

Anselm Grün en
Jochen Zeitz

Manager ontmoet monnik

Gesprekken
over God, geld
en geweten

Anselm Grün en Jochen Zeitz

MANAGER ONTMOET
MONNIK

Gesprekken over God, geld en geweten

Uitgeverij

Ten Have

Inhoud

Voorwoord 7

1. Duurzaamheid – Jochen Zeitz 11
2. Mens en milieu – Anselm Grün 35
3. Economie – Jochen Zeitz 51
4. Welvaart – Anselm Grün 76
5. Cultuur – Jochen Zeitz 88
6. Waarden – Anselm Grün 106
7. Ethisch handelen – Jochen Zeitz 121
8. Onderwijs en opvoeding – Anselm Grün 133
9. Succes – Jochen Zeitz 153
10. Sterke kanten en zwakke kanten – Anselm Grün 172
11. Verantwoordelijkheid – Jochen Zeitz 189
12. Bewustzijn – Anselm Grün 202

Dankbetuiging 221

Duurzaamheid

Van mensen en dinosauriërs

150 miljoen jaar geleden! Over 150 miljoen jaar? In gedachten plaatste ik deze onvoorstelbare perioden tegenover elkaar, toen ik onlangs het Natuurhistorisch Museum in Londen bezocht. Op een bordje naast het tentoongestelde dinosauriërskelet viel te lezen dat deze soort ongeveer 150 miljoen jaar geleden uitgestorven is.

Ik vroeg me af of er over 150 miljoen jaar nog levende soorten zouden zijn en wat ze dan over ons zouden zeggen. Wat zullen ze op basis van bewijzen van ons bestaan 'denken', of hoe je een veel verder ontwikkeld bewustzijn dan ook zult noemen. Vragen ze zich af hoeveel soorten er uitgestorven zijn die in de eenentwintigste eeuw nog bekend waren? Behoren we dan misschien zelf tot die uitgestorven soorten? Lijken de intelligente levensvormen van de toekomst, die dan zonder twijfel zeer ontwikkeld zijn, op ons, al was het maar in genetisch opzicht? Zien ze ons als de probleemsoort, de soort die het levensschip heeft doen zinken? Of als de generatie die uiteindelijk weer bij zinnen kwam en het roer nog net op tijd heeft omgegooid?

De antwoorden op deze vragen hangen zeker ook af van wat onze huidige generatie doet. Het hangt ervan af hoe we in het tweede decennium van de eenentwintigste eeuw op de alarme-

rende informatie uit het eerste decennium reageren. Laten we ons de volgende gegevens eens voorstellen. Ze zijn afkomstig uit *Home*, een documentaire van Yann Artus Bertrand over de planeet aarde en haar bewoners in het jaar 2009. Deze film werd mogelijk gemaakt door financiering van het Franse concern Pinault-Printemps-Redoute waarin Puma een meerderheidsbelang bezit, en tot nu toe hebben al bijna 200 miljoen mensen wereldwijd hem gezien.

- Twintig procent van de wereldbevolking verbruikt tachtig procent van de hulpbronnen.
- De wereld geeft twaalf keer zo veel geld uit voor militaire doeleinden als voor ontwikkelingshulp.
- Dagelijks sterven er vijfduizend mensen door vervuild drinkwater.
- Een miljard mensen heeft geen toegang tot schoon drinkwater.
- Bijna een miljard mensen lijdt honger.
- Veertig procent van het akkerland is voor lange tijd beschadigd.
- Elk jaar verdwijnen er dertien miljoen hectaren bos.
- Een op de vier zoogdieren, een op de acht vogels en een op de drie amfibieën worden met uitsterven bedreigd.
- Soorten sterven thans duizend keer sneller uit dan uitsluitend door natuurlijke evolutie.
- Driekwart van de visgronden is uitgeput, leeggevist of neemt dramatisch af.
- De ijskap van de polen is veertig procent dunner dan nog maar veertig jaar geleden.
- Het aantal mensen dat hun leefgebied vanwege klimaatveranderingen moet verlaten, zou tot 2050 tot minstens tweehonderd miljoen kunnen oplopen.

Dit zijn slechts enkele aanwijzingen op basis waarvan toekomstige levensvormen zich zouden kunnen afvragen: 'Waarom hebben ze niets gedaan om hun aanstaande zelfmoord te voorkomen?'

We kunnen ervan uitgaan dat de dinosauriërs hun eigen uitsterven niet konden verhinderen en ook niet konden voorspellen. Toekomstige levensvormen zouden echter moeten constateren dat de menselijke soort gegevens zoals die hierboven had vastgelegd en gepubliceerd – en dan toch niet op tijd iets tegen de eigen ondergang heeft gedaan.

Als een waarnemer uit een afgelegen sterrenstelsel de mensheid zou bestuderen, zou hij zich dan niet afvragen: 'Waarom kan ze de levensbedreigende uitbuiting van de planeet niet stoppen?' Deze vraag is weliswaar moeilijk te beantwoorden, maar misschien geeft Ed Hume in zijn televisiefilm over een atoomoorlog met de titel *The Day After* er een antwoord op: velen van ons leven alsof ze gewoon niet willen beseffen wat er al gebeurt. Misschien zijn wij mensen ook eigenlijk niet goed op de dood voorbereid. Vaak denken we pas aan een mogelijk leven na de dood als we al bijna stervende zijn of als we er in onze familie- of vriendenkring plotseling van heel dichtbij mee worden geconfronteerd. Pas dan bellen we onze familieleden, denken we na over onze religieuze wortels of maken een testament. Zoals de econoom John Stuart Mill het helder heeft geformuleerd, voelen we veel liever genot dan pijn. Ook filmregisseur Woody Allen heeft het puntig geformuleerd: 'Ik verkies elke andere begrafenis boven die van mij.'

Niettemin begrijpen wij mensen dat onze beschaving in gevaar is. Explosieve bevolkingstoename, broeikas-effect, ozongaten, economische verschillen tussen noord en zuid, regionale hongersnood, oorlogen, uitputting van bodemschatten en de sterke beschadiging van het ecosysteem wijzen erop dat de mensheid aan het einde van haar krachten is.

