

DAS PZ-INTERVIEW

# „Wir brauchen alle eine Verschnaufpause“

Der Führungspsychologe und Unternehmer **Jörg Krauter** spricht über den Trugschluss der maximalen Effizienz und warum Nachhaltigkeit mehr als nur CO<sub>2</sub>-Neutralität ist

KATHARINA LINDT | PFORZHEIM

Wohin man blickt, trägt vieles heute das Prädikat nachhaltig: der Apfel vom Discounter, der SUV mit Hybridantrieb, selbst die als Heuschrecke verschriene Investmentgesellschaft Blackrock wirbt mit „grünen“ Anlagen. Und die WM in Katar? Auch sie war nachhaltig. Zugegeben, das sind zugespitzte Beispiele unserer Zeit. Doch sie zeigen, wie der Begriff Gefahr läuft, zu einer Worthülse verkommen. Für Jörg Krauter, Business Coach aus Pforzheim und Geschäftsführer der Synk Group, greift dieser Blick zu kurz. Seit mehr als 20 Jahren beschäftigt er sich mit dem Thema und sagt, warum sich der Mittelstand besser früher als später mit dem Thema auseinandersetzen muss.

**PZ: Herr Krauter, Nachhaltigkeit ist ein dehnbare Begriff. Was bedeutet er für Sie?**

**Jörg Krauter:** Ursprünglich kommt der Begriff aus der Forstwirtschaft: Der Forst sollte so gepflegt werden, dass auch Generationen danach von ihm leben können. Auf das Thema Führung übertragen, würden wir den Begriff über den rein ökologischen Ansatz weiterfassen. Nachhaltigkeit ist das Zusammenspiel von Ökologie, Ökonomie und dem Sozialen. Letzteres meint auch das Gemeinwohl, die Teilhabe, die demokratische Partizipation und alles, was den Menschen ausmacht – etwa die Gesundheit.

**Können Sie ein Beispiel geben?**

Es gibt eine neue Auswertung der Krankenkassen zu Fehlzeiten im Beruf. Eine der größten Positionen sind Krankheiten, die dem psychisch-sozialen Feld zu zurechnen sind. Ob seelische Befindlichkeiten oder kranke Psyche – die Belastung im Job nimmt zu. Letztlich sind die Krankheiten auch ein Ausdruck des Kontextes, in welchem Menschen arbeiten. Ein Unternehmen muss heute also – egal, ob es der Bäcker um die Ecke ist, ein Familienunternehmen oder ein Konzern – das Gesamtportfolio betrachten, wenn wir über Nachhaltigkeit sprechen. CO<sub>2</sub>-Neutralität ist nur eine kleine Facette.

**„Wenn ich da zwei, drei Leistungsträger verliere, ist das im Mittelstand verheerend.“**

JÖRG KRAUTER

**Und dennoch ist das Thema omnipräsent.**

Natürlich, denn wir steuern sehenden Auges in die Katastrophe – obwohl die Themen schon seit 1972 mit dem ersten Bericht des Club of Rome zum Thema Wachstum und seine Folgen diskutiert werden. Der russische Ökonom Nioklai Konradjew hat einmal untersucht, welche Innovationen die Gesellschaft und Ökonomie maßgeblich beeinflusst haben – wie etwa die Eisenbahn, das Automobil oder die Informationstechnik. Sie heißt die Theorie der langen Wellen. Heute würden wir vom sechsten oder siebten Konradjew-Zyklus sprechen. Es wird angenommen, dass die Quantentechnologie wie Künstliche Intelligenz und der



Coach Führungskräfte: Jörg Krauter.

FOTOS: MEYER

## „Derjenige, der sich dem Thema Nachhaltigkeit nicht widmet, verpasst deutliche Chancen und wird vom Markt auch abgestraft.“

JÖRG KRAUTER

Mensch im Fokus stehen. Letzteres kommt jetzt ganz stark zum Tragen, weil es offenkundig wird, dass neben der Natur auch der Mensch leidet.

**Also müssen Unternehmen in Zeiten des Fachkräftemangels die psychosoziale Gesundheit ihrer Mitarbeiter ernst nehmen?**

Auf jeden Fall. Denn jede Generation hat eigene Bedürfnisse und Werte. Ich muss als Führungskraft schauen, wie die junge Generation, die gerade heranwächst, eigentlich arbeiten möchte. Will sie wie vor 20 Jahren in klassisch-hierarchischen Organisationen oder in agilen und partizipativen Formen arbeiten? Es ist eine Generation, die sich Sorgen macht, in welcher Umwelt sie in 30 Jahren leben wird. All diese Facetten, die zur Nachhaltigkeit gehören, müssen von der unternehmerischen Seite beachtet werden. Wenn ich da zwei, drei Leistungsträger verliere, ist das im Mittelstand verheerend. Die Führungskräfte sind im Moment sehr angespannt – über alle Hierarchien hinweg. Wir kommen ja kaum zum Durchschnaufen – und die Verschnaufpause ist bitter nötig.

