

Prof. Dr. Klaus Kost / Dr. Jörg Weingarten  
Dr. Sebastian Zamorano-Fischer

**Anders leben – anders arbeiten**  
Vorsorgendes Handeln in  
Wirtschaft, Gesellschaft und Politik

**SCHÜREN**

# Inhalt

Klaus Kost

**Einleitung anders: Zwischen Begriffsverwirrung und Vision**

Thesen zur Orientierung 7

Walter Vogt

**Genossenschaften in Deutschland**

Perspektiven eines dritten Weges aus gewerkschaftlicher Sicht 13

Jörg Weingarten

**Corporate Regional Responsibility**

Vorsorgendes Handeln in Region und Gesellschaft 25

Sadiye Mesci-Alpaslan

**Vorsorgende Betriebsratsarbeit**

Gewerkschaften als Impulsgeber und Berater 39

Reinhold Rünker

**Intelligente Industrie durch zirkuläre Wertschöpfung**

49

Oliver Burkhard / Fabienne Mainz

**Nachhaltigkeit braucht Vielfalt**

Herausforderungen und Lösungsansätze im multinationalen Konzern thyssenkrupp 63

Frank Bsirske

**Infrastruktur in Deutschland**

Wo bleibt die vorsorgende Sicherung der öffentlichen Dienstleistungen? 73

<b>Helene Hammelrath</b> <b>Quo vadis Sozialwirtschaft?</b> Thesen aus sozialdemokratischer Sicht – ein Interview	83
<b>Stefan Gärtner</b> <b>Wie Regionen und Unternehmen vorsorgend wirtschaften und was Banken und Sparkassen dazu beitragen können – ein Interview</b>	91
<b>Sebastian Zamorano-Fischer</b> <b>Vorsorgendes Handeln im Spannungsfeld von Politik und Politikberatung</b>	101
<b>Wolfgang Schroeder</b> <b>Gute Wirtschaft braucht eine vorbeugende Sozialpolitik</b>	109
<b>Antonia Kühn</b> <b>Herausforderungen für die Hochschulen der Zukunft</b>	123
<b>Michael Noack / Julia Rasper / Gabi Wittekopf</b> <b>Integrierte Stadtteilentwicklung</b> Integration von Geflüchteten im Essener Nordviertel	135
<b>Tobias Kronenberg</b> <b>Nachhaltiges Wirtschaften</b>	151
<b>Thomas Fischer / Kai Lindemann</b> <b>Die UN-Nachhaltigkeitsziele</b> Prioritäten aus Arbeitnehmer-Perspektive	171

Klaus Kost

## **Einleitung anders: Vorsorgendes Wirtschaften**

Zwischen Begriffsverwirrung und Vision.  
Thesen zur Orientierung

*Je kurzfristiger ich denke, umso aggressiver kann ich sein.  
Das ist gefährlich. (Kardinal Reinhard Marx)*

Man kann viel und lange über Reinhard Marx mit diesem programmatischen Namen reden und streiten. Für die einen ist er ein sozialer Visionär, für die anderen ein rückwärtsgewandter Konservativer, dessen Sozialethik nur als Mäntelchen für den Erhalt bestehender Strukturen dient. Sein Zitat trifft jedenfalls den Kern des Problems der «beschleunigten Gesellschaft» und zwar nicht nur in der Wirtschaft, sondern in allen Lebensbereichen.

Für langfristiges Denken steht heute der Begriff der Nachhaltigkeit. Alle Welt redet davon, aber was sagt er (noch) aus? Der Begriff Nachhaltigkeit, der seit 1992 im Rahmen der Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung (UNCED) in Rio de Janeiro zu einem Meilenstein in der Geschichte des Umweltschutzes geworden ist, markiert die Dreierverbindung von ökonomischer, ökologischer und sozialer Verantwortung. Allerdings ist seitdem eine inflationäre und kaum mehr überschaubare Überdehnung des Begriffes zu verzeichnen. Er hat mittlerweile alle möglichen Bedeutungs- und Verwendungszusammenhänge gefunden. Schlägt man unter Google nach, dann werden mehr als 24.000.000.000 Hinweise gegeben. Diese Inflation macht deutlich, Thematik und Bedeutung sind von niemandem mehr zu überschauen. Verwässert ist der ursprünglich revolutionäre Ansatz, die Welt zu sehen, zu schützen und so zu gestalten, dass sie uns und den folgenden Generationen erhalten bleibt.

