

Looss, Wolfgang

Gründer und Partner Beratungssozietät Lanzendorfer, Looss, Stadelmann, Frankfurt

Anmerkungen zur „Krise“ aus Beratersicht

Die diversen Ausdeutungen zur Krise beginnen, sich zu wiederholen. Auch mehrere Schuldige sind inzwischen identifiziert. Ich gestatte mir deswegen einen auszugsweisen Verweis auf Kurt Tucholsky's kurzen Abriss der Nationalökonomie, veröffentlicht in der „Weltbühne“ vom 15.9.1931 (!):

Jede Wirtschaft beruht auf dem Kreditsystem, das heißt auf der irrtümlichen Annahme, der andre werde gepumptes Geld zurückzahlen. Tut er das nicht, so erfolgt eine sog. ›Stützungsaktion‹, bei der alle, bis auf den Staat, gut verdienen. Solche Pleite erkennt man daran, dass die Bevölkerung aufgefordert wird, Vertrauen zu haben.

Was mir an der Krise auffällt ist die hervorragende Organisiertheit ihrer Entstehung. So wie es eine „organisierte Kriminalität“ gibt, gibt es offenbar auch eine organisierte Krisenerzeugung. Nicht etwa, dass da ein böser Verursacher grinsend das Übel geplant hätte, er hätte es mit Sicherheit nicht so elegant hinbekommen. Sowas schafft eben nur die Emergenz, per absichtsvollem Design geht das gar nicht. Man schaue sich nur einmal die Arbeitsteilung an und wie wunderbar alles ineinandergreift:

Der Mathematiker David X. Li stellt eine für aussichtsreich gehaltene Formel zur Verfügung, um angeblich die amalgamierten Risiken eines Kreditportfolios zu berechnen. Die US Regierung will Amerikanern den Hausbesitz erleichtern. Die Investmentbanker fühlen sich ermutigt, unterschiedlichste Kreditrisiken auch aus dem sub-prime-Bereich zu bündeln und in immer neue Produkte verpacken, weil sie glauben, das entstehende Gesamtrisiko z.B. von „Collateralized Debt Obligations (CDO)“ managen zu können. Die Rating-Agenturen sitzen dem gleichen Glauben auf und bewerten diese Pakete als hoch sicher. Deutsche Politiker setzen Landesbankchefs unter Druck, endlich richtig Geld zu verdienen. Die täglichen Finanztransaktionen ohne Warenbindung erreichen das 5000fache des täglichen güter- und leistungsbezogenen Welthandels. Die Phänomene sind bekannt und hundertfach beschrieben. Der Effekt war grandios, wäre die Krise ein Vorhaben, so wäre sie hervorragend gelungen.

Als Organisationsberater sind uns solche emergent entstehenden organisierten Phänomene nun überhaupt nichts neues, wir mussten sie studieren und beschreiben, um Organisationskrisen unterschiedlichsten Zuschnitts etwas besser erfassen zu können, vom Verstehen sind wir immer noch weit entfernt. Deskriptiv kennen wir immerhin z.B. die „Systemarchetypen“, die Peter Senge in seiner „5. Disziplin“ popularisiert hat. Offenkundig haben wir es in dieser Krise mindestens mit dreien davon zu tun, das heißt, wir haben eine geordnete, historisch gestützte Beschreibung von Phänomenen:

- „Success to the Successful“ beschreibt in Systemkategorien, was der Volksmund drastisch mit dem Satz „Der Teufel schießt immer auf einen großen Haufen“ als Erfahrungsweisheit kennt. Agglomerationen entstehen so

und der Finanzplatz London in seiner Monokultur ist ein grandioses Beispiel dieser Tage.

- Die „Tragedy of the Commons“ kennzeichnet die Konsequenzen von Fragmentierung und den Zerfall von Kommunität, wenn Gemeingüter aus Egoismus zerstört werden. Beispiele sind extreme Steuerflucht, Vandalismus oder eben die in der Krise aufgetretene Zerstörung von Vertrauenskapital durch Casino-Verhalten. Gemeingüter herzustellen dauert eben immer noch extrem viel länger als sie zu zerstören.
- Und „Shifting the Burden“ beschreibt, wie Risiken und Schäden auf Unbeteiligte abgewälzt werden, die berühmte Spielart „Sozialisierung der Verluste“ erleben wir gerade als Steuerzahler in großem Stil.

Und wenn man nun immer noch fragt, „wie das alles kommen konnte“, so können wir nur feststellen, dass es eben viele fragmentarische Erklärungen gibt und keine davon ist leicht zu verstehen. Die Organisiertheit können wir anschaulich bei Heinrich Popitz nachlesen, der die Wirkung von emergent entstehenden Solidaritätskernen schon vor vierzig Jahren in seinem Büchlein „Prozesse der Machtbildung“ beschrieben hat. Das ist das Wesen von Emergenz. Wer wollte genau „erklären“ wie ein Biotop entstanden ist, eine Mode, eine Unternehmenskultur, eine Marke oder eine gesellschaftliche Bewegung? Das geht wohl nur aus großer Flughöhe und mit erheblichem zeitlichem Abstand. Historiker mögen sich freuen.

Was bleibt für Berater? Einsichtsvolle Demut, Hinnahme der alten Erkenntnis Gandhis, „dass wir aus der Geschichte nur lernen können, dass wir aus der Geschichte nichts lernen“. Man erinnere sich: Die Internet-Blase ist gerade mal zehn Jahre her. Was nützen könnte ist wohl eine gewisse Gelassenheit ohne Resignation angesichts dieser repetitiven menschlichen Narretei. Der Verzicht auf Machbarkeit heißt ja nicht, das Aufklären bleiben zu lassen. Oder, um noch einmal Tucholsky aus dem Jahre 1931 zu bemühen: „Was die Weltwirtschaft angeht, so ist sie verflochten“. Eben.