

WIE DER NEUSTART RICHTIG GELINGT

24. Mai 2016, Anja Henke

Wer die globalen Schuldenprobleme mit Finanzinstrumenten lösen will, betreibt Symptompolitik. Ein Neustart muss bei den Ursachen in Politik und Wirtschaft ansetzen. Von Anja Henke

Anja Henke ist Geschäftsführerin der Unternehmensberatung Carpe Viam in Düsseldorf. Die Naturwissenschaftlerin berät Unternehmen zu Umsatz- und Ertragswachstum, Innovation und Marktführerschaft. Die frühere McKinsey-Beraterin gilt als ausgewiesene Wachstumsexpertin.



Ein Neustart sollte möglichst kraftvoll erfolgen © Getty Images

Wie gelingt der Weg aus der Schulden- und Wirtschaftskrise? Diese Frage wird vielfältig und konträr diskutiert. Fakt ist: Die Schulden wachsen stetig weiter, bei Staaten, Unternehmen und privaten Haushalten. Die Gründe dafür werden vor allem dem Unwillen der Politik für echte Reformen, den Zinssenkungen der Notenbanken und dem Bankensystem zugewiesen. Tatsächlich wird immer mehr Geld in Form von Schulden immer unproduktiver eingesetzt - für Konsum und Spekulation statt für Investitionen in neue Werte. Das Wirtschaftswachstum verharrt auf niedrigem Niveau, das ist fast schon ein weltweites Phänomen.

Doch wie lassen sich Schulden abbauen? Durch einen Schuldenschnitt, Inflation oder Pleiten? Keine dieser Optionen ist wirklich attraktiv. Daher machen zusätzliche Ideen die Runde, etwa das Helikoptergeld, um die Nachfrage zu stimulieren oder eine Goldaufwertung zur Rückzahlung von Schulden. Das hilft der Profilierung der Ideengeber.

Doch die eigentlich wichtigen Fragen werden nicht gestellt: Wie kam es zu dieser hohen Verschuldung? Welche Reformen braucht es, um die Wiederholung einer exzessiven Verschuldung zu vermeiden? Wie können diese Reformen umgesetzt werden? Und wie lässt sich das Wirtschaftswachstum in den gesättigten Märkten des Westens wieder ankurbeln? Wirkungsvolle und nachhaltige Lösungen erfordern Antworten auf diese Fragen, um die Ursachen der Misere anzugehen.

NOTWENDIGE REFORMEN

Auch bei steigendem Steueraufkommen gelingt es etwa Deutschland nicht, Schulden abzubauen. Im Gegenteil: Es werden immer neue aufgetürmt. Da dies seit Jahrzehnten so ist, müssen die Ursachen im System zu finden sein. Einige davon sind offensichtlich, werden jedoch kaum benannt.

1. Dogmen statt sachliche Notwendigkeiten

Dogmen sind heilige Kühe, an denen nicht gerüttelt wird. Und davon gibt es viele. Beispiele sind der Mindestlohn, Studiengebühren, Energiewende, Gleichheit und Gerechtigkeit. Vehement werden Meinungen als „richtig“ oder „falsch“ vertreten, ohne dass Fakten auf dem Tisch liegen. Stattdessen bräuchte es den sachorientierten Diskurs: Wie sieht die Situation faktisch aus? Welches Ziel soll erreicht werden? Welche Optionen gibt es - mit welchen Erfahrungen, Annahmen und Konsequenzen? Nach welchen Kriterien entscheiden wir? Ein solches Vorgehen ermöglicht tragfähige Lösungen, die Orientierung schaffen.

Gleichheit und Gerechtigkeit

Das Grundfundament des Sozialstaates ist ein Dogma: Gleichheit ist gleich Gerechtigkeit. Je gleicher, desto besser. Darauf basiert die Umverteilung und daraus entsteht die inzwischen offene Anfeindung von Eliten, Unternehmern und Managern. Stattdessen bräuchte es die Einsicht, dass gleich und gerecht eben keine Gleichung ist. Jeder Mensch ist ein einzigartiges Individuum, mit Fähigkeiten, Zielen und Wünschen. Was erforderlich ist: Menschen zu ermutigen, ihre einzigartigen Talente herauszufinden und einzusetzen. Davon würden alle profitieren. Der Rahmen dafür ist durch Bildung vorhanden, doch die Inhalte müssten in Richtung Befähigung für ein eigenverantwortliches Leben ausgedehnt werden.

Statutenänderungen

Viele Menschen in Deutschland sind Bewahrer. Der Status quo hat ein hohes Gewicht. Das wird durch die kurzen Wahlperioden in der Politik noch verstärkt. Wer wird sich da schon unbeliebt machen? Stattdessen bräuchte es ein Überdenken des Dogmas von „beliebt sein“, um dies durch „respektiert sein und Orientierung geben“ zu ersetzen. Menschen nehmen Widrigkeiten in Kauf, wenn sie eine glaubhafte Perspektive für eine bessere Zukunft sehen. Daher braucht die Politik einen langfristigen Blick, um tragfähige Zukunftsperspektiven entlang der sachlichen Notwendigkeiten entwickeln zu können.