Ironisch genoeg kent de menselijke soort, die zich zo hartsochtelijk bezighoudt met gegevens verzamelen, de gevaren heel

precies. Als we zouden afwachten omdat wetenschappers en lobbygroepen ruziën over voorspellingen, getallen en de interpretatie ervan, zou dat een grote fout zijn. De deskundigen zullen het nooit eens worden. Ons milieu is in gevaar en het is nu tijd om te handelen. Er zullen zich daarbij telkens weer nieuwe wetenschappelijke inzichten aandienen waaraan we ons gedrag moeten aanpassen. In het management werken we volgens de trial-and-errormethode. Met vallen en opstaan. Deze methode moeten we ook op een verantwoorde manier bij de bescherming van het milieu toepassen, wil daar iets veranderen, iets verbeteren. Het is belangrijk om in elk geval iets te doen en daar te beginnen waar al positieve resultaten zijn bereikt.

Wat ook de reden mag zijn dat dit meest onherroepelijke thema aller thema's niet onze allereerste prioriteit heeft, de laatste tijd is er gelukkig wel sprake van een hele golf van anamneses, dat wil zeggen: het zich weer te binnen brengen van vergeten herinneringen. Hiertoe behoort bijvoorbeeld de herinnering aan het begrip duurzaamheid: veel mensen, vooraanstaande milieuorganisaties en concerns hebben geconstateerd dat ze de voorraad waardevolle hulpbronnen en sociale verworvenheden moeten behouden of weer moeten vergroten.

Terugkijkend voorwaarts

Duurzaamheid wordt als nieuw paradigma beschouwd, zó nieuw dat het handelen van de meeste ondernemingen ter wereld er nu nog mee in tegenstrijd is. Bovendien is er nog steeds veel discussie over wat het woord eigenlijk betekent.

Het begrip 'duurzaamheid' kan op de meest uiteenlopende levensgebieden worden toegepast, bijvoorbeeld op economisch en maatschappelijk gebied, op milieugebied en ook op politiek gebied. Altijd wordt er het verlangen naar menselijk handelen mee bedoeld dat op langdurige instandhouding, dus op toekomstige

voorraden, is gericht en niet op een korte levensduur. Nu er weer meer over dit begrip wordt gediscussieerd, heeft het verlangen naar duurzaamheid in de eerste plaats betrekking op ecologisch gebied, met als doel de natuur en het milieu voor komende generaties in stand te houden.

Voor mij persoonlijk gaat het er bij het thema duurzaamheid op economisch, ecologisch en maatschappelijk gebied niet om dat we onbegrensd kunnen doen wat we doen. Duurzaamheid betekent voor mij veeleer iets zó doen dat de wereld er beter gaat uitzien dan voorheen.

In feite is het concept duurzaamheid echter ook een terugkeer naar het bewustzijn van oude volken en inheemse groepen in Noord-Amerika en andere werelddelen, die zichzelf tegenwoordig *first nations* noemen. Volgens *chief* Oren Lyons van de Onondaga in de staat New York was het bijvoorbeeld bij volken als de Onondaga gebruikelijk erover na te denken hoe elke beslissing die ze namen, van invloed zou zijn op de volgende vier generaties van hun nakomelingen. Ze vroegen zich ook af hoe deze beslissingen op het grotere ecologische geheel zouden uitwerken. Voor hen was duurzaamheid geen alternatief, maar gewoon de manier waarop de natuur functioneert. De gehele natuur is op de eeuwigheid georiënteerd: wat sterft, keert naar de aarde terug en wordt een deel van de toekomstige schepping. Bladeren botten uit, groeien, veranderen van kleur, vallen op de aarde, verrijken de bodem en gaan vervolgens deel uitmaken van de volgende vegetatiecyclus. Alleen de latere mensheid produceert voorwerpen die de natuurlijke evolutie in de weg zitten doordat ze de primaire natuurlijke stoffen water, lucht en aarde besmetten, hulpbronnen uitputten en niet in harmonie met de levenscycli vergaan.

Het inzicht dat we niet meer in harmonie zijn met organische processen heeft vele bewegingen in het leven geroepen, bijvoorbeeld de natuurbeschermingsbeweging, de milieubeschermingsbeweging en de genoemde duurzaamheidsbeweging. Vele

hiervan grijpen terug op de wijsheid van oude volken, zoals de oorspronkelijke bewoners van Amerika.

Gelukkig bestonden er in alle culturen profeten die ons eraan herinnerden dat alles met elkaar verbonden is in het leven. In de westerse samenleving schreven in de negentiende eeuw de transcendentalisten Ralph Waldo Emerson en Henry David Thoreau onvermoeibaar over het belang van natuurlijke ordening. Universeel geleerde John Muir merkte op: 'Als je aan een willekeurig eindje van de natuur trekt, constateer je dat het met alles wat er verder op de wereld bestaat verbonden is.' En bij de 150e jaarlijkse herdenkingsdag van de dood van natuuronderzoeker Alexander von Humboldt in april 2009 schreef *The African Times*: 'Als wetenschapper en onderzoeker was hij de eerste auteur (noot Zeitz: van de westerse wereld) die de wereld als geheel waarnam: hij ontdekte dat alle aspecten van de wereld met elkaar zijn verbonden en dat ecologie en duurzaamheid de fundamentele thema's voor het overleven van onze moderne wereld zijn.'

Vele anderen – van Jan C. Smuts in Zuid-Afrika, de auteur van *Holism and Evolution*, tot Sir James Lovelock in Engeland, de grondlegger van de Gaia-theorie – hebben op het belang van een holistische denkwijze gewezen en zelfs de mening geuit dat de aarde zelf levend is. Duurzaamheid is de poging weer harmonie tussen de mensheid en haar omgeving te bewerkstelligen, iets waarom wetenschappelijke profeten en leiders van inheemse volken allang vragen.

William McDonough, architect en designer, stond in 1991 in de ronde hal van het Jefferson Memorial en eiste een nieuwe verklaring: niet een nieuwe onafhankelijkheidsverklaring, maar een verklaring van wederzijdse afhankelijkheid. Hiervoor werd hij door de Amerikaanse bestsellerauteur Paul Hawken geprezen. Zoals eerder president Henry Wallace benadrukte ook McDonough dat een verklaring van wederzijdse afhankelijkheid burgers zou kunnen leren en stimuleren een betere natie, regio en wereldgemeenschap te creëren. Hawken schreef dat ook de

economische onafhankelijkheid en het naast elkaar bestaan van de ontwikkelingen ervan vervangen zouden moeten worden door het besef dat alle elementen van de economie, het milieu en de samenleving elkaar wederzijds beïnvloeden. Voor hem houdt duurzame ontwikkeling ook economische en maatschappelijke ontwikkeling in; ze let op welke gevolgen economische vooruitgang voor de natuur en de samenleving heeft.

