen über unser Grundgesetz und über Demokratie gesprochen. Wir lernen Demokratie nochmal neu und tariieren uns zwischen Selbstbestimmung, Selbstorganisation und Führung, neu aus. ***Werte entstehen in Grenzsituation und Krisen sind Orte, wo sich Werte bewähren oder verändern.***

Wir balancieren Widersprüche und scheinbare Unvereinbarkeiten. Unser Radius und unsere Kontakte sind auf kleinste Einheiten reduziert und gleichzeitig sind wir in der Bewältigung weltweit miteinander

¹ Nico Paech (2012) Befreiung vom Überfluss

² Thomas Fuchs im Interview. Die Zeit 02.05.2020

³ <https://www.horx.com/48-die-welt-nach-corona/>

⁴ Joschka Fischer 30.07.2020 Handelsblatt

verbunden. Wir balancieren heftige Spannungen zwischen Eigeninteresse und Gemeinschafts- und Gesellschaftsinteressen. Immer wieder gibt es Momente und Phasen, in denen sich Selbst- und Fremdbezug verbinden, wenn sich eine achtsame Wahrnehmung für die eigenen Interessen und die Fähigkeit zum Mitgefühl und zur Rücksicht halten lässt. Es scheint eine gute Strategie für die erfolgreiche Bewältigung zu sein, auch wenn es sehr anstrengend und konfliktthaft ist.

Im ersten Lockdown konnten wir eine politische Selbstwirksamkeitserfahrung machen und erleben, dass gemeinsames Handeln die Infektionszahlen sinken ließ. Das hat harte gesellschaftliche und soziale Grenzen und Konflikte deutlich gemacht, deren Klärung noch ausstehen, aber wir sind daran als Gesellschaft nicht zerbrochen. Im weiteren Verlauf haben wir auch erleben müssen, wie frustrierend, zermürend und erschöpfend es ist, wenn diese Anstrengungen keinen Erfolg haben, wenn Entscheidungen getroffen werden, auf die wir keinen Einfluss haben, die nicht ausreichend transparent und nachvollziehbar sind und Selbstwirksamkeit und Sinn nicht erlebt werden kann.

Als Beratungsfirma vergewissern wir uns unserer leitenden Werte und Leitprinzipien, prüfen ihre Krisentauglichkeit, ob sie ausreichend stabil orientieren und was neu bedacht und verändert werden muss. Selbstwirksamkeit, Eigenverantwortung und gemeinwohlorientierte Verantwortung, Handlungsfähigkeit, Gerechtigkeit und Demokratie bleiben unsere Leuchttürme, auch und erst recht in unsicherem Gelände.

„Das, worauf wir unsere Aufmerksamkeit richten, wird wachsen.“

Uns treibt die Sorge um, dass die Coronapandemie anderen drängenden Problemen wie der Klimakrise die Aufmerksamkeit, die Bereitschaft, Motivation und auch die finanziellen Ressourcen nimmt. Wie auch in der Pandemie wird deutlich, dass die Ärmsten von Krisen am stärksten betroffen sind und am wenigsten zu der Krise beigetragen haben. Alle Pazifikstaaten zusammen tragen weniger als 1% zu diesen Emissionen bei und sehen seit Jahrzehnten den unaufhaltsamen Anstieg von Treibhausgasen, der ihre Heimat im Meer versinken lassen wird.

Anschließend an unsere letzten Jahresbriefe, suchen wir Gegenmittel gegen die Ohnmacht und Inspirationen, um Zuversicht, Energie und Kraft zur Bewältigung zu erhalten, wie z.B. der Wille und die ansteckende Vision der Pacific Climate Warriors, *“We try to shape a narrative that paints us not as victims of the climate crisis but as the leaders, the healers, the nurturers, the artists, the gardeners, the growers, the seafarers and the navigators we are.”*

Es ist immer noch möglich die Weichen so zu stellen, dass sich katastrophale Klimaveränderungen und deren Folgen noch abwenden lassen. Laut dem Wuppertal Institut ist *„das Erreichen von CO2-Neutralität bis zum Jahr 2035 aus technischer und ökonomischer Sicht zwar extrem anspruchsvoll [...], grundsätzlich aber möglich.“*⁵ Was braucht es, um diese Jahrhundertaufgabe zu meistern?