**Wie setzen Sie das in Ihrer Beratungsfirma um?**

Wir haben uns die Frage gestellt: Wo erreiche ich viele Menschen in der Gesellschaft? Aktuell sind 45 Millionen Menschen in Unternehmen oder Organisationen erwerbstätig. Wenn wir also die Arbeitsstätte als Ausgangspunkt nehmen, können wir von dort aus, die Idee der Nachhaltigkeit in die Welt pflanzen. Dann haben wir ei-

ne gute Möglichkeit, gesellschaftlich etwas zu beeinflussen. Weil das, was wir vorbildhaft im Unternehmen lernen, können wir dann in einer anderen Form auf unser privates Umfeld übertragen. Das Unternehmen als Inkubationsstelle, sozusagen.

— ANZEIGE —

**Die EU verlangt, dass Unternehmen ab 2025 Rechenschaft zu Klimaschutz, Sozialem und Lieferketten ablegen müssen. Ist das nicht eine zusätzliche bürokratische Belastung?**

Über kurz oder lang müssen sich auch kleine und mittelständische Unternehmen mit dem Thema auseinandersetzen, weil es sie betreffen wird. Und natürlich haben gesetzliche Anforderungen eine hohe Komplexität – sie binden personelle Ressourcen. Aber es lohnt sich, wenn man den Sinn und Zweck als Chance versteht. Wenn Unternehmen wirklich etwas Nachhaltiges machen, dann ist es aus Marketingsicht nichts Schlechtes, darüber zu berichten: Ich kann mein Unternehmen als den modernen, attraktiven Arbeitgeber darstellen.

**Sie sagen, dass für die Führung das Thema Nachhaltigkeit eine Herausforderung sei. Warum? Weil Führungskräfte dies selbst selten vorleben?**

Das große Problem ist, dass das Wollen und das Können zweierlei Paar Schuhe sind. Viele Führungskräfte würden es schon wollen, aber das Können im Sinne von: Habe ich ein Umfeld, das es mir erlaubt? Daran krankt es. Gerade in großen Konzernen, die stark Kapitalmarkt getrieben sind, also das Shareholder-Value hochhalten, managen mit kurzfristiger Denke. Wenn man aber nachhaltig und langfristig denken muss, ist das schwer. Deshalb brauchen wir ein Umdenken bei den verantwortlichen Personen, etwa bei den Eigentümern oder den CEOs, die sich dem verpflichten und sagen: So, wir schaffen eine Kultur, in der dieses Handeln nun umgesetzt wird. Das ist wie mit der schwäbischen Kehrwoche: Man fängt die obere Treppe an zu fegen, nicht umgekehrt. Und das gibt ein Spannungsfeld.

**Welche Vorteile ergeben sich für den Mittelstand?**

Auf alle Fälle das Thema Reputationsgewinn: Bei dem „War of Talents“, der Suche nach neuen Talenten, ergeben sich Chancen. Wenn das Unternehmen für etwas steht, echte Werte vertritt, kann es beispielsweise qualifizierte Fachkräfte aus dem Ausland für die Region Nordschwarzwald gewinnen. Und hier gibt es Weltmarktführer in ganz speziellen Segmenten. Früher waren wir im Schmuck führend – auch ich habe bei Henkel & Grosse gelernt. Heute sind es viele unterschiedliche Bereiche wie Medizintechnik.



Jörg Krauter im Gespräch mit der PZ.

**Jörg Krauter**

... ist in Pforzheim 1965 geboren. Im Jahr 2001 gründete er die SYNK-Group mit Sitz in Frankfurt und Hamburg mit – und gilt als Pionier in den Themen Leadership und Change-Management. Das Unternehmen zählt mittelständische Firmen wie Konzerne zu seinen Kunden. Mit dem „Young Women Leadership Programm“ fördert es zudem junge Frauen zu Beginn ihrer Karriere. Krauters Weg führte außerdem nach England, wo er an der University of Gloucestershire zu Thema Führungspsychologie promovierte. Außerdem ist er publizistisch aktiv, zuletzt erschien sein Buch zum Thema „Führung 2030“. kal



**„Wir kommen ja kaum zum Durchschnaufen – und die Verschnaufpause ist bitter nötig.“**

**JÖRG KRAUTER** über den Einfluss von aktuellen Krisen auf die psychosoziale Gesundheit von Beschäftigten.

**Was macht der Mittelstand – vielleicht bezogen auf Pforzheim – aus Ihrer Sicht falsch?**

Ich würde den Fokus nicht aufs Falschmachen legen, sondern: Was sollte man noch mehr machen? Gerade in einer Zeit, wo alles vom Wandel ergriffen ist. Also: Immer wieder in kleinen Schritten schauen, was passiert in meinem

Umfeld, bei meinen Kunden, was verändert sich an Bedürfnissen, was in der Technologie? Der Blick über den Tellerrand ist wichtig. Dabei kann man den Mittelstand dazu einladen, partizipativ vorzugehen, alle Mitarbeiter – von der Reinigungskraft bis zum Manager – zu integrieren.