Paul Hawken, William McDonough en Henry Wallace staan niet alleen met hun concept van wederzijdse afhankelijkheid. Klassieke religieuze teksten spreken van de 'eenheid van al het leven', middeleeuwse denkers zoals Johannes van Salisbury dachten in modellen van een 'grote keten van het zijn'. Daarin werken alle onderdelen van de maatschappij samen in een compleet systeem, zoals de organen in het menselijk lichaam.

Moderne visioenen van deze wederzijdse afhankelijkheid bieden de Gaia-theorie van Sir James Lovelock, waarin de aarde als levend wezen wordt beschouwd, en het concept van Pierre Teilhard de Chardin, dat ervan uitgaat dat de verenigde wereld afzonderlijke naties overwint, waardoor een eigen invloedssfeer van het verder ontwikkelde menselijk bewustzijn ontstaat.

Het boek *The Global Brain* (Nederlandse vertaling *Wereldbrein: de aarde ontwaakt*) van Peter Russell, het *global village* van Marshall McLuhan en het begrip 'ruimteschip aarde', dat van Buckminster Fuller afkomstig is, zijn metaforen voor het organische en ondeelbare proces waarin de aarde en haar bewoners functioneren.

Zelfs filosofen zoals Isocrates, die meer dan 2300 jaar geleden onderwees, of de nog steeds bekende Immanuel Kant, hebben de samenwerking van sociale en mondiale processen met het functioneren van het menselijk lichaam vergeleken. De NASA-wetenschapper John Waskom, de *cymatics*-expert Hans Jenny, de filosoof David Brown en de auteur Lawrence Blair zijn slechts enkelen van de vele onderzoekers die organische patronen in de meest uiteenlopende levensvormen hebben blootgelegd, zowel

op micro- als op macroniveau. Het lijkt erop dat een zienswijze die probeert samenhangen en het grote geheel in beeld te krijgen, weer in opmars is.

Samenwerking ondanks de markteconomie

Wat zou er gebeuren als onze regeringen en multinationals het belang van deze opvatting over wederzijdse afhankelijkheid inzag en zich consequent eigen maakten? In Duitsland zouden we van de sociale markteconomie op de duurzame markteconomie kunnen overstappen, die niet alleen rekening houdt met sociale belangen, maar ook en nog sterker met het milieu. In veel landen en bedrijven zouden we ons echter verder moeten ontwikkelen om niet slechts te streven naar zwarte cijfers, maar ook naar groen functioneren. We hebben tenslotte ook niet gearzeld om honderden miljarden te investeren om ons mondiale financiële stelsel te redden en om de Europese Unie te stabiliseren door Griekenland financieel te steunen. Hoeveel konden we wel niet doen als we dezelfde som voor de redding van onze planeet zouden uitgeven? Waarom is dit initiatief niet nu al een gangbare en realistische doelstelling tegen de achtergrond van de bestaande dramatische milieuproblemen?

Ik geloof dat een veelomvattend initiatief nu van doorslaggevend belang is. Geen enkele groep, of het nu de financiële elite, een politieke partij of een wetenschappelijke denktank is, heeft alleen de antwoorden op alle vragen. Tot deze conclusie komen ook degenen die zich de oorspronkelijke oplossingen uit het verleden herinneren, zoals stamoudsten van de zogenoemde *native nations*, wijsgeren, vertegenwoordigers van de grote wereldreligies, of ecologische deskundigen van het eerste uur. Allen gezamenlijk moeten we de noodzakelijke, verstrekkende veranderingen teweegbrengen om het tijdperk van de 'menselijke dinosauriër' te voorkomen.

Paus Benedictus XVI zei in zijn kerstpreek van 2009: ‘Het verschil tussen een persoon die droomt en een persoon die wakker is, is op de eerste plaats dat de dromer zich in een bijzondere wereld bevindt. Hij is met zijn ik opgesloten in deze droomwereld, die nu eenmaal slechts van hem is en hem niet met anderen verbindt. Wakker worden betekent uit de bijzondere wereld van het ik naar buiten stappen, in de gemeenschappelijke werkelijkheid, in de waarheid die als enige ons allen verenigt. (...) De strijd in de wereld, de onverzoenlijkheid jegens elkaar komt doordat we opgesloten zijn in onze eigen belangen en meningen, in onze eigen kleine bijzondere wereld. Het egoïsme, zowel het groeps-egoïsme als het egoïsme van individuen, houdt ons in onze belangen en wensen gevangen, die tegenover de waarheid staan en ons van elkaar scheiden.’

Omdat we ons ervan bewust zijn hoe belangrijk het is om het besef van mondiale afhankelijkheid te bevorderen, hebben we bij Puma een Puma-visie in het leven geroepen die rekening houdt met de betrekkingen die we als mensen en als onderneming met onze mondiale familie van levende soorten onderhouden. Hier toe behoort ten eerste dat we de dialoog met anderen stimuleren en ten tweede dat we ons door hen laten inspireren. Zoals verderop gedetailleerder wordt besproken, omvat deze bedrijfsvisie ook ons streven naar een vreedzame en evenwichtige wereld.

De belangrijkste waarden en werkwijzen van Puma komen voort uit onze wens om voor onze producten en ons handelen hogere standaarden te creëren, niet alleen in ons eigen concern, maar ook erbuiten. Zo bevinden we ons nu in een constant proces om elk aspect van onze toegevoegde-waardeketen te onderzoeken en te verbeteren. Dit strekt zich uit van de inkoopbronnen van onze grondstoffen tot de methoden waarmee we onze medewerkers beschermen. Alles om te garanderen dat het leven wordt geschraagd en in stand gehouden. Maar ik weet dat dit slechts een begin is. Ons inspireert het idee van een betere wereld, een wereld die nog lang geen werkelijkheid is geworden.

