

Zukunftsgestaltung braucht geschützte Räume.

Zur Lebendigkeits-Werkstatt »Wie kommt das Neue in die Bankenwelt?«

Interview mit Sanika Hufeland
Projektmanagerin des Institute for Social Banking

*Die Fragen stellte Hildegard Kurt.
Das Gespräch fand am 5. Januar 2016 in den
Geschäftsräumen der GLS Bank in Berlin statt.*



HK: Die dreitägige Lebendigkeits-Werkstatt "Wie kommt das Neue in die Bankenwelt?" Ende November in Witten, zu deren Veranstaltern das Institute for Social Banking zählte, liegt inzwischen einige Wochen zurück. Was erscheint dir aus dieser Distanz heraus charakteristisch für die Arbeitsweise, die wir miteinander erkundet haben?

SH: Wir hatten drei Tage, einen ganzen und zwei halbe, mit jeweils unterschiedlichen Schwerpunkten. Zu Beginn gab es die für mich sehr erhellende Einführung »Wie kommt das Neue in die Welt?« Sie handelte u.a. davon, auf welche komplexe Weise das Vergangene und das Zukünftige ineinander greifen, wie wir Zukunftsgestaltung oft mit einem aus der Vergangenheit stammenden, eher mechanischen Rhythmus angehen und dadurch Prozesse übersehen oder verpassen, die es für eine gedeihliche Zukunft braucht. Anschließend haben wir einige praktische Erfahrungen damit gesammelt, was es heißt, das Wahrnehmen und das Denken, auch das Miteinander zu „ent-automatisieren“. Das war hochspannend.

Am zweiten Tag haben wir das Ganze ins „Impulsieren“ gebracht, haben zusammen pulsiert (lacht). Auch hierbei tauchte die Frage auf: Wo kommen wir überhaupt her, und was sind unsere Antriebskräfte, unsere Inspirationen, die uns ja im Alltag mitunter gar nicht mehr so klar sind. Ich gehe davon aus, dass jede und jeder von uns ganz oft "von der Muse geküsst", also von einer Idee, einer Wahrnehmung oder einer Ahnung gestreift wird, die sozusagen von der Zukunft her dazu anregen will, etwas, das wichtig wäre, in die Hand zu nehmen, zu gestalten. Mit diesen Inspirationen haben wir uns am zweiten Tag beschäftigt, alle Mitwirkenden haben einen solchen Impuls mit der Gruppe geteilt. Darüber wurde dann nicht etwa debattiert, die Impulse wurden nicht auseinander gerissen, sondern wir fingen an, sie in Ruhe aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten und zu reflektieren. Und daraus ist ganz viel Neues entstanden.

Austausch als Ressource für Innovation

HK: Magst du ein Beispiel nennen? Vielleicht wie es dir mit deinem eigenen Impuls ergangen ist, den du in der zentralen Werkstattphase – dem »Impulsieren« – eingebracht hast? Du hattest wie alle anderen Mitwirkenden insgesamt 30 Minuten Zeit für das Mitteilen des Impulses und eine anschließende Phase, bei der die übrigen Akteure der Werkstatt Resonanz auf das Gehörte geben, bevor dann in den letzten 5 Minuten die Essenz des miteinander Bewegten als Tonaufnahme aufgezeichnet wurde. Diese Aufnahmen haben dann alle Impulsgeber*innen im Anschluss an die Werkstatt erhalten. Wie hat sich dieser Prozess für dich angefühlt? Hat er etwas bewirkt?

SH: Mein Impuls war das europaweite oder auch globale Community Building im Bereich der ethischen Banken. Diese müssten weitaus mehr zusammenarbeiten, gemeinsame Projekte anstoßen und Kooperationen eingehen. Zu meiner Freude stellte sich in der Werkstatt heraus, dass mindestens zwei weitere Mitwirkende sich mit ähnlichen Gedanken beschäftigen und wir uns da eigentlich sehr gut ergänzen können. Damit hat, was ich mir auf einer globalen Ebene wünsche, in einem ganz kleinen Raum, nämlich in der Lebendigkeits-Werkstatt, bereits stattgefunden. Das hat mich sehr bestärkt. Auch liegt darin für mich die Erkenntnis: Sobald man sich mit Menschen verbindet, ehrlich und offen etwas, womit man unterwegs ist, teilt, setzt bereits ein Entwicklungsprozess ein, der sich aus Austausch und Resonanz nährt.

HK: In der letzten Werkstattphase, dem »Integrieren«, geht es dann darum, den eingebrachten Impuls in die bereits existierende Praxis einzubetten, ihm so zunächst von innen her eine gewisse Resilienz zu verschaffen als Voraussetzung dafür, dass er sich auf eine ihm wirklich gemäße Weise weiter entfalten kann. Entgegen dem, was man vielleicht erwarten würde, werden hier also nicht unbedingt Projektansätze präsentiert, sondern die Frage lautet, wie sich das Herausplastizierte zunächst einmal mit vorhandenen Ressourcen verbinden lässt. Wie hast du das erlebt?

