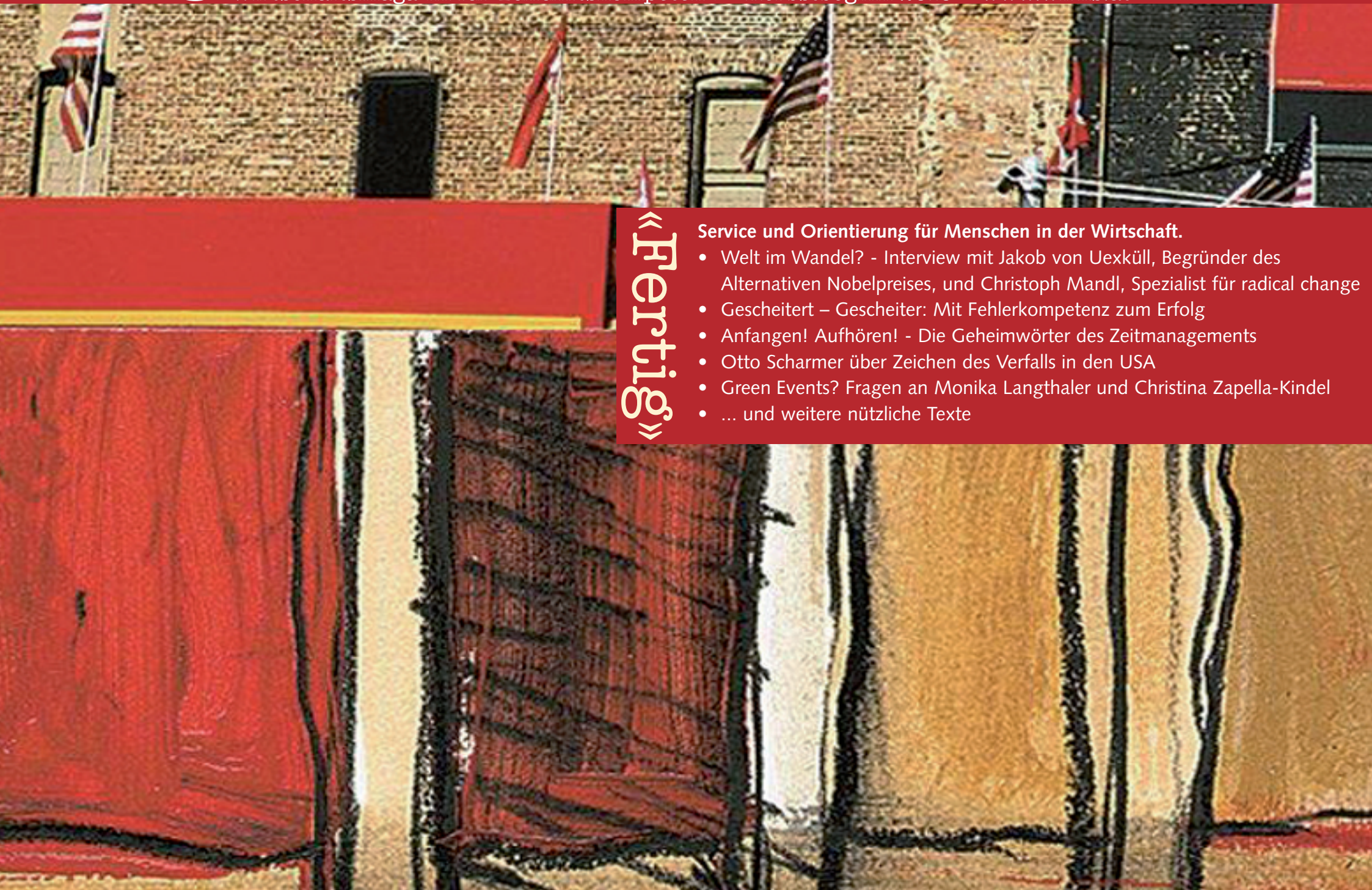
wirks Wirtschaftsmagazin für Zukunftskompetenz • Herbstbeginn 2010 • www.wirks.at



«Fertig»

Service und Orientierung für Menschen in der Wirtschaft.

- Welt im Wandel? - Interview mit Jakob von Uexküll, Begründer des Alternativen Nobelpreises, und Christoph Mandl, Spezialist für radical change
- Gescheitert – Gescheiter: Mit Fehlerkompetenz zum Erfolg
- Anfangen! Aufhören! - Die Geheimwörter des Zeitmanagements
- Otto Scharmer über Zeichen des Verfalls in den USA
- Green Events? Fragen an Monika Langthaler und Christina Zapella-Kindel
- ... und weitere nützliche Texte

Editorial

von Harald Koisser

Herbstzeit, Erntezeit. Es gilt, einen Schnitt zu machen und das, was man gesät hat, zu ernten. Jetzt werden die Früchte der Arbeit eingefahren. Es bricht somit auch jene Zeit an, die uns daran erinnert, dass man Dinge einmal abschließen muss, selbst dann, wenn sie nicht perfekt geworden sind.

Das Fertigwerden bestimmt daher diese Ausgabe von wirks. Nur wenn wir mit etwas zu Ende kommen, können wir mit etwas Neuem anfangen, nur wenn wir Fehler machen, können wir lernen. Aus der schöpferischen Zerstörung entsteht laut Schumpeter das Neue. Banalitäten? Wenn es so wäre, müssten sich Leute wie Zeitmanagement-Profi Peter Gall oder Fehlerkultur-Spezialistin Elke M. Schüttelkopf anderen Aufgaben zuwenden. Lesen Sie dazu die Texte in der Rubrik „Tools“

Auch im Großen des Weltenlaufs scheint ein Zeitabschnitt zu Ende zu gehen, zumindest machen uns das die Titel von Kongressen und Seminaren, die Erregung von Medien und Trendforschung gerade massiv glauben.

Auch wir von wirks sprechen ja davon, dass wir unsere geschätzten LeserInnen durch die Zeit des Wandels begleiten wollen, nehmen also in der Frage, ob es Veränderung gibt oder alles beim Alten bleibt, durchaus Partei ein. Aber wir wollten es genau wissen und haben der Frage, ob es Wandel gibt, breiten Raum gewidmet, und das nicht zum letzten Mal, wie ich vermute. Jakob von Uexküll weist die Annahme, dass alles wieder gut wird, weil ja die westliche Wirtschaft wieder moderat wächst, brüsk zurück. Kurz bevor das Sowjetreich implodiert ist, hätte es ja auch die Hoffnungsgestalt Gorbatschow gegeben, an die sich die Kommunisten noch einmal hoffnungsfroh geklammert hätten. Lesen Sie dazu die Beiträge von Uexküll, Otto Scharmer, Christoph Mandl und Statements aus der ökonomischen Praxis.

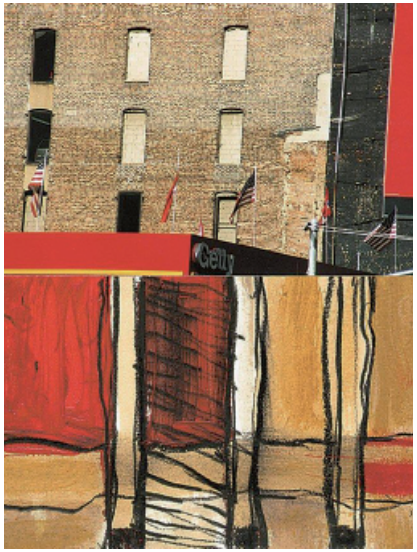
Auch Hanswerner Mackwitz hat einen Abschluss erreicht – den seines Lebens hier auf diesem Planeten, von dem er immer gesagt hat, wir müssen gut zu ihm sein, weil wir keinen Ersatzplaneten im Kofferraum haben. Er war ein großartiger Chemiker und Verfechter einer besseren Welt, Bestsellerautor („Zeitbombe Chemie“), Grünaktivist, Politiker, verschmitzter Philosoph. Wir

von *wirks* haben ihn im Rahmen des Beratungsnetzwerkes netzwerkstadt kennen- und und sein Engagement für eine lebensbejahende, freundliche Chemie schätzen gelernt, einer Chemie, von der er nicht etwa träumte, sondern die in seinem Labor Wirklichkeit geworden ist. Welch ein kraftvoller und unsterblicher Beitrag für diese Welt! Seine Erben werden die Arbeit seines Institutes Alchemia Nova (www.alchemia-nova.net) fortsetzen. Er selbst hat seinen letzten großen Vortrag kurz vor seinem Ableben

gehalten, aufrecht in seinem Spitalsbett sitzend, wie einer seiner engen Mitarbeiter berichtete. So erklärte er den staunenden Krankenschwestern in einer seiner langen, launigen Reden, welche chemischen Prozesse sich gerade in seinem Körper abspielen. Diesen Prozessen ist er kurz vor seinem 65. Geburtstag im August 2010 erlegen, hier in *wirks* aber werden wir weiterhin von ihm hören.

