



# LAUSITZRUNDE

Kommunales Bündnis  
für Strukturentwicklung

Christine Herntier  
Mandatsträgerin der Lausitzrunde,  
Sprecherin der brandenburgischen Kommunen  
Am Markt 1, 03130 Spremberg  
buergermeisterin@stadt-spremberg.de  
Telefon: 03563 340-100

Torsten Pötzsch  
Sprecher der sächsischen Kommunen  
Postfach 1258, 02932 Weißwasser  
Ob.Poetzsch@weisswasser.de  
Telefon: 03576 265-101

## Transformation, Teil 1

Autor: Wolf Lotter

### Wozu der Wandel führen soll

Mai 2020

#### 1 Nüchtern

Machen wir uns nichts vor: Alle reden von der Zukunft, von der Veränderung, der Transformation, von Innovationen. Alles soll neu werden, der Umgang mit der Umwelt, die Art und Weise, wie wir Energie gewinnen und verbrauchen, wie wir arbeiten und leben. Die Leute, die das behaupten, sagen dazu auch oft: Das Bewusstsein muss sich ändern. Grundlegend. Man muss hinzufügen: Das gilt für alle, auch für die, die vor lauter Innovations- und Veränderungsbegeisterung kaum noch laufen können. Fragen wir also ruhig mal nach: Ist das neu, oder kann das weg?

Ist das noch passend, nützlich, zeitgemäß? Oder kann das gleich mit entsorgt werden? Man kann dazu, ganz unabhängig vom politischen Standort, Karl Marx und Friedrich Engels zitieren, die angesichts der allumfassenden Industriellen Revolution im Jahr 1848 meinten, die Sachlage zwingt uns, unsere „Beziehungen mit nüchternen Augen anzusehen.“

Das Zwingen ist ein deutsches Wort. Wir bewegen uns, wenn wir dazu gezwungen sind, wenn Not, Elend, Zusammenbruch so deutlich sind, dass es nicht anders geht, oder aber eben, wenn eine neue Technologie und neue Verfahren das, was wir tun, zum alten Eisen werden lässt. Selten fragt unsere Kultur nach den Möglichkeiten, kaum denkbar ist es, dass man rechtzeitig, ohne dass der Untergang schon volle Fahrt aufgenommen hat, der Sache selbst eine Richtung gibt. Sie entscheidet. Und vorher fragt und nachdenkt: Was will ich eigentlich? Was wollen wir? Und wenn das nicht so einfach zu beantworten ist, dann wäre es doch klug, sich nicht in neue Abhängigkeiten zu begeben, sondern zu lernen, dass man auch anders kann. Selbständig, Und nicht von Überraschungen überrumpelt wird, sondern sich so einrichtet, dass man beweglich bleibt. Fit.

Aber fangen wir von vorne an.

Welche Zukunft wollen die Leute eigentlich? Und wie soll die kommen?

Wollen die Leute Revolutionen, wilde Transformationen, bei denen kein Stein auf dem anderen bleibt? Wollen sie Aufbrüche und Umbrüche? Wollen sie für Utopien auf die Barrikaden gehen? Ach was.

Die meisten Leute wollen ihre Ruhe haben - und das bedeutet, dass sie das, was sie kennen, auch weiterhin tun wollen. Die Frage ist also, nüchtern betrachtet, nicht, was die Menschen sich wünschen, sondern was möglich ist. Und was sich aus diesen Möglichkeiten machen lässt. Nüchtern betrachtet ist Veränderung kein Wunschkonzert. Zukunft wird nicht geträumt, sondern gemacht. Machen wir uns also nichts vor. Sehen wir unsere Beziehungen zur Veränderung mit nüchternen Augen an.



## 2 Gute Gründe

Dies ist der erste Text von dreien, die die Grundlagen der Transformation und der Veränderung beschreiben wollen. In allen dreien wird es nicht um Begeisterung gehen, sondern um den nüchternen Blick.

Veränderungsarbeit ist keine leichte sitzende Tätigkeit. Sie ist auch nicht mit leidenschaftlichen Appellen zu machen. Wer Innovation will und einen Turnaround, der kann nicht allein ans Gefühl appellieren. Es trägt nicht weit. Menschen bewegen sich, wenn sie einen guten Grund dafür haben. Und wer diesen guten Grund in Zeiten relativen Wohlstands sucht, der hat sich viel vorgenommen.

Es gibt den berühmten Satz aus dem Roman „Der Leopard“ des italienischen Schriftstellers Lampedusa: „Es muss sich alles ändern, damit alles so bleibt, wie es ist.“ Dieser Satz ist dubios, wenn man ihn so versteht wie heute die meisten Leute: Wir müssen nur ein wenig von der Veränderung reden, ein wenig mitmachen beim allgemeinen Innovations-Remmidemmi in Politik und Medien, und der Rest tut sich dann von alleine. Wir selbst haben damit eigentlich nichts zu tun. Alles wird irgendwie anders, was aber noch lange nicht heißt, dass sich für uns groß was verändert.

