

Warum wir dieses Buch herausgeben

Zu Beginn des Jahres 2008 herrschte noch Zuversicht. Die Eliten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik hatten sich in Davos zum alljährlichen Weltwirtschaftsforum versammelt und der Gründer des Treffens, Klaus Schwab, fasste die Stimmungslage so zusammen: „Wir stehen vor einer schwierigen Situation an den Finanzmärkten, aber wir können das Überschwappen der Krise auf die Realwirtschaft verhindern.“

Ein Jahr später war Depression an die Stelle von Optimismus getreten. „Wir erleben eine Krise der gesamten Weltwirtschaft – und wir stehen erst an ihrem Anfang“, fasste Larry Summers, Schattenwirtschaftsminister des neuen US-Präsidenten Barack Obama, die düsteren Aussichten im Frühjahr 2009 in Davos zusammen.

Zwölf Monate liegen zwischen diesen Einschätzungen, die gegensätzlicher nicht sein könnten. Und selbst wer die Meinungen des Davoser „Smalltalk- und Party-Gipfels“ (*Financial Times*) für wenig repräsentativ hielt, musste verfolgen, wie Experten und Wissenschaftler seit dem Platzen der Hypothekenblase in den USA ihre Prognosen Monat um Monat revidieren mussten. Ein Beispiel: Noch im Juli 2008 ging der Internationale Währungsfonds (IWF) davon aus, die Weltwirtschaft werde 2009 noch um 3,2 Prozent wachsen. Im Oktober 2008 kürzte er seine Vorhersage auf 3,0 Prozent, im Folgemonat auf 2,2 Prozent, im Januar 2009 sah er noch 0,5 Prozent und im März 2009 erwartete er bereits ein Minus von einem Prozent. Für Deutschland kürzte der IWF seine Prognosen im selben Zeitraum von plus 1,0 auf minus 2,5 Prozent. Tendenz: weiter fallend.

Woran liegt es, dass die besten Prognosen unzuverlässig und die Einschätzungen von Nobelpreisträgern und Milliardären so falsch sind? Wissenschaftler und Manager machen die Krise selbst dafür verantwortlich. Sie sei so dramatisch, dass alle Erfahrungen und Rechenmodelle versagten. Dies ist sicher nicht falsch.

Aber die Krise macht auch einen anderen, tieferen Zusammenhang deutlich. „Wirklichkeit“ ergibt sich nicht aus der Analyse von Daten, sondern aus der Übereinkunft der Menschen. Verkürzend könnte man sagen: Die Realität der Wirtschaft entsteht aus der Interaktion zwischen Managern, Wissenschaftlern, Politikern, Journalisten – alle gemeinsam entwickeln ein Weltbild und verankern es öffentlich.

Dieses Weltbild entscheidet letztlich darüber, welche Daten für Unternehmen als strategisch wesentlich gesehen, wie Investitionsentscheidungen getroffen und welche Themen ignoriert werden. Einmal etabliert, sind diese Weltbilder stabil. So stabil, dass Daten und Ereignisse noch in ihrem Sinne interpretiert werden, wenn sie ihre Erklärungsmacht längst verloren haben. So geschehen im Frühjahr 2008, als der Davoser Elitezirkel noch ganz im „Wachstumsmodus“ der Vorjahre dachte. Und für die Negativspirale der aktuellen Krisenprognosen dürfte Ähnliches gelten: Die Empirie zeigt, dass Ökonomen in einer Krise deren Ausmaß und Dauer zumeist dramatisch überschätzen.

Nicht nur für die aktuelle Krise, für fast jede Dekade des vergangenen Jahrhunderts lässt sich in der Wirtschaft die Vorherrschaft solcher Weltbilder feststellen. Die jüngsten sind uns allen noch in guter Erinnerung, es ist schließlich noch nicht lange her, als Ökonomen und Manager das Ende aller Wirtschaftskrisen und eine Phase andauernden Wirtschaftswachstums prophezeiten. Kurz davor, zur Jahrhundertwende, galt die Aufmerksamkeit der „New“ Economy, die so neu sein sollte, dass sie alle Erfahrungen mit langfristigen Renditen und Profiten außer Kraft setzen würde.

In einer Ringvorlesung haben die Freie Universität Berlin und Roland Berger Strategy Consultants dieses Phänomen beleuchtet: Wie tauschen sich Entscheidungsträger in der Wirtschaft über ihr Verständnis der Realität aus, wie beeinflusst ein solcher Diskurs die Realitätssicht, die Problemdefinition und die Handlungen und wie agieren die Mitglieder dieser Elite, welche die Konstruktion der Realität verändern oder austauschen wollen?