Uit het hart van de wereld

In de musical *Camelot*, die is gebaseerd op de vele legenden over koning Arthur, hebben de auteurs Alan Jay Lerner en Frederick Loewe de dichterlijke vrijheid genomen om de verhalen over de opvoeding van Arthur door de tovenaars Merlijn te herschrijven. Volgens de legenden veranderde Merlijn de kleine Wart – de bijnaam van Arthur in zijn jeugd – tijdens elke les in een ander dier. Op een dag maakte Merlijn een vogel van Arthur, en de jonge Arthur zweefde moeiteloos door de lucht. Bij zijn terugkeer werd Arthur door zijn mentor gevraagd wat hij had geleerd. ‘Welnu,’ zei Arthur, ‘van daarboven heb ik geleerd dat er geen grenzen zijn, geen muren of hekken.’ Bij dit deel van de musical merkt het publiek dat de zienswijze van Arthur door de hoogte en beweeglijkheid volledig is veranderd, zoals bij een astronaut of piloot.

Een dergelijke zienswijze is naar mijn mening noodzakelijk om de wereld weer naar haar oorspronkelijk ecologisch evenwicht te laten terugkeren. Als we alles vanuit vogelperspectief zien, kunnen we ons een wereld voorstellen waarin meer samenwerking en minder concurrentie heerst, die zich sterker op het geheel dan op regio's richt, die meer belangstelling heeft voor het in stand houden van processen dan voor uitwisselbare fragmenten. Een dergelijk grenzeloos uitgangspunt benadrukt ook meer de positieve geest van de gemeenschappelijke schepping en beklagt minder de dood van een planeet.

Een van de indrukwekkendste verhalen van dit tijdperk is dat van het Kogi-volk in de Sierra Nevada in Colombia, Zuid-Amerika. Volgens de BBC-documentaire *From the Heart of the World: The Elder Brothers' Warning* bracht het inheemse Kogi-volk zich op een koude bergtop in zijn land in veiligheid toen leden van het volk door Europese pioniers die Zuid-Amerika koloniseerden, werden mishandeld en gedood. Zo verzamelden de Kogi zich volgens de legende tijdens de Spaanse verovering vierhonderd jaar

geleden op het hoogste deel van de Sierra Nevada. Dit verhaal is uitermate interessant, want anders dan bijna alle overige volken konden de Kogi in afzondering in leven blijven en hun oorspronkelijke cultuur in stand houden.

Het misschien wel verbazingwekkendste deel van hun geschiedenis is het feit dat ze in 1990 besloten hun zwijgen te verbreken en tot de 'jongere broer' te spreken. Zo noemden ze de onuitgenodigde bezoekers uit Europa die hen ooit hadden verjaagd. Na eeuwen van afzondering nodigde de oudere broer, het Kogi-volk dus, een filmploeg van de BBC uit voor een bezoek, want het was tijd om de wereld iets belangrijks mede te delen. Dit was natuurlijk een fascinerend verhaal en een uitgelezen kans voor antropologen en journalisten, tot wie al generaties de toegang tot het Kogi-volk was ontzegd.

Waarom hebben de Kogi hun zwijgen verbroken? Wat hadden ze te zeggen? Sinds tientallen jaren zagen ze de natuurlijke vegetatie in de buurt van de bergtop dunner en bleker om hen heen worden. Ze beseften dat als de bergtop onvruchtbaar zou worden, ook de vegetatie lager op de berg zou verdwijnen. Ze betreurden dat er een krachtcentrale op een van hun heilige plaatsen was gebouwd en ze werden zich bewust van de mijnbouw, de ontbossing en de uitputting van andere hulpbronnen om hen heen.

Hier volgt een fragment uit hun waarschuwing aan de jongere broer, voor ons dus, de rest van de wereld: 'Jongere broer, houd daarmee op. Je hebt al zoveel genomen. We hebben water nodig om te leven. Moeder heeft ons gezegd hoe we op de juiste manier leven en hoe we op de juiste manier denken. We zijn hier nog steeds en zijn niets vergeten. De aarde is in verval, ze verliest haar kracht omdat men haar van te veel benzine, kolen en vele mineralen heeft beroofd. De jongere broer zegt: "Ja! Hier ben ik! Ik weet veel over het universum!" Maar deze kennis betekent leren hoe je de wereld vernietigt, hoe je alles vernietigt, de hele mensheid. (...) Moeder lijdt... Ze is ziek. Als we onze armen af-

snijden, kunnen we niet werken, als we onze benen afsnijden, kunnen we niet lopen. Zo is het ook met moeder. Moeder lijdt. Ze heeft niets. Begrijpt de jongere broer wat hij heeft gedaan?’

Het unieke van de waarschuwing van de oudere broer is dat de Kogi geen bedreigde soort met vier poten of twee vleugels zijn. Ze zijn mensen zoals wij. Ze beseffen dat ‘de wereld zal eindigen’ als ‘de jongere broer zijn gewoonten en gedrag niet verandert’.

Een andere versie van deze boodschap werd al vaak op wetenschappelijke basis naar voren gebracht, bijvoorbeeld bij de milieutop in Rio de Janeiro, door de Club van Rome, in Kyoto, Kopenhagen en op tientallen internationale conferenties. Maar het verschil is dat de Kogi direct ondervinden waarom de mensheid in groot gevaar verkeert.

In 2009 had er een grote vergadering van leiders van inheemse volken in Alaska plaats. Veel volken vergeleken hun waarnemingen en stelden vast dat niet langer slechts witkoparenden en walvissen met uitsterven worden bedreigd, maar de hele mensheid. Deze volken kunnen niet langer de dieren eten waarop ze vele generaties hebben gejaagd. Vele mensen wonen aan kusten die steeds vaker overstroomd raken, of zijn de bossen kwijtgeraakt waarin ze vroeger wild en ook bescherming vonden. Velen lijden aan chronische ziekten waarmee de eindfase van een beschaving gepaard gaat.

Aan het einde van *From the Heart of the World: The Elder Brothers' Warning* wijst de oudste, die voor het Kogi-volk spreekt, ons ook op een sprankje hoop. Hij zegt: ‘De wereld hoeft niet te eindigen, als we onmiddellijk het nodige veranderen.’