Liest man den Lampedusa mit nüchternen Augen, sieht die Sache anders aus. Dann muss man die Inhalte und den Gegenstand des Satzes bestimmen, klar, pragmatisch, nüchtern. Das, was ist - und was wir erhaltenswert finden - wären damit der Erhalt des relativen Wohlstands, noch besser dessen Mehrung. Das, was ist, wären für unsere Kinder und Kindeskinde wenigstens die Chancen, die wir selbst hatten, und nach allen Kräften noch mehr davon. Das, was ist, reicht nie aus. Der Sinn des Satzes von Lampedusa erschließt sich nur, wenn man ihn so interpretiert: Es muss sich alles ändern, damit es nicht nur so bleiben kann wie es ist - sondern noch besser wird.

Dabei ist die größte Schwäche deutscher Transformations-Rhetorik der letzten Jahrzehnte bereits benannt: Gedroht wird stets mit Rückschritten, ausgelobt wird der Erhalt des Status Quo. Wenn wir dies und jenes tun, dann kann alles bleiben, wie es ist. Aber es wird nicht so bleiben. Und wenn das schon mal klar ist, warum versucht man es, statt mit den ständigen Verlustdrohungen, nicht einmal andersrum? Mit besseren Aussichten - die man sich erarbeiten muss.

## 3 Vorsicht, Eiermann

Ganz zu Beginn unserer Arbeit muss der Zweifel stehen, der Zweifel daran, dass die strukturellen Probleme, die die Industriegesellschaft mit sich gebracht hat, durch eben jene Mittel, die dieses System geschaffen hat, zu lösen wären. Übrigens auch nicht mit deren ideologischem Gegenteil. Weder die Beschwörung der Industriegesellschaft noch die Behauptung, Produktion habe in Deutschland nichts mehr verloren, ist richtig.

Entscheidend ist ein dritter, eigentlich: neuer Weg, auf dem man nicht mehr nur fragt, wie wir arbeiten, sondern vor wissen will, was dabei herauskommt. Was sind die Ziele von Unternehmen? Und können sie eigentlich im 21. Jahrhundert noch im Widerspruch zu den Menschen stehen, die in diesen Unternehmen arbeiten und die die Produkte und Dienstleistungen dieser Unternehmen kaufen? Innovation ist eine kulturelle und soziale Frage, und nicht primär eine der Technik.

Nicht alles Alte muss weg, im Gegenteil, an manches muss man sich nur gut erinnern: Etwa an den Satz: „Der Zweifel ist der Weisheit Anfang“ des Vordenkers der Moderne, René Descartes. Den kennen die meisten von seinem Cogito ergo sum - ich denke, also bin ich, was zweifelsohne dann der Fall ist, wenn man vorher einmal an der Ewigkeit und Richtigkeit dessen zweifelte, was ist, und verstanden hat, dass der Mensch sich selbst helfen kann. Fortschritt ist, wenn wir nach der Veränderung mehr Möglichkeiten, mehr Chancen haben als vorher. Mehr eigene Entscheidungen treffen können.



Damit der Fortschritt das liefert, muss man ihn auch willkommen heißen. Reden alleine reicht nicht. Der Fortschritt ist eine ehrliche Haut. Er ist handfest. Fortschritt bedeutet immer: Steckt euch doch eure alten Gewohnheiten, Routinen, Bequemlichkeiten und Denkschwächen an den Hut. Der Fortschritt ist ein falscher Fünfziger, wenn man eigentlich nicht mehr will als man hat. Gewiss, dieses Mehr muss nicht ein Immer mehr vom Gleichen bedeuten.

Der Wandel von der Industriegesellschaft zur Wissensgesellschaft ist eine Evolution von der Quantität zur Qualität. Aber das von der wohlfeilen Konsumkritik ausgerufene „Weniger ist mehr“ ist die falsche Antwort, ein Missverständnis, geboren unter den unverbindlichen Umständen eines von Wohlstand, Konsum und selten prekären Lebensverhältnissen geprägten Lebens. Auch die Jugend will erstaunlich oft in Ruhe gelassen werden, bei unangetastetem Erbe und vollen Bezügen, versteht sich. Begründete, kritische Zweifel, die schlauer machen, sind selten zu finden. Dafür viele Klischees und Vorurteile, die immer ein guter Hinweis dafür sind, dass es mit dem Selberdenken - dem Zweifeln also, das zur Weisheit führt - nicht weit her ist.