Es gibt Verbundenheiten, die über den Tod hinaus gehen, und Botschaften zur Genesung der Welt, die weiter getragen werden müssen.

Bleibt mir nur noch zu hoffen, dass sich in diesem *wirks* nicht all zu viele Fehler eingeschlichen haben. Und falls doch, dass ich mich wie Schauspielerin Birgit Minichmayr, die auf der Bühne mitten in einem Couplet den Text vergessen hat, lachend auf den Boden werfe. Um dann nach Szenenapplaus für diesen „Fehler“ das Lied wunderbar zu Ende zu singen.



Titelbild:
Maria Maier
ZEITRAUM NY architektur dialog, Nr. 28,
2001/2002, Fotografie übermalt mit Eitempera,
UV-Schutzfolie, Holz, 20 x 15 x 3 cm
Aus der aktuellen Ausstellung „ORTsZEIT“
im ZS art KunstRaum
1070 Wien, Westbahnstraße 27-29
www.zsart.at

Inhalt

Welt im Wandel! Welt im Wandel?
- Wir Possibilisten! - Interview mit Jakob von Uexküll — fünf
- „Sie können mit schmelzenden Gletschern nicht verhandeln“ - Aus einer Rede von Uexküll — acht
- C. Otto Scharmer über Zeichen des Verfalls in den USA — zehn
- Innovation ist unberechenbar - Interview mit Christoph Mandl — zwölf
- „Dranbleiben!" - Statements zum Wandel von UnternehmerInnen — sechzehn
- Bildung heißt: wahrhaftig Mensch werden — neunzehn

Gaia: Zeit der Ernte, Zeit fertig zu werden — einundzwanzig

Gescheitert – Gescheiter: Mit Fehlerkompetenz zum Erfolg — vierundzwanzig

„Anfangen! Aufhören!“ - Interview mit Peter Gall — dreißig

Tipps — dreiunddreißig

Akteure des Wandels: Feiern bis man grün ist — fünfunddreißig

Für Sie gelesen - „Endlich im Endlichen“ und „Die Logik des Misslingens“ — achtunddreißig

Sind wir nicht reich? - Birgit Chochola über microfinance — zweiundvierzig

Impressum — dreiundvierzig

Wir Possibilisten

Jeder kennt die aktuellen Probleme und sogar schon die Lösungen. Die Frage ist bloß, wann endlich etwas getan wird, meint Jakob von Uexküll, „Possibilist“ und Gründer des Alternativen Nobelpreises.
Das Gespräch führte Harald Koisser

Wir haben soeben ein unglaubliches Stück für Flöte gehört. Der Mann hat mit drei Flöten gleichzeitig hantiert.[1] Braucht es eine ähnliche Virtuosität des Menschen, um jetzt die Welt zu retten?

Das brauchen wir sicher. Das Problem ist nicht, dass es keine Lösungen gibt. Wir haben einfach nicht genug getan in den letzten dreißig Jahren. Wir dachten, das geht mit kleinen Reformen. Jetzt sehen wir, dass wir ein Modell für die Welt entwickelt haben, das nicht funktioniert. Wir sind in diesem Modell gefangen, wie man auch an der weltweiten Diskussion über Gerechtigkeitsfragen sieht. Das Wachstum sollte alles lösen und jetzt sehen wir, da wächst nichts mehr. Wir müssen uns zurückbesinnen auf etwas, was wir vorher hatten. Im Mittelalter gab es riesige Flüchtlingsströme und wir sollten uns ansehen, wie die Menschen damit umgegangen sind. Und dann vergleichen wir das mit unserer heutigen Asylpolitik! Alles was wir jetzt neu erfinden müssen, ist eine Rückbesinnung.

Sind wir zu dieser Virtuosität überhaupt noch fähig? Auf dem einfachen Weg, der uns offen gestanden wäre, haben wir es nicht geschafft.

1989 brach der Kommunismus zusammen und viele Menschen wie Sie und ich wurden plötzlich an den Roten Tisch geholt und hatten plötzlich die politische Macht über ihr Dorf oder ihre Region. Da zeigt sich, wozu Menschen fähig sind. Das erleben wir beim Alternativen Nobelpreis genauso. Das sind „normale“ Menschen, die, wenn sie herausgefordert werden, zeigen, was sie können. Wenn einer unserer Preisträger, ein englischer Architekt, Reden hält, sagt man ihm immer, das würden ordinary people nicht verstehen. Seltsam, sagt er dann, ich treffe nie ordinary people. Alle sind immer so extraordinary. Ich selbst zitiere ja gerne Ernst Bloch: „Der Preis der Freiheit ist die Gefahr, dass der große geschichtliche Augenblick auf ein zu kleines Menschengeschlecht trifft.“ Wenn ich mir die Preisträger des Alternativen Nobelpreises anschaue, weiß ich, dass die Menschheit der Herausforderung gewachsen ist. Ein anderes Leben ist möglich. Ich schaue mir mit Interesse Japan an. Die leben ohne Wachstum und denen geht's recht gut. Jemand hat mir einmal geantwortet: „Als wir in Schweden ein Null-Wachstum hatten, gab es zugleich 15% Arbeitslosigkeit.“ So sieht unser Modell aus. Kein Wachstum heißt hohe Arbeitslosigkeit, Bürgerkrieg, sozialer Zusammenbruch. Und auf der anderen Seite zeigt sich nun, dass forciertes Wachstum ebenfalls zum Zusammenbruch führt. Wollen wir wirklich glauben, dass wir Menschen nicht intelligent genug sind, eine dritte und bessere Alternative zu entwickeln?

Eine österreichische Tageszeitung hat erst vor kurzem getitelt: Die Wirtschaft wächst wieder, die Krise ist überwunden. Und ich habe mir sagen lassen, dass Deutschland sich heuer auf das höchste Wirtschaftswachstum seit zwanzig Jahren freut. Da ist ja alles bestens.

Jaja, vor dem Zusammenbruch des Kommunismus gab es auch noch die Phase mit Gorbatschow, wo man dachte, das wird schon noch! Wir

[1] *Anm.: Stefan Temmingh (http://www.andreasjanotta.com/stefan.htm) spielte zuvor ein schwieriges Stück für mehrere Blockflöten, welche zum Teil simultan gespielt wurden*

wissen ganz genau, dass die Wirtschaft auf einer Finanzblase beruht und wenn die nocheinmal platzt, hat der Staat definitiv nicht mehr das Geld, irgendetwas zu retten. Wir wissen, dass die Schulden zunehmen und die Kaufkraft nachlässt. Die Mittelklasse in den USA erlebt soeben, dass der Traum vom Aufstieg ausgeträumt ist. Man kann natürlich immer irgendwo ein paar gute Zahlen hervorheben.

Das beruhigt die Menschen. Besteht nicht die Hoffnung, dass alles so weiterlaufen kann wie bisher?

Das Bankenwesen beruht heute auf staatlichen Garantien. Das ist keine Marktwirtschaft mehr. Die Frage ist, wie lange sich die Staaten das leisten können. Der GAU ist ein Staatsbankrott und davon gab's viele in der Geschichte. Ökologische Bankrotte sieht man in den Wüsten in Afrika und im Irak. Das waren vor Jahrtausenden die Kornkammern des Römischen Reiches. Ökologische Zusammenbrüche haben größere zeitliche Dimensionen.