Het is aan ons allemaal. Met het oog op de steeds groter wordende veranderingsdynamiek is het te laat om pessimistisch te zijn – en veel te vroeg om als dinosauriër te eindigen.

JOCHEN ZEITZ

Monnik en manager in gesprek

“

ANSELM GRÜN Het is tijd om te handelen, daarin geef ik u gelijk, meneer Zeitz. Daarvoor zijn de krachten van zo veel mogelijk mensen nodig, ook uit onze twee werelden. Religie en economie zijn de grootste vormgevende krachten van een maatschappij. De economie drukt met de cultuur die ze in bedrijven schept ook een stempel op de cultuur van de maatschappij. En religie drukt haar stempel op vele mensen, maar niet slechts op individuen, ook op hun samenleving. Tegenwoordig bestaan er nauwelijks nog landen waarin slechts één religie haar stempel op de gehele cultuur drukt, ook al kennen in het christelijke Westen enkele gebieden uitsluitend christelijke gebruiken. Daar wordt het jaar nog bepaald door de feesten van het kerkelijk jaar, daar heeft bijvoorbeeld de vastentijd ook voor het samenleven van mensen nog een vormende kracht. En al draagt Kerstmis in de meeste landen ook bij aan de omzetverhoging van handelsketens, toch is dat slechts een uiterlijke verbinding van economie en religie.

Beide aspecten behoren wezenlijk tot de mens: enerzijds moet de mens in zijn levensonderhoud voorzien. Dus is hij wezenlijk een economisch mens. Hij vindt in zijn innerlijk echter ook het verlangen naar meer, naar een dimensie die deze wereld overstijgt. Het is het verlangen naar God en het verlangen dat de natuur niet alleen maar natuur is, maar van goddelijke krachten en van goddelijke liefde doordrongen. De religieuze dimensie verleent de mens zijn waardigheid, omdat hij zich als zoon of dochter van God ervaart. En ze verleent hem een gevoel van geborgenheid, van ingebed zijn in een groter geheel, in de liefde van God.

Duurzaamheid heeft uiteindelijk een religieuze dimensie nodig. Je kunt natuurlijk ook uit puur rationele motieven duurzaam met de natuur omgaan, omdat ze anders op den duur niet zal overleven. Maar alleen de ratio is niet genoeg motivatie voor een duurzame economie. Dat hebben we immers de laatste dertig

jaar gezien. Er is de religieuze dimensie voor nodig, die de natuur als iets heiligs ziet, als iets wat zich aan onze greep onttrekt, omdat ze door God geschapen en van God doordrongen is.

Het is thans de taak van alle religies om zich voor een duurzame economie in te zetten. Het gaat niet meer om de strijd van religies tegen elkaar, maar om een gemeenschappelijke worsteling, met als doel dat we in een geest van solidariteit en liefde met elkaar en met de schepping kunnen omgaan. Als religie aan kracht verliest, dan krijgen puur wereldlijke domeinen een religieuze dimensie. Dat is niet goed voor de mens. Als bijvoorbeeld gezondheid een religieuze lading krijgt – voor velen is hun gezondheid tegenwoordig het ‘hoogste goed’ – dan ontstaat er een gezondheidsreligie die vaak heel agressief en veeleisend is en de mens angst aanjaagt. Slechts als religie alle levensgebieden doordringt, zoals gezondheid, economie, de relatie tot de natuur, of het samenleven van mensen met elkaar, zullen mensen op een goede en gezonde manier met deze gebieden omgaan.

JOCHEN ZEITZ Religie kan een verbindend element zijn. Maar ook onafhankelijk van religie moeten mensen begrijpen dat alle levensgebieden die u noemt – natuur, economie, samenleving – met elkaar verbonden zijn. Velen van ons hebben dat nog niet begrepen. Ik wil u graag een voorbeeld geven. Sinds zeven jaar organiseert Puma een conferentie waarvoor we verschillende belangengroepen, dat wil zeggen *stakeholders*, uitnodigen: medewerkers, investeerders, milieugroepen, niet-gouvernementele organisaties (ngo's) en handelspartners. In het begin was deze conferentie voornamelijk een ontmoeting waarbij sociale aspecten in onze fabrieken centraal stonden, bijvoorbeeld lonen en werknemersrechten. In mindere mate ging het ook om het milieu, maar dan grotendeels in verband met de gezondheid van de werknemers in onze fabrieken.

Sinds 2009 betrekken we er vertegenwoordigers van alle

drie aspecten van onze Puma-visie bij: vrede, milieu en sociale zekerheid, creativiteit. We geven dus niet langer prioriteit aan betrekkingen tussen werkgevers en werknemers en aan de bescherming van werknemers, maar bezien onze mogelijkheden en maatregelen voor een betere wereld in een ruimere, veelomvattende context. Een van de deelnemers vroeg waarom we over het milieu, de vrede of kunst moesten nadenken, omdat onze uitgangspunten en problemen toch uitsluitend van maatschappelijke aard zijn. De man had er zeker gelijk in dat ook wij op dit gebied nog het een en ander kunnen en moeten verbeteren, maar we kunnen niet meer uitsluitend het ene gebied optimaliseren en daarmee andere gebieden buiten beschouwing laten.

Voor ondernemingen betekent het dat we de oorspronkelijke Corporate Social Responsibility-gedachte (CSR), die van de maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen dus, moeten uitbreiden door onder andere milieubescherming verplicht bij onze economische beslissingen te betrekken. Of CSR dan voldoende is om de problemen op te lossen die het bedrijfsleven veroorzaakt, hangt ervan af hoe diepgaand, oprecht en integreerend het CSR-programma zelf is. In principe zou een goed CSR-programma of -project moeten helpen om nu juist dié problemen te verhinderen of vanaf het begin te vermijden die door economische activiteiten vaak juist worden veroorzaakt.

Dat vereist echter dat CSR niet langer een initiatief op afdeling-niveau is, of slechts 'opsmuk', maar een wezenlijk bestanddeel van een onderneming vormt. Als CSR op deze manier deel uitmaakt van de ondernemingsstructuur, dan is de totale strategie van een onderneming op een duurzaam bedrijfsmodel gebaseerd dat doeltreffend problemen kan oplossen en daarin ook nieuwe kansen ziet. We hebben dus een holistische zienswijze nodig, ook al roept deze vaak meer vragen dan antwoorden op. Hier spelen spiritualiteit, religie en metafysica een rol. Alle delen van deze puzzel weerspiegelen elkaar en zijn met elkaar verbonden, als in een hologram.