Womit fängt man in dieser Lage an? Vielleicht sollte man Spruchbänder ausgeben mit einem Satz des großen Ökonomen John Maynard Keynes, den er 1936 in seiner „General Theory“ formulierte. Er lautet: „Die Schwierigkeit liegt nicht so sehr in den neuen Gedanken als in der Befreiung von den alten.“

Das ist wohl wahr. Aber warum ist es so? Statt langer Analysen genügt es an dieser Stelle völlig, einen Blick in das Meisterwerk „Annie Hall“ („Der Stadtneurotiker“) des Regisseurs Woody Allen zu werfen.

Darin erzählt Allen eine Anekdote, aus der sofort klar wird, was der ganze Witz mit der Veränderung und dem Wandel ist. Er geht so Kommt ein Mann zum Arzt und sagt: „Herr Doktor, helfen Sie mir. Mein Bruder glaubt, er ist ein Huhn!“ - „Na, das ist ja verrückt! Soll ich ihn einweisen?“ - „Um Gotteswillen, nein! Ich brauch doch die Eier!“

So sieht es aus - und ganz ehrlich: So sieht es ja auch in uns drin aus. Das ist nicht komisch, das ist ja der Witz.

## 4 Industrienationen

Seit Jahrzehnten geht die Bedeutung des industriellen Sektors in allen OECD-Staaten stark zurück. Aber nach wie vor hören wir in nahezu jeder „Tagesschau“ die Phrase von der führenden Industrienation Deutschlands. Schon in den 1970er Jahren arbeiteten in der BRD mehr Menschen in Dienstleistungsberufen, und die Zahl der wissensbasierten Tätigkeiten nimmt unaufhörlich zu. Doch der Begriff „Industrieller Komplex“ gilt in Deutschland in jeder Hinsicht.

Unsere Herkunft, tief verankert in unserem Bewusstsein, ist die Welt der Industrie. Sie verändert sich nicht erst im Zeitalter der sogenannten Digitalisierung und Globalisierung in die einer Wissensgesellschaft. Wir erleben keine Revolution, sondern sind Teil eines seit Jahrzehnten klar vorhersehbaren evolutionären Prozesses.

Das eigentlich bestimmende Merkmal der Industriegesellschaft ist die Arbeitsteiligkeit. Erst durch sie wird ab dem 18. Jahrhundert das ausgelöst, was wir industrielle Revolution nennen.

Dampfmaschinen, Eisenbahn, Fabriken, später Elektrizität und Massenkongressgesellschaft, der enorme technische Fortschritt und der ganze Wohlstand, der zwischen 1800 und 2000 um das fast fünfzigfache stieg<sup>1</sup>, sind das Ergebnis von Arbeitsteiligkeit, einer neuen Arbeitsorganisation und Spezialisierung von Arbeitskraft und Talent.

Das Grundprinzip der Industrialisierung zeigt sich in sich wiederholenden Mustern, Normen und Routinen. Das ist die Kraft der Massenproduktion, ohne die die spätere Konsumgesellschaft undenkbar ist - wie übrigens auch die gegenwärtige Interpretation von Begriffen wie Gleichheit und Gerechtigkeit.



Industrieller Fortschritt sorgt für mehr soziale Gerechtigkeit, das ist historisch nicht von der Hand zu weisen. Armut, Chancen- und Aussichtslosigkeit - sie wollen nicht bleiben, wie sie sind.

## 5 Vorwärts

Der größte Teil der Menschheit blieb bis zur Industrialisierung chancenlos und bitterarm. Die Welt der Industrie, kaum 250 Jahre alt, ist eine Ausnahme in der gesamten Menschheitsgeschichte. Wenn man als Ziel allen menschlichen Strebens, aller Politik und des Staates Jeremy Benthams Formel vom „Größten Glück der größten Zahl“ ansetzt - und was denn sonst? – dann hat die Industrie ihre Aufgabe hervorragend gelöst.

— Vielleicht muss man nur an der Absolutheit einiger Begriffe zweifeln: Glück, das ist eben ausreichende materielle Versorgung, nicht permanente Partystimmung (einige bringen das heute gelegentlich durcheinander).

Materieller Wohlstand schafft die Voraussetzung dafür, „glücklich“ zu werden, was man ja abseits allen Pathos nur so interpretieren kann: Sein Leben so leben zu können wie man es für richtig hält. Seine Entscheidungen selbstbestimmt zu treffen.

— Transformation gestalten, Fortschritt bejahen, dafür einzutreten, dass man die alte Welt nicht auf ewig erhält, sondern nach neuen Wegen sucht, das bedeutet eben nicht einfach nur mehr Abwechslung im Leben, sondern mehr Gerechtigkeit und Chancen für jede und jeden, der daran teilnimmt. Das ist der Grund, warum wir Innovation brauchen, Transformation. Für ein besseres Leben. Sowas baut nicht auf eingebildeten Eiern, sondern kühlem Mut, Leistung und nüchternem Handeln. Auf der von Keynes benannten Fähigkeit, sich von den alten Gedanken zu befreien.

(Ende Teil 1)