Lebendigkeit in der digitalen Welt

SH: Es war ein in der Tat eher ungewohnter und dabei sehr spannender Ansatz, sich zu fragen: Wie kann ich das, was in der Werkstatt aktiviert wurde, unverzüglich und zunächst einmal ohne weiteren Aufwand in meine bestehende Praxis aufnehmen, es in ihr mittragen und weiterdenken? Für mich stand hier das Thema Lebendigkeit in der digitalen Community im Mittelpunkt. Da gibt es in gewisser Weise einen Widerspruch, weil das Digitale immer etwas Unlebendiges mitschwingen lässt. Ich hab schon das Gefühl, viele Beziehungen in der digitalen Welt sind nicht mehr so lebendig, wie ich mir eigentlich eine Beziehung vorstelle. Lebendigkeit

in die digitale Kommunikation bringen – hier wollte ich sofort ansetzen und habe mir gesagt, okay, ich werde versuchen, auch über Email, über Social Media, über Internetseiten ganz persönlich zu kommunizieren und da Beziehungen aufzubauen. Das ist übrigens auch der Fokus der nächsten Summer School des Institute for Social Banking mit einer ethischen Bank in Tallinn. Sie trägt den Titel "Future Finance. Banking on Values in a Digital World".

HK: Was genau eigentlich heißt Lebendigkeit im Kontext der Digitalisierung? Wahrscheinlich nicht unbedingt, in möglichst vielen Gruppen und Foren mitzuwirken, ganz viel zu kommunizieren. Lautet die zentrale Frage vielleicht: Wie können wir die digitale Welt in eine Beziehung setzen zu dem, was unsere organische Welt lebendig hält?

SH: Das ist eine Riesenfrage, die es unbedingt zu erkunden gilt. Deswegen ist das Thema der Summer School so wichtig für das ethische Banken- und Finanzwesen. In der Digitalisierung steckt ganz viel Zukunft, und zugleich ist es gerade für eine ethische Bank mit Blick auf die Zukunft essenziell, sich auch auf die eigenen Werte und Wurzeln zu besinnen. Wie lassen sich diese beiden Perspektiven kombinieren? Welche Standpunkte gilt es da zu entwickeln, welche Wege zu erschließen? Das ist ein noch weithin unerschlossenes Feld.

Geschützte Räume für ein freies Denken

HK: Was, wenn überhaupt, bewirkt eine Methodik, wie wir sie in der Lebendigkeits-Werkstatt praktiziert haben, im Blick auf die eigene Arbeitspraxis?

SH: Ich bin sehr gestärkt aus dieser Werkstatt herausgegangen. Es war auch etwas Besonderes, dass die Gruppe klein war.

HK: Das muss so sein, denn nur so ist diese Arbeitsweise praktikabel.

SH: Wir waren sehr vertraut am Schluss, eigentlich schon sehr bald im Verlauf des Prozesses. Es war ein geschützter Raum. Mit Blick auf das Herausbilden von Zukunftsfähigkeit, auf das Erschließen von Impulsen erscheinen mir solche geschützten Räume elementar. Ich glaube, nur in geschützten Räumen kann man wirklich frei denken. Aber es gibt viel zu wenige davon. Banken brauchen Räume, in denen man beispielsweise das Thema Regulation mal beiseite lässt, um sich gemeinsam und sorgfältig Fragen zu widmen wie: Was wollten wir eigentlich ursprünglich mit der Idee »Bank«? Und was wollen wir in Zukunft damit machen?

HK: Geschützte Räume: Wir wissen, wie streng man im Mainstream-Business mit Blick auf die Konkurrenz Geschäftsgeheimnisse hütet. Im vorherrschenden Wirtschaftsmodell haben Innovation und Wettbewerbsvorteile immer mit Geheimhaltung zu tun. Doch was du ansprichst ist etwas anderes.

SH: Auf jeden Fall. Geschützte Räume werden zum einen für ein freies Denken gebraucht. Darüber hinaus müssen wir meines Erachtens, wenn wir wirklich zukunftsfähig werden wollen, partizipativ mit Ideen umgehen. Ideen sind letztendlich nicht für den kollektiven Eigennutz da, sondern dafür, die Gesellschaft in einem stetigen Prozess zum Besseren hin umzugestalten. Ideen, Inspiration und Innovation mit anderen zu teilen und, wie in der Lebendigkeits-Werkstatt der Fall, die Erfahrung von Teilhabe zu machen – ich lasse andere an meiner Idee teilhaben und habe gleichzeitig an vielen anderen Ideen teil: Das stiftet Zukunft.

Zur Kraft scheinbar vergangener Inspirationen

Aber noch einmal zur ersten Phase der Werkstatt, dem »Ent-automatisieren«, die auch sehr spannend war. Da haben wir uns dem Anschein nach nicht so schönen Dingen gewidmet. Wir haben mit alten, schwarzbraunen, verschrumpelten Äpfeln gearbeitet, die einige Mitwirkende zunächst kaum anfassen mochten. Je mehr man sich aber mit einem solchen Apfel beschäftigt hat, desto schöner wurde er. Und desto mehr ist man in einen Dialog mit einem »Ding« gegangen. Ja, am Anfang war das ein Ding. Am Ende aber war der Apfel kein Ding mehr, sondern ein Gegenüber.