Mit der Coronakrise sind die klimaschädlichen Emissionen weltweit um neun Prozent gesunken, u.a. weil weniger produziert, weniger konsumiert, weniger geflogen und die Mobilität reduziert wurde. Es ist zu schaffen, wenn Wohlstand und Freiheit eine neue Bedeutung bekommen. *„Weniger aber besser“*⁶ oder *„So viel du brauchst - Fasten für den Klimaschutz und Klimagerechtigkeit“*⁷ könnte das Motto

⁵ Wuppertal Institut (2020) CO2-neutral bis 2035: Eckpunkte eines deutschen Beitrags S. 10

⁶ Dieter Rams (2014) Weniger aber besser

⁷ Fastenmotto der ev. Kirche 2021

sein. Maßhalten in dem Sinne, dass wir ökologisch nicht über unsere Verhältnisse leben und besser im Sinne von mehr Lebensqualität, Selbstbestimmung und Zeit.

Neun Prozent, individuelles Maßhalten und persönliches Engagement reichen aber bei Weitem nicht aus, zumal die Werte nur wegen der Coronakrise so niedrig ausfallen. Wie das Zusammenspiel von Orientierung, Klarheit und Vorgaben durch politische bzw. fachliche Führung mit Selbstorganisation, Selbstverpflichtung und -verantwortung von Personen, Organisationen und Branchen aussehen müsste, wird in der Pandemiebewältigung deutlich und es wird klar, was für die Bewältigung der viel größeren Krise zu lernen und zu ändern ist.

Die Beratung der Transformation und die Transformation der Beratung

*“Another world is not only possible, she is on her way. On a quiet day, I can hear her breathing.”
Arundhati Roy*

Immer wieder stellen wir uns der Frage, welchen Beitrag wir auch als Beratungsfirma leisten können, wie wir Teil der Transformation sein können und wie wir als Berater*innen professionelle Standards mit gesellschaftlicher Verantwortung verbinden können. Gemäß unserem Grundprinzip, wir machen was wir sagen, suchen wir auch in der Selbstanwendung Antworten sowohl für unser Beratungshandeln als auch für die Organisation und Durchführung unserer Weiterbildungen und für einen verantwortungsvollen Lebensstil.

Wir können mit guter Beratung an der „großen Transformation“ mitarbeiten, wenn wir über Anpassung an vermeintlich gegebene Rahmenbedingungen hinausdenken und verständigte Werte unserer Profession offensiv verfolgen: Humanismus, Allparteilichkeit, gute Arbeit, Gesundheit, Qualität, Fachlichkeit und Gesundheit. Wir können mit unserem Handwerkszeug Gefährdungen dieser Werte thematisieren, verhandeln und klären.

Allparteilichkeit, Neutralität bedeutet für uns aber nicht, sich von Bewertungen freizuhalten. Allparteilichkeit bedeutet eine möglichst große Anzahl an Perspektiven miteinzubeziehen, wie z.B. die der zukünftigen Generationen und den größeren Kontext unserer Umwelt sowie eine Parteilichkeit für die Qualität, die Aufgabe der Organisation, den Organisationszweck, das Gemeinwohl und die Gesundheit von Mitarbeiter/innen.

Als einzelne Berater*innen, als Beratungsfirmen, Professionsgemeinschaften und Berufsverbände sollten wir auch die leitenden ökonomischen und politischen Glaubenssätze und Überzeugungen, die latent und unhinterfragt in der Beratung (und der Gesellschaft) wirken, mit in Reflexionen einbeziehen.

Der Selbstverpflichtung zum Gemeinwohl, die wir mit der Zustimmung zu den ethischen Leitlinien unseres Berufsverbandes (DGSv)⁸ explizit eingehen, wollen wir noch stärker nachgehen, in dem wir uns in diesem Jahr nach der Gemeinwohl-Ökonomie bilanzieren lassen und arbeiten an einem klimaneutralen Leben und Arbeiten. Paul van Kaldenkerken wurde als Gemeinwohl-Berater ausgebildet und strebt an, noch mehr Expertise zu sammeln, um in Zukunft Organisationen in umfassenden Transformationsprozessen zu begleiten.

Bergen/ Berlin, den 15.04.2021

Carla van Kaldenkerken, Paul van Kaldenkerken, Roland Kunkel und Max van Kaldenkerken

⁸ <https://www.dgsv.de/dgsv/ethische-leitlinien/>