Het bedrijfsleven is lange tijd geïsoleerd van spiritualiteit zijn weg gegaan, vaak werden deze twee werelden door een soort muur van elkaar gescheiden. Waarom zou het ons niet ooit lukken om de muren tussen natuurwetenschap en religie, bedrijfsleven en spiritualiteit, monnik en manager af te breken? Ik weet dat een manager zijn hart voor de spirituele dimensie kan openstellen, zoals ik ook weet dat u, pater Anselm, een succesvolle zakenman en manager kunt zijn en feitelijk al bent.

ANSELM GRÜN Manager ben ik inderdaad sinds 34 jaar in mijn rol van kellenaar van de abdij Münsterschwarzach. Kellenaar betekent ‘econoom van een kloostergemeenschap’. Ik ben voor bijna driehonderd medewerkers verantwoordelijk en leid de ongeveer twintig handwerkbedrijven van de abdij. En ik ga tegelijkertijd over de financiën. Dat is aan de ene kant door en door wereldlijk werk. Maar voor mij is het ook een spirituele taak, want ik merk goed dat ik door de manier waarop ik met de medewerkers omga, en waarop in de abdij met geld wordt omgegaan, het klimaat schep waarin de medewerkers hier werken. Dat is nu eenmaal een uitdaging voor mij, om zelf een klimaat van vrede en vertrouwen en hoop te creëren.

Aan de andere kant is het mijn taak om te proberen bij de medewerkers belangstelling voor samenwerking en voor nieuwe vormen van economisch handelen, juist ook van duurzaam economisch handelen, te wekken. Ik ken kellenaren die zich achter geld verschuilen en daardoor vaak genoeg macht uitoefenen. Dat is een verleiding die iedere chef kent. Daarom is het des te belangrijker om medewerkers te stimuleren in plaats van macht over hen uit te oefenen, leven te wekken in plaats van je te bewijzen. Dat is een spirituele instelling die ook bij een kellenaar niet vanzelf ontstaat, maar waarin hij zich telkens weer moet oefenen, in alle deemoed.

Duurzaamheid gaat ons zeer ter harte. We zijn weliswaar

nog lang niet zo ver dat we helemaal duurzaam met onze eigen krachten en met de natuurlijke hulpbronnen omgaan, maar we hebben wel een van onze doelen – namelijk in 2015 alle energie uit regeneratieve bronnen uit de regio winnen – nu al bereikt. We wekken zelfs meer energie op dan we nodig hebben: in totaal 14 procent bij verwarmingsenergie, bij stroom hebben we zelfs een overschot van 40 procent.

Het volgende project is de reorganisatie van ons wagenpark. We hadden eigenlijk graag uitsluitend auto's die met regeneratieve energie kunnen worden aangedreven. Maar alle oplossingen die nu worden aangeboden – hybride auto's, elektrische auto's – overtuigen ons nog niet. We proberen dus met de traditionele auto's optimale oplossingen te bereiken. Maar we merken dat we op dit gebied nog creatiever moeten zijn.

Onze werkplaatsen zijn officieel goedgekeurd. We proberen dus rekening te houden met milieuaspecten: behoedzaam met het milieu omgaan, zo min mogelijk milieuschadelijke vuilnis en afval produceren. Ook op dit gebied zouden we zeker nog meer kunnen doen.

Tijdens onze maandelijksse bouwvergaderingen bespreken we wat duurzaam economisch handelen is. Als we renoveren of nieuwbouw plegen, als we meubels maken, als we de elektrische leidingen vernieuwen en lampen ophangen, vinden we het belangrijk bij die alledaagse klussen rekening te houden met duurzaamheid. Op duurzame wijze meubels maken kost vaak meer geld, duurzaam bouwen is vaak duurder dan op de traditionele manier. Maar op den duur rendeert het toch, want onze gebouwen blijven wezenlijk langer goed dan vergelijkbare gebouwen die door de staat of gemeente zijn neergezet. Ons schoolgebouw is al vijftig jaar oud. De lopende renovaties – betere ramen die minder energie verspillen – veroorzaken slechts weinig kosten, zeker als je ziet hoeveel geld de totale sanering van staatsscholen opslokt.

Een ander gebied dat we bewust willen aanpakken, maar waar-

bij we nog geen grote vooruitgang hebben geboekt, is de ecologische teelt op onze velden en in de tuinderij en daarmee verbonden de omschakeling naar biologische voeding. We hebben het voordeel dat we de meeste levensmiddelen zelf produceren, dus verpakkingsafval is er niet. Maar de omschakeling naar biologische voeding en veel meer vegetarisch eten is een heel gevoelig thema, dat je niet gewoon van bovenaf kunt opleggen. We zijn pas bezig een nieuw bewustzijn in ons klooster en bij de medewerkers in de keuken, bakkerij, slagerij, landbouw en tuinderij te kweken.

We mogen nooit op onze lauweren rusten. Er ontstaan telkens nieuwe gebieden waarop we duurzaamheid consequent grote prioriteit moeten geven. Het feit dat wij benedictijnen altijd op dezelfde plaats blijven, is gelukkig bevorderlijk voor duurzaamheid. We willen die plaats zó vorm geven dat ook monniken in latere eeuwen zich hier nog prettig voelen. Daarom planten we voor elke omgehakte boom een nieuwe. De soort bomen wordt mede door de imker bepaald, zodat de bijen goede honing kunnen leveren. We winnen ons water uit een eigen bron, dus moeten we zorgvuldig met meststoffen omgaan, zodat het bronwater zijn hoge kwaliteit kan behouden.