Wir haben dabei ein neues Verständnis von Entscheidern zugrunde gelegt. Wenn wir unterstellen, dass die Wirklichkeit nicht „gegeben“ ist, sondern auf Interpretation beruht und aktiv gestaltbar ist, kommt den Entscheidern nicht mehr vorrangig die eher technokratische Aufgabe zu, mit begrenzten Ressourcen unbegrenzte Bedürfnisse zu stillen. Es wird vielmehr eine der wesentlichen Aufgaben des Managements, die zukunftsweisende Interpretation der Realität zu entwickeln und aus der unbegrenzten Zahl möglicher Herausforderungen an die Unternehmensführung diejenigen zu identifizieren, für deren Lösung Ressourcen aufgewendet werden. Oder, pragmatischer formuliert: Welches ist die herausragende Herausforderung an das Management eines Unternehmens, welche Rahmenbedingungen müssen in die strategischen Entscheidungen „eingepreist“ werden: der Kampf gegen den Klimawandel, eine globale Depression, ein „clash of civilizations“? Oder wird eine neue Phase der Globalisierung die Integration der Welt weiter vorantreiben? Ist das Denken in solchen Dichotomien überhaupt angebracht oder unterstellen wir die Gleichzeitigkeit dieser Phänomene? Dies sind komplexe Fragen für Gesellschaften und natürlich auch für einzelne Unternehmen, die sich mit ihren Strategien auf Jahre hinweg festlegen.

Die Weltbilder, übergreifende Erklärungsmuster, die von einer Mehrzahl der Beteiligten akzeptiert werden, haben eine wichtige Funktion. Sobald sie eine hinreichende Akzeptanz gefunden haben, bestärken sie sich selbst und reduzieren so Unsicherheit und das Risiko, mit den eigenen Entscheidungen völlig falsch zu liegen. Die Suche nach solchen Weltbildern verläuft dabei nicht bewusst, systematisch und organisiert, sie ist vielmehr chaotisch und nur an wenigen, herausragenden Punkten organisiert und systematisch – zum Beispiel bei der jährlichen Zusammenkunft der Eliten in Davos, die genau diese Funktion erfüllt: Hier werden Einschätzungen ausgetauscht, Weltbilder entstehen. Nicht die Fähigkeit, Daten zu extrahieren und zu analysieren ist dabei die wesentliche Qualifikation, sondern das Vermögen, zu interpretieren und zu kommunizieren.

Wirklichkeit in der Wirtschaft wird konstruiert, Kommunikation ist dabei eine zentrale Ressource. Das sind zwei zentrale Annahmen der Ringvorlesung und vor diesem Hintergrund haben wir drei Gruppen von Akteuren um Beiträge gebeten:

- Wissenschaftler erläutern, wie unsere Vorstellungen von Wirklichkeit entstehen. Ihre Beiträge beschäftigen sich mit den Grundlagen der Kommunikation zwischen und mit Entscheidern und stellen neue Forschungsergebnisse und Konzepte zu diesen Fragen vor.
- Professionelle „Meinungsmacher“ erklären, wie Weltbilder beeinflusst oder etabliert werden – allen voran Politiker, deren Fähigkeit, Realität zu erklären, in Demokratien zu ihrer Kernkompetenz gehört.
- Praktiker vom Lobbyisten bis zum Verleger von Corporate Publishing verdeutlichen den Vorgang der Meinungsbildung und -beeinflussung in der Zielgruppe der Entscheider in Politik und Wirtschaft.

Die ökonomische Theorie hat den „homo oeconomicus“ erfunden, den Akteur, der auf der Basis möglichst vollständiger Informationen seine rationalen Entscheidungen trifft. Was aber, wenn dieses Bild verfehlt ist? Wenn die Weltsicht der Entscheidungsträger viel weniger auf Informationen und Analysen beruht als auf der gemeinsam entwickelten Einschätzung dessen, was passiert und was zu tun ist. Was also, wenn die „Wirklichkeit“ der Wirtschaft und die Definition der aktuellen Herausforderungen vor allem auf gemeinsamen Konstruktionen beruhen?

Nach unserer Ansicht ist der „homo agens“ ein zukunftsweisendes Leitbild für Entscheider: Er geht nicht von gegebenen Daten aus, sondern identifiziert die entscheidenden Herausforderungen und Zukunftschancen und mobilisiert Ressourcen, um diese zu nutzen.

Das sind die Hypothesen, die wir mit unserer Ringvorlesung untersuchen wollten.

Wir haben versucht, die aktuelle Diskussion nachzuzeichnen, und ausgewählte Beiträge in diesem Buch zusammengetragen. Wie immer bei einer guten, offenen Diskussion spiegeln sie die Meinung des jeweiligen Referenten wider – von einem geschlossenen Weltbild sind wir jedoch noch weit entfernt.

Viel Vergnügen bei der Lektüre.

Die Herausgeber