Eigentumsverhältnisse

„Jeder ist sich selbst der Nächste.“ Beamte jedoch haben einen Diensteid abgelegt. Was das bedeutet, muss jeder mit seinem eigenen Gewissen abmachen. Geht es um Posten, Positionen und persönliche Vorteile - befeuert von der Lobbyarbeit finanzkräftiger Unternehmen - läuft etwas schief. Stattdessen bedarf es einer klaren Definition der eigenen Rolle, dann der konsequenten Steuerung entlang von Zielen und Ergebnissen einschließlich notwendiger Kurskorrekturen. Grundsätzlich hilfreich sind darüber hinaus die Gedanken des Servant Leadership, etwa als Leitlinien für das Handeln. Rolle, Ziele und Handeln ließen sich mit Qualitätsberichten nachvollziehen. Die Bürger verdienen nicht nur „Staatsdiener“ mit transparent gemachten Ergebnissen und reflektierter, professioneller Führung, nein, sie bezahlen sie. konsequente Steuerung des öffentlichen Bereichs.

POLITISCHE AGENDA UMSETZEN

Für die Neuausrichtung benötigt die politische Klasse zunächst den Willen, einen neuen Weg einzuschlagen. Werden dann die sachlichen Notwendigkeiten diskutiert, kämen die für die Zukunft entscheidenden Themen ans Tageslicht. Dies sind etwa die Anpassung der Kommunikations- und Entscheidungskultur, die Schaffung langfristiger Perspektiven, der Einsatz und die Förderung von individuellen Stärken und die klare und konsequente Steuerung des öffentlichen Bereichs.

Dafür braucht es neue Fähigkeiten, etwa den Mut zu Transparenz und zu Veränderung, ein grundlegendes wirtschaftliches Verständnis, die Fähigkeit zum sachlichen Diskurs, zur Selbstreflexion und zur gemeinsamen Ausrichtung, das emotionale Management und die Vermittlung von Zuversicht. Denn: Eine Bevölkerung, die angesichts von Schuldenkrise, geringem Wachstum und technologischen Umbrüchen voller Zukunfts- und Verlustangst ist, benötigt Perspektiven und Chancen. Die Politik kann somit einen echten Mehrwert leisten und das Fundament dafür schaffen, Schulden Schritt für Schritt abzubauen.

SELBSTERNEUERUNG ERFORDERLICH

Von der Politik sind nur wenige Impulse für fundamentale Veränderungen zu erwarten. Historisch war es stets so, dass Unternehmer den Wandel der Gesellschaft und auch der Politik vorangetrieben haben. Dies erfolgte in der Regel mit bahnbrechenden Erfindungen. Doch viele Unternehmen stehen am Ende der Wachstumskurve, ihre Strategien sind defensiv und folgen vorhersehbaren Mustern: regionale Expansion, Restrukturierung inklusive Zusammenschlüssen und Aufspaltungen, Suche nach Ideen über Start-ups. Diese Strategien sind in der Regel wenig erfolgreich, denn das alte Denken und die etablierten

Geschäftsmodelle bleiben bestimmend. Auch für die Unternehmen geht es im Kern um neue Strategien: um **Selbsterneuerung und Wachstum**. Dafür braucht es alternative Muster des strategischen Denkens, um ein Portfolio von Wachstumchancen zu entwickeln, ebenso ein angepasstes operatives Handeln, um schnell in der Umsetzung und kontinuierlich im Lernen zu sein.

So bekannt die Konzepte der Restrukturierung sind, so unbekannt sind die Konzepte der Selbsterneuerung und des Wachstums. Basis ist, dass die Erfordernisse für eine Neuausrichtung gesehen und akzeptiert werden. Solange nach Vater Staat gerufen oder auf bessere Zeiten gehofft wird, ist dies noch nicht erfolgt. Die größten Hemmnisse scheinen weiter im Verdrängen von sachlichen Notwendigkeiten, in alten Denkmustern und in der Bewahrung des Status quo, insbesondere der Machtstrukturen, zu liegen. Viele Unternehmen wählen die ihnen bekannten Wege der Restrukturierung und des Kostenabbaus, auch wenn klar ist, dass so keine Zukunftsperspektiven entstehen. Das ist überflüssig, denn zahlreiche Strategien für Wachstum stehen zur Verfügung.

So gesehen stecken Politik und Wirtschaft im Bestehenden fest und benötigen dringend neue Lösungen für die Zukunft – Selbsterneuerung. Ein Schuldenschnitt in der Politik alleine ist dafür ebenso wenig ausreichend wie ein Kostenschnitt in den Unternehmen. Stattdessen geht es darum, die eigene Rolle zu definieren, den Willen zur Gestaltung zu entwickeln, Transparenz zu schaffen, sachliche Notwendigkeiten anzugehen und die dafür erforderlichen Veränderungen vorzunehmen. Nur wenn das geschieht, lassen sich gangbare Wege für eine bessere Zukunft entwickeln.