Die meisten erwarten, dass die Politik sich um alles kümmert

Warum ist es so schwierig für die Menschen, das was kommt, zu sehen? Müssen wir wirklich erst, wie ein Burn-out-Patient, am Abgrund stehen, wo man sieht: noch ein Schritt und es geht einfach nicht mehr. Müssen wir diesen Punkt erreichen?

Als es in Schweden eine Volksabstimmung über die Abschaffung der Atomkraft gab, haben sich viele Leute in Nordschweden beschwert. Die haben gesagt: wir schuften hier den ganzen Tag, es ist lange Dunkel, wir wollen nach Hause kommen und uns ein Fußballspiel ansehen. Wir zahlen viel Steuern, damit jemand diese Entscheidungen trifft. Wir wollen nicht nach Hause kommen und über Atomkraft nachdenken. Die meisten erwarten, dass die Politiker sich um das alles kümmern.

Nun ja, political leadership ist selten.

Helmut Kohl wurde wiedergewählt, nachdem er den Euro eingeführt hat, obwohl vorher die meisten Deutschen gegen den Euro waren. Aber die Menschen haben Vertrauen in die Politik gehabt. Wenn das nicht mehr da ist, dann gibt es auch wenig Zukunftsperspektiven. Vor Ausbruch des zweiten Weltkriegs war es auch eine Minderheit, die sich um Churchill geschart hat. Die Mehrheit dachte, es wird schon irgendwie so weitergehen, man kann Hitler schon besänftigen. Weder die Medien noch die Märkte haben kurz vor Ausbruch des Zweiten Weltkriegs dieses Ereignis vorausgesehen. Im Gegenteil hat man die Schwarzmaler lächerlich gemacht. Und wenn da heute keine Churchills und Roosevelts kommen, haben wir ein Problem. Wir haben ja lokal viele Menschen, die bereits handeln, aber es geht darum, die Rahmenbedingungen zu ändern. Die mangelnde politische Weitsicht ist da sehr erschreckend.

Kann man der immer kurzfristiger agierenden Politik etwas entgegensetzen? Kann die Ökonomie die Politik überholen?

Wenn da heute keine Churchills und Roosevelts kommen, haben wir ein Problem.

Ach, die Ökonomie agiert ja meist noch viel kurzfristiger als die Politik. Es ist nicht so, dass alle politischen Entscheidungen nur für die nächste Wahl getroffen werden. Es gibt schon die Staatsleute, die langfristig agieren und damit Erfolg haben. Die Weichen, die nach dem Weltkrieg gestellt wurden, haben lange doch eine friedlichere Erde geschaffen. UNO, Europäische Union, ... Man sieht ja, was alles geht, wenn der Wille da ist. Das Problem in der Ökonomie ist heute, dass der Konsument über den Bürger gestellt wird. Das gab es so vorher nicht.

Der Bürger ist Konsument.

Der Bürger ist unter anderem auch Konsument, aber vor allem ist er Bürger. Heute werden die Interessen des Konsumenten höher berwertet als jene des Bürgers. Das gab es so noch nie.

Der GlobArt-Kongress, auf dem wir uns gerade befinden, steht unter dem Thema „Wendezeit". Erkennen Sie Anzeichen, dass es diese Wendezeit tatsächlich gibt, oder ist das bloß eine Beschwörungsformel?

Die Wendzeit gibt es. Das Bewusstsein wächst, die Anforderungen sind bekannt, nur die Alternativen sind nicht sichtbar. Wir leben sehr bequem. Die meisten Menschen erwarten daher auch, dass es sehr einfach sein wird. Al Gore ist einer der wenigen Politiker, die von einer unbequemen Wahrheit sprechen.

Wer wird sie aussprechen?

Sie wird ausgesprochen, nur in der Kakaphonie der Medien geht das unter. Das ist ja wie in der Endzeit des Römischen Reiches, wo es nur um Brot und Spiele ging. Ich bin ein ganz normaler Sport- und Fußballinteressierter Mensch, aber ich kann das Wort „Fußball" nicht mehr hören. Dieser Sport spielt eine derart dominante Rolle, dass es abartig ist. Brot und Spiele und Schnäppchenjagd! Die ganze Welt verwandelt sich in einen Bazar, wo man seine Lebenszeit damit zubringt, möglichst viele Sonderangebote zu erjagen.

Was hat Sie vor genau 30 Jahren veranlasst, den Right Livelihood Award zu gründen? Das war zu einer Zeit, wo die Wirtschaft in voller Blüte war und das Prinzip des Machbaren gegolten hat.

In den 70er Jahren war das Umweltbewusstsein so stark, wie es heute wieder ist. Es gab dazwischen einen massiven Rückschritt, aber die Fragen nach Wachstum und Fortschritt sind damals hochgekommen. Unter Nixon und Carter gab es in den USA erste Diskussionen über Alternativen zum Wachstumsmodell. Mich hat damals interessiert, warum diese Alternativen nicht ernst genommen werden. Da habe ich mir gedacht, mit einem Nobelpreis wird man schon ernst genommen. Ich habe der Nobelpreisstiftung vorgeschlagen, einen Ökologiepreis oder einen Preis für menschliche Entwicklung einzuführen, aber die wollten das nicht. Also habe ich das aus Eigeninitiative gegründet.

Die Wahrheit wird ausgesprochen, nur in der Kakaphonie der Medien geht das unter.

Wie sehen Sie die Zukunft? Als Optimist, als Pessimist?

Als Possibilist!

Was ist das?

Der Pessimist denkt, es hat alles keinen Zweck und der Optimist denkt, es wird sowieso alles gut. Der Possibilist sieht die Möglichkeiten und es hängt von jedem von uns ab, ob sie verwirklicht werden. Die Arbeiten unserer Preisträger werden oft als „Projekte der Hoffnung" vorgestellt. Darum geht's.

Ist das ein Aufruf an alle, Possibilisten zu sein?

Natürlich, jeder von uns entscheidet tagtäglich, ob er Teil der Lösung oder Teil des Problems ist. Und je mehr sich für die Variante entscheiden, Teil der Lösung zu sein, umso eher schaffen wir die Wende.

Die Website des Alternativen Nobelpreises: www.rightliivelihood.org
Die Website von GLOBArt: www.globart.at

„Sie können mit schmelzenden Gletschern nicht verhandeln“

Die nachfolgenden Zitate stammen aus einer Rede von Jakob von Uexküll im Rahmen der 13. GlobeArt Academy, die im August 2010 im Kloster Pernegg stattgefunden hat, *notiert von Harald Koisser.*
Mit bestem Dank an Heidemarie Dobner von GlobArt

Uexküll ...
... im Stephansdom
Ich wollte gestern meinen Kindern den Stephansdom zeigen und war schockiert. Da gibt es im Dom einen Merchandising-Shop und einen Bereich, den man nur gegen Bezahlung betreten kann. Ich habe den Geistlichen im Shop gefragt, ob er weiß, was Jesus zu den Händlern im Tempel gesagt hat. Er hat mir geantwortet: „Ach, kommen Sie mir nicht so!“
Man muss sehen, dass es derzeit einen Kulturkrieg um die Grundwerte der Zivilisation gibt. Wenn nicht einmal die Kirche einen kommerzfreien Raum hat, wie sollen wir dann unsere Kinder davon überzeugen, dass ihr Leben und ihre Talente für andere Zwecke geschaffen wurden, als die Jagd nach Schnäppchen und Sonderangeboten? Der jetzt drängende Paradigmenwechsel braucht Dialoge wie hier bei GlobArt. Aber er braucht auch klare Markierungen was tragbar ist und was nicht!

... über Lösungen
Ich wurde eingeladen, über globale Herausforderungen zu reden, aber die kennen Sie sicher schon. Die Daten und Fakten sind hinlänglich bekannt und ich plane nicht, die vielen drohenden Katastrophenszenarien hier zu präsentieren. Auch die Antworten k ennen die meisten schon zu Genüge. Richtig interessant wird es erst, wenn es um die Umsetzung der Antworten geht.