JOCHEN ZEITZ Ik moet zeggen dat ik verrast was dat uw klooster al zó lang een in elk opzicht duurzame levensstijl heeft. Pater Anselm, u was zo vriendelijk mij in de zomer van 2009 als tijdelijke monnik in Münsterschwarzach op te nemen. Zoals u al zei, brengen de monniken het principe duurzaamheid in praktijk door, voor zover mogelijk, hun levensmiddelen zelf te verbouwen en zich op holistische wijze om hun omgeving te bekommeren. Volledig in overeenstemming met de bijbelse traditie werken de monniken in de tuin en houden deze in stand. Ik herinner me hoe sterk het contrast in het begin was tussen het leven in uw gemeenschap en mijn eigen levensstijl: elke dag voor

vijf uur opstaan, vijfmaal per dag bidden, drie gemeenschappelijke maaltijden, die zwijgend werden gebruikt. Tijdens de eerste dagen heeft me dat heel moe gemaakt, tot ik me aan het ritme had aangepast en mezelf had gevonden.

Ik was dankbaar in het klooster de tijd te hebben om na te denken, om me bezig te houden met de grote existentiële vragen die we vaak vermijden in het leven: onder andere met de betekenis van vrijheid, dood, eenzaamheid en de zin van het leven. En ik had ook enkele speciale vragen, bijvoorbeeld waar God en de psychologie elkaar ontmoeten, die ik u, pater Anselm, wilde stellen toen ik mezelf deze time-out om na te denken gaf.

Een van de punten die in ons hectische stadsleven gemakkelijk worden vergeten, is de kunst om te leven, als ik dat zo mag uitdrukken. In een klooster ontdek je weer wat het betekent om goed te eten en de smaak van het eten werkelijk intensief te registreren, dit gedeeltelijk zeker ook vanwege het zwijggebod tijdens de maaltijden. Omdat bier slechts op zondagen was toegestaan, leek het veel beter te smaken want we hebben ons erop verheugd en er vervolgens van genoten – en normaal gesproken houd ik niet eens van bier.

De kunst om te leven is niet iets dat je gemakkelijk ervaart in een tijd die, zoals velen zeggen, door verhaasting wordt gekenmerkt, iets dat ook ik dagelijks ondervind. In de kloostertuin heb ik onder andere geleerd dat ik soms moet onthaasten om het ritme van mijn leven beter te voelen. De onscherpthe van het leven verdwijnt als je ook kleine genoegens als zodanig kunt ervaren.

Toen ik gedurende mijn tijd in het klooster om de dag ging joggen, ging het me er voor het eerst niet om mijn snelheid door mijn horloge en mijn hartslag te laten bepalen. In plaats daarvan zei ik tegen mezelf: 'Hallo vriend, doe het maar kalm aan en laat je ziel niet achter!' Ik koos dan ook telkens een andere route om de mooie natuur om het klooster te verkennen.

Hetzelfde ervaar ik elke keer dat ik op mijn farm in Kenia naar de sterrenhemel kijk. Op een dag kwam ik van een safari terug

waarbij ik me een week lang niet had kunnen douchen. Plotse-
ling ondervond ik een douche op een totaal nieuwe manier: als
een kostbare, unieke ervaring. Dus probeer ik tegenwoordig te
vermijden dat ik de vergankelijke genoegens van het leven als
vanzelfsprekend beschouw.

Ik heb het gevoel dat wat u, pater Anselm, en uw gemeen-
schap mij en vele anderen kunnen geven, van levensbelang is
voor onze wereld. We kunnen een wereld die stuk is, niet repare-
ren als we zelf stuk zijn. Er kan geen duurzaam netwerk bestaan
zonder duurzame componenten. Wij behoren tot de belangrijke
componenten van het hogere ecologische systeem, en onze eigen
componenten – geest, hart en vooral ziel – moeten gezond zijn
om onze wereld duurzaam te kunnen helen. Daarom is uw werk,
pater Anselm, in mijn ogen niet alleen complementair aan mijn
werk, maar er absoluut noodzakelijk voor. Hartelijk dank.

ANSELM GRÜN Niet alleen managers zoals u kunnen
van óns leren, wij leren ook van bedrijven. Toen ik met pater
Mauritius samen een hele dag bij Puma was en daar een wereld-
wijde telefoonvergadering over de doelen van de komende jaren
meemaakte, was ik zeer onder de indruk van de helderheid en de
doelgerichtheid waarmee alles verliep. Bij ons gaat alles wat lang-
zamer. Dat kan zijn voordelen hebben. Maar soms zijn we ook
traag. Vooral is me echter op deze dag bij u duidelijk geworden
dat duurzaamheid niet alleen een ideaal is dat we natuurlijk in
het klooster net zo in ere houden als bij Puma, maar dat duur-
zaamheid te berekenen valt en telkens weer helder geformuleerd
moet worden in concrete doelen, bijvoorbeeld voor de verpak-
king, het transport, het kantoorwerk, het gastenwerk. Voor alles
wat we doen.

De bestuursleden van Puma hebben exacte percentages en eu-
robedragen genoemd die ze willen besparen bij energie en afval.
Wij zijn onze economische sectoren nog niet met de fijne kam

nagegaan. Ik ben dus met het bij Puma opgedane idee naar huis gereden om ook de verschillende sectoren bij ons stapsgewijs door te lopen om op meer duurzaamheid aan te dringen en heldere doelen te formuleren.

JOCHEN ZEITZ Om te beginnen hebben we bij Puma nu een helder geformuleerde en complementaire missie waarin duurzaamheid een vast bestanddeel van de richtlijn van onze onderneming is: we willen de meest gewilde duurzame sportlifestyle-onderneming worden. Daarmee is duurzaamheid nu volledig in het 'DNA' van merk en onderneming verankerd. Op basis hiervan hebben we een langlopend actieprogramma opgesteld met ambitieuze doelen die we in 2015 bereikt willen hebben. Ik wil hier graag slechts enkele doelen op milieugebied noemen.

- Vermindering met 25 procent van CO₂-uitstoot, energie, water en afval in onze vestigingen, winkels, magazijnen en bij onze toeleveranciers wereldwijd.
- Bovendien zullen we vanaf 2010 onze wereldwijde CO₂-uitstoot door extern gecertificeerde landenprojecten, met Afrika als zwaartepunt, volledig compenseren.
- Invoering van papierloze kantoren door een vermindering van het papierverbruik met 75 procent en ondersteuning van herbebossingsprojecten om het resterende verbruik te compenseren.
- Invoering van de Puma-duurzaamheidsindex (S-index) als maatstaf voor de duurzaamheid van al onze producten en om onze klanten en consumenten daarover te informeren.
- Vervaardiging van 50 procent van alle internationale collecties conform onze Puma S-Index in 2015, waarbij duurzame materialen zoals biologisch katoen, *cotton made in Africa*, of gerecycled polyester een milieuvriendelijkere toepassing vinden in onze productlijnen.