Nur ein paar wenige und aktuelle Beispiele seien erlaubt:

- Merkel: G 20: Nachhaltiges Wirtschaften
- Nachhaltigkeitsberichte
- Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung

- Nachhaltig investieren
- Nachhaltige Architektur
- Merkel: Wachstum muss nachhaltig sein
- Merkel: G20-Gipfel zielt auf nachhaltiges Wachstum
- Nachhaltige Produkte, siehe die Website «Iustaufbesserleben»
- Nachhaltig leben und arbeiten, siehe die gleichnamige Website
- Nachhaltig lieben – beschreibt die Monatszeitschrift «Neon»
- Bosch und die Nachhaltigkeit – die Boschstiftung berichtet ausführlich.

Alles scheint mit dem Begriff möglich, der seine ursprüngliche Sprengkraft verloren hat und dabei ständig inhaltlich weiter strapaziert wird.

In diesem Buch wird auf den Begriff der Nachhaltigkeit weitgehend verzichtet, jedenfalls in Überschriften und theoretischen Bezügen. Stattdessen wird von vorsorgendem Wirtschaften gesprochen. Denn schon lange vor Rio 1992 gab es verbreitete Überlegungen, unsere kapitalistische und oftmals Mensch wie Umwelt verzehrende Wirtschaftsweise «anders» zu sehen. Der doktrinäre Staatssozialismus war keine Alternative, denn schnell musste man feststellen, dass er keine besseren Verhältnisse für Menschen, Gesellschaften und die Natur brachte, dass seine Ökonomie in vielfacher Hinsicht nicht zukunftsfähig war. Das gilt auch für wirtschaftsliberale Akteure in der Gegenwart, in der von vielen Auguren eines vermeintlichen und sehr einseitig definierten Fortschritts eine Augen-zu-und-durch-Politik propagiert wird mit Wachstum um jeden Preis. Ob «asiatische Tiger» oder eine euphorische Betrachtung der BRICS – Staaten (2) verkündet werden, nachhaltig ist das ebenso wenig wie vorsorgend für die kommenden Generationen.

Ich habe mich dagegen schon in frühen Zeiten sehr angesprochen gefühlt von Veröffentlichungen des Philosophen André Gorz, der nach «Auswegen aus dem Kapitalismus» (3) sucht, oder von anderen Autoren wie Edgar Einemann sowie Edo Lübbing, die 1985, ebenfalls im Schüren-Verlag, über «Anders Produzieren. Alternative Strategien in Betrieb und Region» nachgedacht haben. Auch wenn die letztere Veröffentlichung schon mehr als 30 Jahre zurück liegt, zeigt sie doch heute immer noch die Richtung auf, die zu gehen ist. Ganz pragmatisch sucht sie nach «Gewerkschaften auf neuen Wegen» (4), die aber leider allzu oft versperrt geblieben sind oder sich als Sackgasse entpuppt haben. Vieles des damals Geschriebenen wartet immer noch auf Beachtung und Realisierung.