Allzu leicht verfällt man ja in eine Schockstarre – die Größe der globalen Probleme, vor allem die beispiellose Herausforderung des Klimawandels, sind alleine nicht zu lösen oder andersherum: was hilft es, wenn ich mein Leben umstelle?

Setzten Sie sich doch einmal zu Hause im Familienrat zusammen und überprüfen Sie Ihre Gewohnheiten. Und wenn Sie noch Kinder im Grundschulalter haben, hören Sie auf sie – häufig sind sie besser ökologisch ausgebildet als ihre Eltern. Der Fernurlaub wird dann z.B. schnell hinterfragt. Da wir in einem reichen Industrieland leben, können unsere persönlichen Entscheidungen im Weltma,stab überdurchschnittlich viel bewirken.

An Unternehmer kann ich nur die Empfehlung richten, sich schnell die Chancen, die sich aus der Entwicklung neuer Märkte und der Änderung des regulatorischen Umfelds ergeben, zu Nutze zu machen. – und sich aktiv für bessere gesetzliche Rahmenbedingungen einsetzen! Allzu oft wird „die Wirtschaft“ noch von ängstlichen Zukunftsverhindern und Besitzstandwahrern vertreten, statt von Unternehmern die diesen Namen verdienen.

... über CO_2
Wir müssen den Energiehunger dieser Welt mit neuen Mitteln decken und schnellstmöglich eine Versorgung mit

100% erneuerbaren Energien erreichen – Sonne, Wasser, Wind, Biomasse. Es wird notwendig werden, CO2 aktiv aus der Atmosphäre zu entnehmen. Dieser Gedanke ist noch sehr neu und etabliert sich gerade. Aber eine reine Emissionsreduktion, wird aller Voraussicht nicht mehr ausreichen, der Klimaerwärmung bei der magischen 2°C Ober-Grenze Einhalt zu gebieten. (Auch diese Grenze wird regionale Katastrophen nicht verhindern – dazu ist es zu spät – aber sie soll verhindern, dass grosse Teile der Erde unbewohnbar werden.) Für zukünftige Generationen wird es wichtig sein, hier nicht einfach CO_2 aus der Luft zu waschen und unter der Erde zu lagern, sondern Lösungen zu finden, die eine langfristige Sequestrierung [Abscheidung und Speicherung in tiefen Sedimentschichten unter der Erde] unter Zuhilfenahme natürlicher Prozesse erlauben

... über Naturgesetze
Naturgesetze können nicht politisch abgeschafft werden. Sie können mit schmelzenden Gletschern nicht verhandeln.

... über Verantwortung
Wir müssen Verantwortung übernehmen. Dazu gehört auch, Schadenersatz zu zahlen an jene, die uns gerne folgen würden aber nicht dürfen. Weil wir vorausgegangen sind und alles verbrannt haben. Man muss endlich Verbrechen gegen zukünftige Generationen als Straftat anerkennen. Welcher Politiker wird sich noch trauen, Gesetze auf den Weg zu bringen, die zukunftsbedrohend sind, wenn er dafür juristisch belangt werden kann? Dafür gibt es Vorbilder. In Indien gab es die Räte der Seher in die Zukunft, die Ureinwohner Amerikas beherzigten das Prinzip der siebten Generation. Bei allem, was sie taten, überlegten sie, ob es der siebten Generation nach ihnen zu Vorteil oder Schaden sein könnte. Als Positiv-Beispiel haben wir heute den ungarischen Parlamentarischen Ombudsman für zukunftsfähige Generationen und arbeiten jetzt daran, einen solchen EU-weit zu etablieren.

... über wirtschaftliche Globalisierung
Die Folgen unserer Entscheidungen und Nicht-Entscheidungen sind zeitlich weitreichender als je zuvor – sogar geologische Zeiträume sind dadurch für uns moralisch relevant geworden. Diese Folgen sind auch zum ersten Mal in der Geschichte global. Der US-Ökonom and Alternative Nobelpreisträger Prof. Herman Daly beschreibt die wirtschaftliche Globalisierung der vergangenen Jahrzehnte als den letzten Versuch, den natürlichen Grenzen des BNP-„Wachstums“ zu entkommen, in dem wir in den ökonomischen und ökologischen Raum anderer Länder hineingewachsen sind. Die Folge davon ist natürlich, dass die endgültige Grenze global und übergreifend sein wird – das sog. „Global Peak Everything“.

... über Wachstum und Wohlstand
Das viel bewunderte chinesische Wachstum verschwindet, sobald die Kosten für Um- und Nachwelt mit einbezogen werden! Zukunftsfähiger dürfte Japan sein, gerade weil Wirtschaft und Konsum dort *nicht* wachsen. Mark Clifford, Executive Director des Asia Business Council, schreibt dazu im TIME Magazin von 2. August: „der schwache Konsum könnte aus Japan einen „global leader“ in ökologischer Nachhaltigkeit machen. Die Lebenserwartung ist eine der höchsten weltweit, die Kriminalität äußerst gering. Das kulturelle Leben ist exquisit und weltberühmt. Der soziale Zusammenhalt bleibt stark. Einkommensunterschiede sind gering. Die meisten Japaner genießen ihr Leben.“

Zeichen des Verfalls in den USA

Amerika weist mehr und mehr Symptome eines Dritte-Welt-Landes auf, das politische System ist paralysiert und die Finanzoligarchie umklammert das Land. Was hält uns eigentlich ab, das zu ändern?
Text von C. Otto Scharmer
(aus Scharmers Blog http://www.blog.ottoscharmer.com/ von Anfang September 2010)

Als ich nach zwei Monaten wieder in die USA zurückgekehrt bin, spürte ich plötzlich deutlich Zeichen von Verfall. Verglichen mit der vibrierenden Energie von Orten wie Brasilien, China, Südafrika und Indonesien fühlte sich Amerika wie ein Land im Niedergang an. Selbst das sogenannte „Alte Europa", wo man ja auch von Eurosklerose spricht, scheint heute viel innovativer zu sein. Deutschlands Beschäftigungsrate ist unter den Zahlen vor der Krise (verglichen mit einer Rekordhöhe von 9% in den USA, die ja eigentlich mehr als 17% sind, wenn man jene hinzurechnet, die es einfach aufgegeben haben, nach einem Job zu suchen oder sich mit Niedrigeinkommen durchschlagen) und die Wachstumsrate im zweiten Quartal von 9%

Innenstädte befinden sich in Abwärtsspiralen

sieht im Vergleich zu 1,9% in Amerika auch besser aus. Schlimmer noch ist der soziale Impact: rund 50 Millionen Amerikaner haben nicht genug zu essen und einer von acht Amerikanern – und gar eines von vier Kindern (!) – leben von Essensmarken. Schulen schließen. Straßen werden nicht instand gehalten. Brücken zerbröseln. Innenstädte befinden sich in Abwärtsspiralen. Auch wenn Aktivierungsprogramme positive Effekte gezeigt haben, ist die physische und soziale Infrastruktur doch in einem deutlichen Niedergang. Immer noch gibt Amerika seine mächtigen Ressourcen an den falschen Stellen aus: da werden zwei Kriege gefochten, die man nicht gewinnen kann, über 760 Militärstützpunkte in rund 150 Ländern außerhalb der Staaten gehalten (nur so zum Vergleich: auf der Höhe des Römischen Empire hatten die Römer 37 Haupt-Militärbasen und die Briten am Höhepunkt ihres Empire 36 – auf dem ganzen Planeten!). Die Hälfte der weltweiten Militärausgaben fallen auf ein einziges Land: die USA.

Die letzten 30 Jahre hat sich das Durchschnittseinkommen in den USA nicht verändert, obwohl sich in derselben Periode das Bruttonationaleinkommen um 110% erhöht hat. Was ist damit passiert? Im Jahr 1950 lag die Relation zwischen dem Einkommen eines CEO und einem Regalarbeiter bei rund 30:1, heute bei 300:1. Das oberste Prozent der Bevölkerung besitzt 37% aller Assets, während 80% sich nicht mehr als 12% teilen dürfen. Diese Kluft geht noch weiter auf.