- Invoering van een innovatief verpakkings- en distributieconcept voor onze producten, dat het papiergebruik voor schoendozen in de toekomst met 65 procent en de CO₂-uitstoot met 10.000 ton per jaar vermindert. Alle resterende verpakkingsmaterialen moeten in het jaar 2015 volledig duurzaam zijn. Ook onze textielcollecties worden in de toekomst in een duurzaam materiaal verpakt dat de traditionele polyethyleenzakken vervangt. Zo kan er 720 ton aan kunststofzakken per jaar worden bespaard, overeenkomend met een besparing van 29 miljoen plastic zakken, die weer overeenkomen met de oppervlakte van duizend voetbalvelden. Bovendien worden Puma-shirts nog een keer extra gevouwen om de verpakkingsomvang te verminderen en daardoor de CO₂-uitstoot en transportkosten verder terug te dringen. Door biologisch afbreekbare tassen uit maïszetmeel in de Puma-winkels te gaan gebruiken in plaats van tassen van plastic en papier, zullen we in de toekomst nog eens 192 ton aan plastic en 293 ton aan papier besparen. Daarbovenop streven we ernaar door een groot aantal maatregelen een positieve bijdrage te leveren aan de samenleving en de vrede, en ook de arbeidsomstandigheden van de arbeiders in de fabrieken van onze toeleveranciers verder te verbeteren.

Kortom, op onze woorden laten we veelomvattende daden volgen en we zetten vele concrete stappen om onze missie steeds meer werkelijkheid te laten worden.

ANSELM GRÜN In de abdij Münsterschwarzach is het voor mij heel concreet belangrijk om arbeidsplaatsen ook langdurig te garanderen, zodat ik niet snel mensen moet ontslaan en aannemen. Natuurlijk zijn er ontwikkelingen die ertoe leiden dat we bepaalde sectoren moeten sluiten, maar ook dan moeten we bekijken of we ergens anders arbeidsplaatsen kunnen aan-

bieden. Snel aannemen en snel ontslaan is op den duur te duur. Ook in ons personeelsbeleid gaat het dus om duurzaamheid.

Wij hoeven ons bij het thema duurzaamheid niet zo grondig opnieuw uit te vinden als een onderneming, wat dat betreft hebben we een duidelijk concurrentievoordeel. Het klooster leeft niet alleen van de producten die het verkoopt, maar ook van de zuinige en duurzame organisatie, waarin zich weinig strubbelingen voordoen. We hebben de bureaucratie in de abdij en bij de bedrijven tot een minimum gereduceerd.

Een groot deel van de producten die onze werkplaatsen vervaardigen – meubels, elektrotechnische installaties, schilder- en smeedwerk enzovoort – wordt niet op de vrije markt verkocht. Ze zijn uitsluitend voor intern gebruik bestemd. En we hebben in de abdij besloten dat we niet voortdurend van de goedkope aanbiedingen van bedrijven uit de omgeving gebruikmaken, maar bewust een hogere prijs op de koop toe nemen om duurzaam bezig te kunnen zijn.

Natuurlijk proberen de werkplaatsen hun kostenstructuur te verbeteren. En we proberen dan te vergelijken hoeveel hoger de kosten van duurzame producten zijn ten opzichte van goedkope producten. Dat moet in een gezonde verhouding tot elkaar staan. We mogen dus niet ongezien zeggen: de duurzame producten mogen gewoon meer kosten. Er moet een redelijke verhouding bestaan tussen betere kwaliteit en hogere kosten.

Een groot deel van onze producten bestaat uit boeken. Daarbij staan natuurlijk centraal de ideeën die we mensen willen overbrengen. Het gaat er daarbij om dat we een taal spreken die niet oordeelt, dat we met onze taal het hart van de mensen raken en hun de hoop geven dat het leven de moeite waard is en kan slagen.

Bij de andere producten die we verkopen – artikelen uit onze slagerij, bakkerij, drukkerij, goudsmederij, boekhandel – merken we dat de klanten niet alleen naar de prijs ervan kijken, maar ook naar de kwaliteit. En wat dat betreft heeft een klooster tegenwoor-

dig echt een imagovoordeel. Mensen vertrouwen erop dat wat wij produceren ook duurzaam wordt geproduceerd en dat het een goede kwaliteit heeft. Natuurlijk moeten de goede kwaliteit en de duurzaamheid van de producten in een gezonde verhouding tot de prijs staan, maar bij ons betalen de klanten een redelijke prijs, geen overdreven prijs.

JOCHEN ZEITZ U zegt dat de klanten een redelijke prijs betalen. Dat denk ik ook, en we moeten de consument ook niet onderschatten. Velen zijn allang begonnen bewuster geld uit te geven. Elke keer dat we bij een winkeltoonbank staan, kunnen we kiezen welk product en welk merk we kopen – voor zover we het ons kunnen veroorloven. Dus kunnen we invloed uitoefenen door producten die bijvoorbeeld het milieu vervuilen en die een excessieve hoeveelheid afval opleveren, gewoon niet langer te kopen.

Als wij als onderneming en merk creatief zijn, zullen we ook manieren vinden om onze consumenten mee te krijgen en te informeren, precies zoals we ons zelf ook beter moeten informeren om ons bewustzijn voor milieuvriendelijker zakendoen te scherpen. In dit opzicht valt er voor ondernemingen nog zeer veel te leren en te doen. We moeten partners worden die hun consumenten op deze reis meenemen.

Bovendien hebben wij ondernemingen in zekere zin consumenten hun consumptiegedrag bijgebracht. Daarom behoort het ook tot onze verantwoordelijkheid om onze bedrijfsmethoden te veranderen en de consumenten opener en in begrijpelijke taal voor te lichten in plaats van hen te verwijten dat ze niet bereid zijn een hogere prijs voor duurzaamheid te betalen. We moeten als aanbieders anders gaan denken en onszelf als consumenten anders gaan programmeren wat betreft onze manier van eten, drinken, kleden en leven.