Unser Buch soll einen Denk- und Diskussionsimpuls geben, sich der Frage zu öffnen, ob ein «Weiter so» der wünschenswerte Weg in unser aller Zukunft sein kann. Eine einfache und deshalb schwere Frage, deren Beantwortung

hier und heute nicht beansprucht wird. Aus Sicht der arbeitsorientierten Beratung, wie sie die PCG Project Consult GmbH und auch einige andere Berater praktizieren, geht es vor allem darum, aus der fehlerhaften Sichtweise eines nur kurzfristigen Quartalsdenken heraus zu treten. Der Glaube an den falschen «Gott» des Immer-mehr, der uns zu riskantem und rücksichtslosem Handeln in Unternehmen und Gesellschaft auffordert, sollte aufgegeben, die Suche nach Wegen, anders zu leben und anders zu arbeiten, intensiviert werden. Dies gilt umso mehr, als viele Parameter und Anreize wie Bonisysteme, Vergütungsanreize und scheinbar schöne Welten uns ein besseres Leben nur vorgaukeln. Vieles geht zu Lasten kommender Generationen, der Umwelt und der Regionen. «Je kurzfristiger ich denke, umso aggressiver kann ich sein. Das ist gefährlich.» So Kardinal Reinhard Marx, 2016 im führenden Wirtschaftsblatt Deutschlands. Wollen wir in einer friedfertigen und verträglichen Welt leben, wollen wir die Vorzüge und den Schutz einer «offenen Gesellschaft» – in Anlehnung an Karl Popper – verteidigen und gestalten, dann muss es zu mehr vorsorgendem und gesellschaftlich verträglichem Handeln kommen.

Die in diesem Band zusammengestellten Beiträge geben dazu hoffentlich Denkanstöße und Perspektiven für Debatten und (Streit-)Gespräche, die viele politisch Engagierte heute vermissen.

«Vorsorgendes Wirtschaften» ist nicht der Austausch des einen unpräzisen Begriffes Nachhaltigkeit durch eine neue Leerformel. Dieses Buch legt die Definition der Akteure der Initiative «Vorsorgendes Wirtschaften» zugrunde:

Vorsorgendes Wirtschaften steht für ein Verständnis von Wirtschaft und wirtschaftlichen Zusammenhängen, für das die drei Prinzipien Vorsorge, Kooperation und Orientierung am für das Gute Leben Notwendigen handlungsleitend sind.

Das Sorgen für sich und andere, einschließlich zukünftiger Generationen, sowie für die natürliche Mitwelt steht im Vordergrund. Vorsorgendes Wirtschaften verlangt die Übernahme von Verantwortung für Natur und Gesellschaft auf lange Sicht [...].

Wirtschaften ist immer eingebettet in das soziale Leben der Menschen und in ihre natürliche Mitwelt. Diese wechselseitigen Abhängigkeiten von Marktwirtschaft und Versorgungswirtschaft, von bezahlten und unbezahlten Tätigkeiten sind heute wichtiger denn je.

Die Einheit von Produktion und Reproduktion kennzeichnet daher ein vorsorgendes, zukunftsfähiges Wirtschaften.

*(<http://www.vorsorgendeswirtschaften.de/idee.html>)*

Sicherlich gibt es viele andere Möglichkeiten der Orientierung, weg zu kommen von den Quartalsdenkern, den Raffern und Zerstörern von Gesellschaft und Umwelt mit ihren Frieden gefährdenden Aktivitäten vieler Art. Dabei geht es uns nicht darum, ein Konzept, eine Theorie oder eine Vision zu entrollen und begründet darzulegen. Der Anspruch ist viel einfacher und schüchterner. Autoren wie Herausgeber wollen Anstöße zum Nachdenken, zum Innehalten und zur Selbstreflektion geben, nicht mehr, nicht weniger. Gedankensplitter statt neuer ideologischer Popanze.

Folgende Handlungsebenen sind für dieses Buch von besonderer Bedeutung:

### **Handlungsebene Stadt und Region**

Diese Dimension stammt auch aus der Rio-Debatte der 1990er-Jahre. Lokal handeln, dabei global denken. Wie gestalten wir unsere Städte? Wie wollen wir zusammenleben? Wie soll Wirtschaft dem Wohle der Bevölkerung dienen, nicht nur der Beschäftigten, deren Wohl aber auch?