Der Zerfall des US Empire könnte den Bürgern zugute kommen

1980 hat der Friedensforscher Johann Galtung den Fall des Sowjetreiches innerhalb einer Dekade vorausgesagt, Anfang 1989 meinte er, die Berliner Mauer wird noch dieses Jahr fallen (und so war es auch am 9. November). Im Jahr 2000 schätzte Galtung den Zerfall der USA auf 2025, aber als Bush die Wahl gewonnen hatte, zog er nocheinmal fünf Jahre ab (basierend auf der Erkenntnis, dass Bush alles tat, den Verfall zu beschleunigen). Der Zerfall des US Empire könnte laut Galtung durchaus den Bürgern zugute kommen und zu einer Blüte der Republik führen. Ein anderes Szenario besagt, dass es zu faschistischen Reaktionen kommen kann (siehe Galtungs aktuelles Buch: The Fall of the US Empire – And Then What?).

Wenn man sich so ansieht, wie die USA mehr und mehr Symptome eines Dritte-Welt-Landes aufweist, wie das politische System paralysiert ist und die Finanzoligarchie unser schönes Land immer fester umklammert, fragt man sich, was uns eigentlich abhält das zu ändern? Warum verschieben wir Trillionen von Dollar zu Bankern, Billionären und kranken Kriegen? Warum nicht dorthin damit, wo man einen tiefen sozialen Vorteil erzielen kann: Geldtransfer zu armen Menschen und Kommunen (was Brasilien großen Erfolg gebracht hat), massive Investitionen in Bildung (was wiederum China mit großem Erfolg macht) und social and business Entrepreneurship, womit städtische und ländliche Gebiete von einem Zustand der Verzweiflung zu Wohlstand gebracht werden können. Was hält uns ab?

Der in Amerika lebende Otto Scharmer ist durch seine „Theorie U" berühmt geworden, einer neuen Sichtweise und Technik, das größte zukünftige Potential eines Menschen oder einer Gruppe zu vergegenwärtigen. Scharmer berät viele staatliche Stellen, so auch die Österreichische Unterrichtsministerin Claudia Schmied.

Innovation ist unberechenbar

Harald Koisser im Gespräch mit Christoph Mandl, Spezialist für *radical change*, über Innovation, die Trägheit großer Firmen und die Notwendigkeit, das Kerngeschäft auch einmal grundsätzlich in Frage zu stellen.

Leben wir in einer Zeit des Wandels?

Ob das so ist, weiß man immer erst rückblickend. Ich bin in den 68ern groß geworden und habe das im Alltag nicht als so besonders erlebt. Man kann über einen Zeitabschnitt, in dem man gerade drin steckt, kein endgültiges Urteil fällen. Was man aber feststellen kann, ist, dass es Zeiten gab, wo die Gesellschaft sich sehr rasch verändert hat. In der Industriellen Revolution ist innerhalb kürzester Zeit sehr viel passiert. Und dann gab es Phasen, wie etwa das Biedermeier, wo jahrzehntelang gar nichts geschehen ist. Gesellschaftspolitisch passiert heute wahrscheinlich nicht soviel wie in den 68ern. Damals sind innerhalb kurzer Zeit Werte verändert worden. Die Generationen sind damals in Hinblick auf ihre Sicht der Welt, stark auseinandergedriftet. Das haben wir heute nicht so sehr. Wir haben den Wandel heute im wirtschaftlichen Bereich. Da verändert sich gerade sehr viel.
Bis zum Jahr 2000 hatten wir Kontinuität, eine lange Boomphase seit dem Krieg. Da ist einfach alles immer besser und mehr geworden.

Dann war 2001, New Economy Crash.

Genau, und seit 2001 leben wir in einer Phase wirtschaftlicher Orientierungslosigkeit. Bis dahin galt: Mehr desselben und alles ist in Ordnung. Die USA haben mit dem Immobilienmarkt diese Boomphase künstlich und mit bekannten Folgen verlängert. Heute gibt es die einen, die glauben, es wird alles wieder so, wie es einmal war, und die anderen, die das definitiv nicht glauben. Ohne das klar ist, was stattdessen kommt. Wenn wir tatsächlich deutlich weniger Autos brauchen, was passiert dann mit der Automobilindustrie Deutschlands, die ja das Rückgrat der deutschen Ökonomie darstellt?

Das hat dann aber auch Auswirkungen auf das Soziale. Man hat feststellen müssen, dass nicht alles machbar ist und nicht alles ewig wächst.

Das sollten wir eigentlich schon seit dem Jahr 1972 wissen, als der Bestseller „Die Grenzen des Wachstums“ von Meadows und Forresters erschienen ist. Von dem Buch wurden über 30 Millionen Exemplare verkauft. Da steht alles drin, was dann auch passiert ist. Es passiert jetzt Ungewohntes, aber nicht wirklich Überraschendes.

Woran liegt es, dass wir unseren Propheten nicht glauben?

Ob jemand ein Prophet ist, weiß man leider auch immer erst im nach hinein. Als das geschrieben wurde, gab es keine Wachstumsgrenzen, keine Umweltverschmutzung, keinen Erdölpreis, der weh tat. Wenn in solch einer schönen Situation jemand kommt und sich auf komplexe Computermodelle beruft, die dem Paradies widersprechen, wird das einfach nicht geglaubt. Die sind ja auch nicht wie Moses mit den Gesetzestafeln vom Berg herunter gekommen. Man muss auch sagen, dass herkömmliche ökonomische Modelle immer von unbegrenzten Ressourcen ausgegangen sind. Das lässt sich modellhaft leichter analysieren. Wenn man da kommt und sagt, die wesentlichste Prämisse stimmt nicht, sind die Ökonomen eben nicht ganz so begeistert. Das vom Club of Rome in Auftrag gegebene

Werk „Die Grenzen des Wachstums“ wurde ja damals auch vor allem von Ökonomen kritisiert. Dann kommt ja auch etwas zutiefst Menschliches hinzu. Die Prognosen damals betrafen das 21. Jahrhundert und das lag für die Menschen in weiter Ferne.

Der Mensch muss also das Tagesgeschäft meistern und kann sich um die Zukunft nicht so recht kümmern?

Heute wird spürbar, dass man weiter denken muss. In den 70er Jahren haben die Araber den Ölhahn aus politischen Gründen zugedreht. Vor kurzem aber war der Erdölpreis auf 150 Dollar ohne politische Absicht. Da ging es um die Knappheit der Ressource. Die Ukraine hat den Gashahn zugedreht, weil sie sich mit Russland nicht einigen konnten. Man fühlt, dass etwas anders ist. Die Dinge sind nicht mehr so sicher wie sie einmal waren.

Tendieren die Menschen dazu, alles so belassen zu wollen, wie es ist?

Das glaube ich gar nicht. Es gibt bei jeder Neuerung eine kleine Gruppe an Innovatoren, die das Neue einfach suchen und ausprobieren. Das sind diejenigen, die sich ganz früh anstellen, um das erste iPhone 4 zu bekommen. Das sind ungefähr 3 Prozent der Bevölkerung. Dann gibt es diejenigen, die etwas früh akzeptieren und annehmen, das sind noch mal 10 Prozent, und dann kommt so etwas wie die early majority. Die sagen sich: na gut, wenn das alle machen, dann sollte ich mir das einmal anschauen. Und dann kommen die Nachzügler. Die müssen dann einfach. Es gibt einfach keine Schreibmaschinen mehr und da müssen sie sich eben mit einem Computer anfreunden. Die Gruppe der Nachzügler ist aber nicht größer als ca. 15 Prozent der Bevölkerung. Insofern haben wir alle schon eine große Fähigkeit, uns anzupassen. Schwierig wird es nur bei konsensualen Entscheidungen. Solange man für sich selbst entscheidet – ich will dies oder das – ist es einfach. Jeder weiß, dass es anders werden muss, aber jeder hat ein anderes Bild davon, wie es anders werden muss. Und der gemeinsame Nenner ist dann, dass man alles belässt wie es ist.