Abb.: *Vom Es zum Du*, Prozess aus der Werkphase »Ent-automatisieren«. Foto: Rebecca Gasson.

HK: Erscheint dir das für dein Arbeitsfeld relevant?

SH: Für mein Empfinden haben Verdinglichung und Digitalisierung ganz viel miteinander zu tun. Was wir brauchen, ist Lebendigkeit. In dem Apfel hat sehr viel Lebendigkeit gesteckt. Ich glaube, auch in der Digitalisierung kann sehr viel Lebendigkeit stecken.

HK: Bei dem Prozess mit dem Apfel wird erfahrbar, wie sehr wir in jedem Moment durch die Art, wie wir dem, was ist, begegnen, dazu beitragen, dass mehr Verdinglichung oder mehr Lebendigkeit in die Welt kommt. Wenn ich den Apfel als ein Ding anschau, dann ist er ein Ding. Ich kann ihn aber mit anderen Augen anschauen, kann ihn auch in die Hand nehmen, an ihm riechen... Sobald ich versuche, dem Apfel eine innere Präsenz entgegen zu bringen, kann das, was eben noch ein Gegenstand gewesen ist, zu einem Gegenüber werden. Sich vorzustellen, dass im Prinzip das, was wir dank des Apfels erfahren haben, für alle Phänomene der Welt gilt!

SH: Ja. Und gleichzeitig sehe ich im schrumpelten Apfel auch ein Sinnbild für Ideen, die man vielleicht schon mal irgendwann hatte – für schrumpelte Inspirationen. Wie bereits erwähnt, glaube ich, dass wir wahrscheinlich täglich Inspirationen haben, die uns wie aus der Zukunft anwehen, ohne dass wir sie wirklich aufnehmen. In meinen Augen versinnbildlicht der Apfel auch frühere Inspirationen, die scheinbar in der Vergangenheit liegen, aber entgegen dem Augenschein überhaupt nichts an Kraft und Stärke verloren haben; die Kerne in sich tragen; die man also gut wieder aktivieren kann. Das fand ich sehr schön.

HK: In seiner schrumpeligen Gestalt enthält der Apfel ja ganz viel verdichtete Energie. Er macht also auch erfahrbar, dass etwas, das einfach nur alt erscheint, ein Verdichtetes sein kann.

Bögen zwischen Einstigem und Zukünftigem spannen

Noch eine letzte Frage: Hat die Methodik der Lebendigkeits-Werkstatt aus deiner Sicht eine Relevanz für das Herausbilden von mehr Nachhaltigkeit, mehr Zukunftsfähigkeit im Bankenwesen?

SH: Gerade mit Blick auf ihre eigene Zukunft beschäftigen sich die Banken derzeit intensiv mit Zukunftsfragen. Denn die ethischen Banken stehen vor drei großen Herausforderungen, angefangen mit der Digitalisierung: Wie begegnet man da der Gefahr einer Verdinglichung von Beziehungen? Wie lässt sich eine Balance zwischen Nähe und Distanz finden? Eine weitere Herausforderung ist die bereits erwähnte Bankenregulatorik. Wie können Banken und Finanzinstitute unter diesen Bedingungen kreativ arbeiten? Und schließlich gibt es den

Niedrigzins als Herausforderung. Hier geht es ganz stark um die Suche nach neuen Geschäftsmodellen. Insgesamt lautet die Frage: Wie lassen sich all die vielen Veränderungen integrieren, ohne dabei die eigenen Wurzeln und Werte aus den Augen zu verlieren? Neben den Werten, die die Wurzeln des ethischen Banking bilden und sich auch weiterentwickelt haben, gilt es heute mehr denn je, auch Werte aus der Zukunft in das Hier und Jetzt zu holen. Wir können uns die Frage stellen, welche Werte schon heute und in der Zukunft von Bedeutung für die Gesellschaft sind. In diesem Kontext erscheint mir die Lebendigkeits-Werkstatt ein hilfreiches Instrument. Denn sie bietet einen geschützten Raum, um zunächst einmal reflexiv einen Bogen zwischen Einstigem und Zukünftigem zu spannen: Was genau war eigentlich damals bei der Gründung der Bank unser Impuls? Und was wird in zwei oder in fünf Jahren unser Impuls sein? Warum braucht es diese Bank, dieses Finanzinstitut noch? Von da aus bietet die Werkstatt einen geschützten Raum, um Inspiration ans Tageslicht zu holen und zu Innovation werden zu lassen; um zu schauen, was ist eigentlich schon da, und was möchte in Zukunft Wirklichkeit werden, möchte in ein Tun kommen? Neulich wurde ich gefragt: Innovation und Bank, passt das überhaupt zusammen? Ich finde ja, auf jeden Fall. Doch braucht es hierzu diese geschützten Räume.