Mittlerweile hat sich der Begriff «corporate regional responsibility» (CRR) herausgebildet, mit dem diese Denkstruktur sich behaupten will gegenüber allen Evidenz-Apologeten, wie z. B. dem Chef des Rheinisch-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung, Christoph Schmidt; sie propagieren Nützlichkeit, Verwertbarkeit und andere Parameter eines ruinösen Kapitalismus. In den Betrieben sind es oftmals Betriebsräte und Mitbestimmungsgremien, die solchem Denken entgegenwirken. In der Region und in den Kommunen sind es demokratische Beteiligungsstrukturen aller Art – von Parlamenten, Parteien oder Bürgerinitiativen. Sie bilden Brandschutzmauern gegen ein ungezügelt Quartalsdenken.

### **Handlungsebene Betrieb**

Was ist beständig in Unternehmen? Gibt es den verantwortungsvollen Familienunternehmer morgen und übermorgen noch? Setzen sich angloamerikanische Entscheidungs- und Verhaltensmuster mehr und mehr durch? Dominieren Shareholder-Interessen auch zu Lasten der Beschäftigten, die oftmals nur noch als Kostenfaktor gesehen werden? Was kann die Mitbestimmung aktiver Betriebs- und Aufsichtsräte dagegensetzen? Wie erfolgt die Aktivierung und Beteiligung der Beschäftigten, die zunehmend in Strukturen einer digitalen Welt eingebunden sind? Sie verlangen mehr und mehr gleichberechtigte Arbeitsbedingungen zwischen Mann und Frau, richten Forderungen nach work life balance an Job und Arbeitgeber. Gibt es andere Rechtsformen

wie Genossenschaften und Mitarbeiterkapital-Beteiligungen, die zu einem «Anders wirtschaften» führen können?

### **Handlungsebene Politik**

Wie wir arbeiten und leben, hat keinen unveränderbaren Rahmen. Die Bedingungen werden gemacht, von Menschen im Alltag, von Politikern in Verantwortung für die Menschen, die sie gewählt haben. Gerade das zeichnet eine funktionierende Demokratie aus, dass wir Veränderungen herbeiführen können, dass wir die gültigen Parameter der Gesetzgebung, die Entscheidungen der Regierungen aller Ebenen korrigieren können, Projekte, Interventionen und Investitionen anstoßen können. Wir sind keine fremdgesteuerten Opfer, wir sind freie Bürger mit Verantwortung für unser Tun. Politik ist dabei nicht nur auf Parlamente und deren Abgeordnete zu beziehen. Viele andere Organisationen wie Gewerkschaften, Kirchen, Umweltverbände und viele mehr sind aus einer demokratischen wie partizipativen Gesellschaft nicht weg zu denken. Hier müssen Diskurse geführt werden, wie wir in Zukunft leben und arbeiten wollen. Vorsorgendes und demokratisches Handeln müssen zu einer Einheit werden.

### **Handlungsfeld Hochschule**

Auch wenn die Ebenen Hochschule, Bildung und Wissenschaft aus der Reihe der Diskurse um vorsorgendes Handeln in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft heraus zu fallen scheint, so sei darauf hingewiesen, dass gerade in diesen Bereichen und Handlungsfeldern wesentliche Weichen für andere Zukunftswege gestellt werden. Bildung gehört mit zu den notwendigen Vorbedingungen für Verhaltensänderungen, Hochschulen sind in ihrer Forschung und Lehre eng eingebunden in die Zukunftsgestaltung unserer Gesellschaft und durch ihre internationale Vernetzung weit darüber hinaus. Wissenschaft und Hochschulen sind die Think Tanks, von denen wichtige Impulse für eine vorsorgende Zukunft ausgehen.

Wichtige Fragen, die eine Antwort verdienen, gute Thesen, die es wert sind, erörtert zu werden, versammelt das Buch «Vorsorgendes Handeln in Wirtschaft und Gesellschaft». «Bücher sind dickere Briefe an Freunde», hat Jean Paul gesagt. Wir sind überzeugt, dass die Idee, anders zu leben und anders zu arbeiten, eine Menge Freunde hat.

Wir wünschen viel Freude, aber auch nachdenkliche Momente bei der Lektüre dieses Buches.