Jeder weiß, dass es anders werden muss, aber jeder hat ein anderes Bild davon

Trotz aller Individualität ändern sich doch gemeinschaftliche Einstellungen. Viele Menschen meinen offenbar zu einem bestimmten Zeitpunkt das Gleiche.

Ja, Pelzmäntel tragen ist irgendwann zu einem ethischen Problem geworden und ist es nach wie vor. Das Fahren von SUVs ist jetzt gerade an der Reihe unschick zu werden. Das ist eine Summe individueller Entscheidungen. Aber im Konsensualen ist es unendlich schwierig geworden. Welch unglaubliche Mühe Obama mit seiner Gesundheitsreform in Amerika hatte!
Man sollte das Subsidiaritätsprinzip wieder mehr anerkennen. Das Konsensuale ist vielleicht eine Illusion.

Aber die Rahmenbedingungen werden gemeinschaftlich festgelegt. Und da wäre viel mehr möglich. Denken wir an die Einführung des Katalysators. Das war technisch längst möglich, aber alle haben geschrieen, das geht nicht oder noch nicht. Irgendwann kam das Gesetz und es war kein Problem.

Deto beim Verbot von FCKW in Spraydosen.

Ja, es braucht eben auch den Mut zu entscheiden, wenn gerade kein Konsens vorliegt.

Das heißt, man könnte von politischer Seite Innovation erzwingen – durch Gesetze oder Preissignale.

Preissignale weniger, das würde bedeuten, dass man staatliche Preiskontrolle macht.

Besteuerung.

Ja, das schon. Und über Normen. Jetzt kommt etwa eine EU-Norm für energieeffiziente Gebäude, die per 2020 gilt und ab dann werden wir Häuser nicht mehr so bauen wie heute. Das

wird einen ziemlichen Innovationsschub bedeuten. Und man wird sich fragen: warum musste das so lange dauern?

Wünschen sich Unternehmer politische Normen?

Klar! Jene, die voraus sind und etwas Neues anbieten. Ich habe vor kurzem ein Gespräch mit einem Hersteller von Holzpalletts geführt. Wir hatten das Thema „Krisenbewältigung" und er meinte: welche Krise? Wenn der Ölpreis hoch ist, macht er das beste Geschäft. Solche Alternativanbieter sind aber natürlich meist nicht die großen Firmen. Im Moment des Wandels gibt es laut Schumpeter immer den Aspekt von Schöpfung und Zerstörung. Und diejenigen, die zerstört werden, sind die Großen. Die werden öffentlich gehört, weil sie Arbeitsplätze freisetzen. Die vielen alternativen Kleinen, die Arbeitsplätze schaffen, hört man nicht so gut. Keine Zeitung berichtet, dieser und jener Hersteller von Alternativenergie hat 20 Leute aufgenommen.

Innovation geht nur, wenn man über das nächste Quartalsergebnis hinaussieht.

Ist Größe der Innovation hinderlich?

Es gab einmal eine Zeit, da gab es Automobilhersteller mit ca. 30 Mitarbeitern. Das war eine kleine, innovative Branche. Dann kommt ein Konzentrationsprozess. Größe entsteht immer, wenn man etwas leistet, was aktuell massiv nachgefragt wird. Diese Nachfrage kann natürlich enden. Beim Auto ist das derzeit offenbar so.

Alle Firmen sagen gerne von sich, dass sie innovativ sind. Was sind denn die idealen Voraussetzungen für Innovationskraft in einem Unternehmen?

Eine ziemlich komplexe Frage! Es braucht auf alle Fälle so etwas wie langfristiges Denken. Innovation geht nur, wenn man über das nächste Quartalsergebnis hinaussieht.

Aktiengesellschaften scheiden also aus.

Zumindest jene, die wenig reinvestieren dürfen, weil sie hohe Renditen ausweisen müssen. Wenn ein Vorstand sagt, wir haben einen Gewinneinbruch von 30%, weil wir ein großes Investitionsprojekt haben, das in fünf Jahren hohe Gewinne abwerfen kann, dann wird er gesteinigt. Es ist kein Zufall, dass hochinnovative Konzerne Leitfiguren haben. Bill Gates und Steve Jobs etwa. Die sind glaubwürdig, weil sie selbst substantielle Anteile am Unternehmen halten. Die machen nur etwas, wenn sie glauben, dass es etwas bringt. Die Inhabergeführten Unternehmen sind einfach innovativer, weil sie etwas vererben wollen.

Wer ist es denn, der innovativ ist?

Die großen Ideen kommen nie vom Vorstand, immer von unten. Junge, frische Leute, die unendlich weit weg sind von der Pragmatik, bringen meist die besten Inputs. Darum gibt's so viele Spin-offs. In kleinen Unternehmen ist die Distanz zwischen den jungen Wilden und der Chefetage gering. Der Tod jeder Idee ist die Rückmeldung: machen Sie uns dazu einmal eine Investitionsrechnung! Was ist der ROI? Hätte man die Gebrüder Wright angehalten, vor dem Bau des ersten Flugzeugs eine Investitionsrechnung zu machen, gäbe es kein Flugzeug. Der Witz von Innovation ist ja gerade, dass es neu und unberechenbar ist. Gute Ideen finden schon ihre Märkte. Ich habe einmal mit jemandem von Siemens gesprochen. Die waren bei Mobiltelefonen immer Nachzügler und ich weiß jetzt warum. Die haben immer wieder tolle Ideen nach oben gemeldet und sind dann mit mühseligen Controllingprozessen konfrontiert worden. Das war eine innovationsfeindliche Kultur. Steve Jobs sagt bei einer Idee sicher nicht: da machen wir einmal eine Investitionsrechnung. Dieses enorme Sicherheitsbewusstsein ist vielleicht etwas, was die Großen mehr haben als die Kleinen. Das hemmt schon die Innovationskraft.

Die großen Ideen kommen nie vom Vorstand

Gibt es Techniken, mit denen man zu Innovation kommen kann?

Naja, es gibt Kreativitätstechniken, aber ich denke, in jeder Firma gibt es mehr als genug Ideen. Man muss sich einfach um Leute, die Ideen haben könnten, kümmern. Man muss Räume schaffen, wo unreife Ideen gehört werden, wo man wertschätzend damit umgeht.

Es ist also viel Wissen vorhanden, aber das Wissen muss kapitalisiert werden?

Genau das ist Innovation. Eine Firma ist kein Universitätsbetrieb. Aber das Wissen wird eben nicht immer gehoben. Ich habe vor langer Zeit mit der PR-Leiterin eines großen Automobilherstellers gesprochen. Die planten damals, mit einer LKW-Produktion nach China zu gehen und haben enorme Produktionszahlen geplant. Die PR-Dame hat gemeint, sie kommuniziert das gerne, aber wie soll sie den enormen, daraus resultierenden CO_2-Ausstoß erklären? Ist das wirklich Ziel des Unternehmens? Der Dame wurde gesagt, solche Fragen sind nicht ihre Aufgabe. Schade, denn diese Frage wäre ein Impuls für Innovationsfähigkeit gewesen. Heute wissen wir, wie relevant diese Frage ist.

Da gehört natürlich dazu, sich selbst und sein Kerngeschäft auch einmal grundsätzlich in Frage zu stellen.

IBM hat es immerhin geschafft, von einem Schreibmaschinenhersteller zu einem Computerproduzenten zu werden. Die haben das gut hinbekommen. Apple hat sich ja auch neu erfunden. Das täte den Mineralölkonzernen heute auch gut.

Das könnte also ein Ratschlag an Unternehmen sein: sich selbst ab und zu die Sinnfrage zu stellen.

Das ist immer eine tolle Idee. Man sollte sich als Individuum ab und zu fragen: Was will ich mit dem Rest meiner Zeit hier machen? Das darf sich auch eine Organisation fragen. Dadurch entsteht Gemeinsamkeit, die durch Sinn zusammengehalten wird. Die wirklich erfolgreichen Unternehmen sind meist Gemeinschaften, wo der einzelne sich identifizieren kann. Diejenigen, die heute bei Google arbeiten, sagen das sicher voll Stolz.