**Transformation löst oft Reibung in Teams aus. Was ist Ihr Tipp?**

Wenn wir auf eine Situation treffen, wo es keine Reibung gibt, dann wäre ich vorsichtig. Widerstand ist eine normale Reaktion. Wenn was neu ist, ist es sperrig, unbequem, schmerzhaft. Deshalb muss ich alle Beteiligten zu Betroffenen machen: Nur einen Raum mit schönen Möbeln einzurichten, von dem die Leute dann Rückenschmerzen haben, bringt nichts. Also: Alle Menschen, die es betrifft, von Anfang an fragen, informieren und mitnehmen. Da hat jeder eine unterschiedliche Geschwindigkeit, Veränderungen anzunehmen: Der eine ist Sprinter, der andere Langläufer. Das muss man akzeptieren und beachten. Für jede Gruppe empfehlen wir individuelle Maßnahmen wie Coaching, Mentoring oder Qualifizierungen.

**Sie kritisieren die kapitalmarkt-orientierte Unternehmensführung. Was ist falsch daran?**

Der ureigene Gedanke von Shareholder Value ist ja erstmal neutral. Das Problem ist eher, wie wir den Begriff in den letzten Jahrzehnten interpretiert haben. Geiz ist geil, Profit über alles. Spekulationen und Gier. Das sehe ich kritisch. Ein Unternehmen muss natürlich ein gutes Auskommen und Wachstum haben, aber auch einen sozialen Mehrwert liefern. Mitarbeiter müssen glücklich sein. Generell ist das Thema Glück viel zu wenig beachtet. Mit dem Bruttonationalglück, als Maßstab für Erfolg, ist das Land Bhutan viel weiter.

**Der Startschuss ist gefallen – das Gesundheitszentrum in Mühlacker wird gebaut**

IN GUTEN HÄNDEN.

**Gesundheitszentrum Mühlacker**

Die medizinische Versorgung an einem Ort.

Informationen unter [www.gesundheitscampus-muehlacker.de](http://www.gesundheitscampus-muehlacker.de)

**Die Firma MÖRK GmbH und Co. KG aus Leonberg hat sich intensiv mit der Entwicklung des Gesundheitszentrums in Mühlacker befasst. MÖRK ist Experte in Architektur, Planung und Bau im Gesundheitsbereich.**

Auf dem RKH Klinik Gelände in Mühlacker starten in Kürze die Arbeiten für den Neubau, den MÖRK mit der S-Immobilienvermögen GmbH & Co. KG, entwickelt hat. Ein Ort für ganzheitliche medizinische Versorgung entsteht:

**Das neue Gesundheitszentrum**

In zwei separaten Baukörpern entstehen ein Ärztehaus und ein Gebäude mit 43 Apartments für die RKH-Angestellten. Im Erdgeschoss der Personalwohnungen wird die Kinderbetreuung Rabennest e. V. ihre neuen hellen Räumlichkeiten beziehen. Im Ärztehaus nebenan, sind auf einer Gesamtfläche von 3.200 m<sup>2</sup> barrierefreie Praxen, die den aktuellen Hygienevorschriften entsprechen, geplant. Die fertig ausgebauten Praxen sind mit einem modernen Heiz-Kühl-Deckensystem für ein angenehmes Klima in den Winter-, wie auch in den Sommermonaten ausgestattet. Eine Photovoltaikanlage und mehrere Ladesäulen für E-Autos runden das energieeffiziente Gebäude zusätzlich ab. In diesem zukunfts-fähigen Gesundheitszentrum findet eine Apotheke zusätzlich ihren Platz. Zwischen beiden

Gebäuden wird ein gemeinsam genutzter Parkplatz entstehen und sorgt für eine gute Erreichbarkeit des Ärztehauses und der Kita. Wie auf einem Campus ergeben sich so für Ärzte und Patienten wertvolle Synergieeffekte und kurze Wege zwischen den Arztpraxen und der Klinik. Die oft starren Grenzen zwischen ambulanter und stationärer Versorgung werden durch enge Kooperation mehrerer Gesundheitspartner aufgelöst.

„Schon in der Projektentwicklung haben wir auf attraktive Bedingungen für Ärzte und Patienten geachtet, für eine Behandlung, die den Menschen in den Mittelpunkt stellt“, sagt Markus Schneider, Bereichsleiter Gesundheitszentren bei MÖRK.

„Für 60 Prozent der Flächen sind bereits Mietverträge mit Ärzten und gesundheitsnahen Dienstleistern abgeschlossen worden, sagt Markus Schneider von MÖRK. „Die Fertigstellung ist für das Frühjahr 2025 geplant. Wir haben noch Flächen frei und freuen uns auf weitere Akteure des Gesundheitswesens. Die Niederlassung eines Kinderarztes wäre unser Herzenswunsch.“

**MÖRK ist erster Ansprechpartner** für die Vermietung und Planung der individuellen Praxen und Einrichtungen. Weitere Informationen unter [www.gesundheitscampus-muehlacker.de](http://www.gesundheitscampus-muehlacker.de).