Diese Sinnfrage ist ein sehr junges Phänomen und selbst schon Zeichen eines Wandels. Vor zwanzig Jahren wäre die Antwort meist noch gewesen: wir sind dazu da, Gewinn zu machen. Und Punkt.

Das alleine interessiert heute niemanden. Da steckt kein Sinn darin, weder für die MitarbeiterInnen, noch für die Kunden. Jeder, der eine Firma gründet, stellt sich sicher die Sinnfrage. Man gründet ein Unternehmen nicht einfach, um Geld zu machen. Gute Unternehmer sind moderne Propheten. Die haben den Antrieb, mit irgendetwas die Welt zu beglücken.

Du bist an der Universität tätig und beratest Firmen. Spürst du bei den Menschen, mit denen du zu tun hast, eher Freude am Wandel oder Angst?

Schiss und Aufbruchstimmung. Die Gesellschaft fragmentiert.

Diese totale kollektive Aufbruchsstimmung, wie sie etwa in den 50er Jahren war, gibt es nicht. Oder dieses globale Gemeinschaftsgefühl der ersten Mondlandung. Wer heute mit dem Studium fertig wird, muss um einen Job kämpfen. Als ich selbst damals fertig geworden bin, habe ich mir die Frage gestellt, ob ich gleich einen der zehn möglichen Jobs annehme oder lieber noch ein Jahr nach Indien fahre. Aber das heißt nicht, dass die Stimmung heute total negativ ist. Das klafft auseinander. Ich erlebe beides sehr deutlich. Leute mit enormem Schiss und solche mit Aufbruchsstimmung. Die Gesellschaft fragmentiert.

christoph.mandl@univie.ac.at, http://www.mlp.co.at

„Dranbleiben!"

Statements zum Wandel von UnternehmerInnen.
Gibt es den Wandel? Wir wollten eine Antwort dazu auch aus der Praxis hören und haben zwei Fragen gestellt.
1. Leben wir in einer Welt des Wandels?
2. Wenn ja, wie reagiert Ihr Unternehmen drauf?

Lisa Muhr,
Gesellschafterin
„Göttin des Glücks"
www.goettindesgluecks.at/

ad 1)
Wir leben immer im Wandel, es geht darum, wo geht der Wandel hin und wie schnell. Sonst gäbe es keine Entwicklung. Derzeit verändert sich etwas im Bezug auf Nachhaltigkeit. Es ist ein langsamer Weg, der von der Basis ausgeht, von den Konsument/innen, von den KMUS, weniger von den größeren Unternehmen. Leider nehme ich die Politik am wenigsten wahr. Wir hoffen, dass das Engagement derer, die Nachhaltigkeit leben und tun, ausreicht, um die Probleme, die von uns geschaffen wurden, gelöst und gewandelt, verändert werden.

ad 2)
Wir haben uns 2005 gefunden und aus Spaß heraus ein kleines Unternehmen gegründet. Dann waren wir so erfolgreich, dass wir in eine Krise kamen: sollen wir jetzt aufhören? Durch einen Impuls der besten Freundin organisierten wir uns neu - und produzierten Ende 2006 erstmals eine Öko & Fair Trade Modekollektion. Uns war Wertebewusstsein immer schon wichtig. Alfred Strigl lud mich nach unserem Starat erstmals zu einem Vortrag ein, und seitdem läuft es. Wir sind umgestiegen auf nachhaltige Produktionsweise, weil uns diese Art des Wirtschaftens nicht nur ein Ziel, sondern eine Mission ist. Derzeit engagieren wir uns auf zwei Ebenen: wir verkaufen Mode aus fairer Produktion und wir machen Bewusstseinsbildung. Wir sprechen in Schulen und bei vielen anderen Veranstaltungen davon, um die Menschen, die im Prinzip offen sind, zu animieren, auch selber aktiv nachzudenken und das eigene Handeln zu verändern.

■

Ira Mollay
New world energies
dancing the future . projekt support
www.newworldenergies.net

ad 1)
Ja, davon bin ich überzeugt. Die Zeugen und Boten des Wandels sprießen überall aus dem Boden wie Pilze im schönsten Wald. Der Wandel wird getragen von der Zivilgesellschaft, von engagierten und oft sehr jungen Menschen. Die selbst gestalten wollen, die sich nicht mit Jammern zufrieden geben, sondern sich mit kreativen Ideen selbst einbringen. Die wichtigsten Themen sind: Zusammenarbeit, Gemeinschaftsbildung, gemeinsame Innvoation, Ressourcenschonung, Teilen, Wertschätzung. In der Sprache des Wandels wird eher von crowdsourcing, sharing, open source, collaboration und co-creation gesprochen. Der Wandel ist smart - er nützt die modernen Kommunikationstechnologien wie Smartphones und Social Media, um ein völlig neues Ausmaß an intelligenter Vernetzung herzustellen. Der Wandel hat Herz - jeden Tag werden unzählige neue Social Enterprises

gegründet, deren Ziel nicht die Gewinnmaximierung ist, sondern eine möglichst positive soziale Auswirkung. Der Wandel hat Humor - wie der Optimist, der sich über den Riss in der Hose freut, weil die Luft durchzieht. Lebensfreude, Naturverbundenheit, der Wunsch an Herausforderungen gemeinsam zu wachsen - um nur ein paar seiner Eigenschaften zu nennen. Der Wandel ist wie eine Nährlösung, die in den Boden sickert. Er ist noch nicht überall angekommen. Bei den traditionellen Kleinunternehmen höre ich nichts von Wandel, die sind noch mit den Folgen der Wirtschaftskrise und des Kreditmangels beschäftigt. Die großen Unternehmen erscheinen mir eher orientierungslos zu pendeln zwischen Verweigerung und PR Stunts mit künstlichem Wandel-Aroma.

ad 2)
Mein Unternehmen hat sich in den Wandel verliebt. Die beiden sind unzertrennlich und ich glaube sie werden bald heiraten. Vermutlich wird mein Unternehmen den Namen des Wandels annehmen.
Woher ich das weiß? Mein Unternehmen begleitet nun ganz gezielt Organisationen, Projekte und Initiativen, die den Boden für den Wandel aufbereiten, ihn stärken oder leben. Und unterstützt Menschen, die etwas zum Wandel beitragen möchten, durch Vernetzung mit Projekten des Wandels. Die Außengrenze meines Unternehmens wird durchlässig. Es entsteht ein Netzwerk, das kooperiert statt konkurriert. Vereinbarungen beziehen die Werteebene sehr stark mit ein und basieren auf Wertschätzung , Vertrauen und Lösungsorientierung. Und vor allem: Mein Unternehmen tanzt!

■

Dr. Andreas Philipp,
Geschäftsführer von
Salesianer Miettex
www.salesianer.com

ad1)
Und wie! Meine Überzeugung ist, dass sich Tempo und Intensität des Wandels weiter beschleunigen. Betrachten wir nur ein Beispiel: Die von Öffentlichkeit und Medien in der Vergangenheit vehement geforderte stete Liberalisierung der internationalen Finanzmärkte hat unlängst zu Auswüchsen global bedrohlichen Ausmaßes geführt, deren Folgen seither von ebendieser Öffentlichkeit und den Medien beklagt werden. Sowohl die Bewertung des „Superkapitalismus“ als auch die seiner Repräsentanten – vorzugsweise der Investmentbanker – hat dadurch eine dramatische Wandlung erfahren. Während wir allerdings noch die Wunden der – scheinbar – überwundenen Krise lecken, steigen neue Stars aus der Asche verbrannten Kapitals und leiten den Gegenschwung am Pendel der öffentlichen Sicht der Dinge ein. Derweilen telefonieren sich in Amerika einige gemütliche Milliardäre – durchwegs ältere „Superkapitalisten“ - zusammen, und vereinbaren löblicher Weise die Hälfte ihres in diesem System erwirtschafteten Geldes an die Wohlfahrt zu geben.
Ich meine, dass sich „Wandel“ mittlerweile nicht mehr nur in Wellen bewegt, diese überlagern sich längst, Trends und Gegentrends finden mittlerweile bereits parallel statt.

ad2)
Dranbleiben!

■

Martin Schneider,
Geschäftsführer
Lindpointer Torsysteme
www.lindpointner.at

ad 1)
Ich denke es gibt keine Zeit ohne Wandel. Daher leben auch wir in einer „Welt im Wandel“. In unserer Zeit vollzieht sich der Wandel nur immer schneller, und es wird immer schwerer entsprechend mitzuhalten. Wobei nicht sicher ist, ob das aufgrund der sehr punktuellen Sicht, die wir betrachten können, nicht sehr subjektiv ist.

ad 2)
Wir versuchen den Grat zu gehen, einerseits mit der Geschwindigkeit (siehe oben) mitzuhalten, aber aus all den sich verändernden Dingen nur

diejenigen herauszufiltern, die uns von Vorteil sind. Dies bedeutet aber auch einzelne Veränderungen unberücksichtigt zu lassen und einfach zu überspringen, da der Zeitraum für die Veränderung bzw. Anpassung länger ist als die Aktualität des Veränderten. Modetrends (wie Farben) sind nur von sehr kurzer Dauer, maximal ein Jahr, Schnittlinien bestimmen aber ganze Jahrzehnte (Pettycoat, Schulterpolster).

■

Bildung heißt: wahrhaftig Mensch werden

Unser westliches Bildungssystem ist nicht zukunftstauglich. Auf der 30. Jahrestagung des Alternativen Nobelpreises in Bonn vom September 2010 wurden Alternativen diskutiert. Text: Harald Koisser, unter Verwendung eines Berichtes der Alanus Hochschule für Kunst und Gesellschaft in Alfter, wo der Workshop über zukunftsfähige Bildung stattgefunden hat

„Unser Planet leidet an zu viel Linearität“ meint Ibrahim Abouleish (Nobelpreisträger 2003). Es bräuchte im Lehrbetrieb mehr Kunst und Philosophie, um das Potential zur Veränderung zu befördern. „Unser Bildungssystem ist bloß auf Wissen und Denken fixiert“, assistiert der Thailänder Sulak Sivaraksa, der im Jahr 1995 den Alternativen Nobelpreis erhalten hat. Descartes Sinnspruch „Cogito ergo sum – ich denke also bin ich“ symbolisiert für den Buddhisten eine gefährliche, da Ich- und Intellektbezogene Einstellung. Nicanor Perlas von den Philippinen, der sich für eine gerechte Globalisierung einsetzt und 2003 von der Right Livelihood Foundation ausgezeichnet wurde, sieht außerdem die Gefahr, „dass Bildung heute nicht den Menschen, sondern der Wirtschaft, der Technologie und dem Markt dient“. In vielen Bildungsinstitutionen würden lediglich Fertigkeiten vermittelt, die Heranwachsende benötigen, um im globalisierten Wirtschaftssystem bestehen zu können und sich „angepasst in einer materialistischen und technisierten Welt zu verhalten“. Man müsse geistigen und spirituellen Elementen in der Bildung einen höheren Stellenwert zuweisen. Denn nur so können laut Perlas „wirkliche Werte gebildet werden“, eine der wichtigsten Voraussetzungen für gesellschaftliches und ökologisches Engagement. Das Ziel jeder nachhaltigen Bildung muss sein „wahrhaftig Mensch zu werden“, betont Perlas. „Zu verstehen, wer wir sind und was unsere Aufgabe in der Welt ist.“

Hochschulen: Fabriken, in denen kulturelle Klone produziert werden

Wie das konkret gehen kann, zeigt vielleicht die Studentin Tania Zuur, die eigens aus Schweden angereist war, um an der Veranstaltung teilzunehmen und die Nobelpreisträger zu erleben. Sie gehört zu einer internationalen Gruppe von jungen Menschen, die ihr Studium fern von universitärer Institutionalisierung selbst organisieren.

„Jeder muss für sich seine Frage, sein Thema finden, dann sucht er sich den Ort und den Lehrer, von dem er etwas lernen kann“. Wichtig ist ihr dabei vor allem, sich selbst zu entwickeln; ein Hochschuldiplom findet sie hierfür überflüssig.

Da stellt sich die Frage, welche Rolle Universitäten heute noch im Bildungsprozess spielen. Sind sie nur noch „Fabriken, in denen kulturelle Klone produziert werden“, wie Rául Montenegro, Umweltaktivist aus Argentinien meinte. Swami Agnivesh, Aktivist aus Indien und Preisträger 2004, spitzt den Gedanken in seinem Statement zu. Unis sollten Menschen zum Fragestellen anregen und „Rebellen produzieren“.

In der Zwischenzeit fiebert man in heimischen Instituten dem nächsten PISA-Ranking und der als poltischen Erfolg deutbaren AkademikerInnen-Produktionsquote entgegen.

Der Right Livelihood Award, im Deutschen bekannter als Alternativer Nobelpreis, wird seit 1980 an Personen, Organisationen und soziale Bewegungen vergeben. Eine international besetze Jury zeichnet jährlich vier Menschen oder Initiativen aus, die Lösungen für aktuelle Probleme finden und erfolgreich umsetzen. Die Einsatzbereiche der Preisträger sind vielfältig: Umwelt, Frieden, Abrüstung, Menschenrechte, Entwicklung, Kultur und Spiritualität, Verbraucherschutz, Bildung, Gesundheit oder Energie. Der Award wurde vor genau 30 Jahren vom Schweden Jakob von Uexküll ins Leben gerufen. „Ich habe der Nobelpreisstiftung vorgeschlagen, einen Ökologiepreis oder einen Preis für menschliche Entwicklung einzuführen, aber die wollten das nicht. Also habe ich das aus Eigeninitiative gegründet“, so Uexküll.

Statement von Jakob von Uexküll zur Jahrestagung

Und welche Absichten verfolgte der im September 2010 abgehaltene Kongress in Bonn? „Da treffen sich die Alternativen NobelpreisträgerInnen. Die sehen sich sonst nie. Das sind Pioniere auf sehr vielen Gebieten, oft entstehen gemeinsame Projekte. Es geht natürlich auch darum, die geballten Erfahrungen der Nobelpreisträger zu vermitteln“, erklärt Uexküll in einem Gespräch mit *wirks*. Wir wollten schließlich noch wissen, warum die Kongresse vorzugsweise im deutschen Sprachraum stattfinden.
Uexküll: „Weil hier diese Diskussionen am weitesten fortgeschritten sind. Es wäre schwer vorstellbar, so einen Kongress in den USA zu organisieren.“

Website des Alternativen Nobelpreises:
http://www.rightlivelihood.org
Website der 30. Jahrestagung in Bonn:
http://www.kurswechseln.de

Swami Agnivesh und Prof. Dr. Raúl Montenegro sind sich einig: Univesitäten sollten Rebellen produzieren

Es ist Zeit, fertig zu werden

Mutter Gaia ist Top-Unternehmerin seit 3,5 Mrd. Jahren.
Veronika Victoria Lamprecht sagt uns, wie sie arbeitet und warum nun die Zeit der Ernte und des Fertigwerdens anbricht.

GAIA oder GEA ist ein Name für Mutter Natur, Mutter Erde. Bekannt als griechische Mutter- und Todesgöttin, als älteste aller Gottheiten. Als eine, die das Leben bringt und nährt und auch wieder zurück nimmt. Damit es sich erneuern kann, wie die Natur es seit mehr als 3 Mrd Jahren tut. In dieser Rubrik wird versucht, aus ihrer Perspektive und Weisheit unser Wirtschaften und Leben wahrzunehmen. Im Herbst ist Gaia die Göttin des Ernteschnittes, der Entscheidung, der Hinwendung nach Innen, der Dankbarkeit und der Balance. Als ewige Kraft des zyklischen Wandels ermöglicht sie Leben aus der kreativen Zerstörung. Wir als Gesellschaft, Kultur, als Bewusstsein, als Wirtschaft befinden uns in einer großen Veränderung – wir sind die Veränderung und gestalten „Welt im Wandel" mit. Wie geht die Weisheit der Natur mit großen Umbrüchen um? Wie macht GAIA das?

Urwald im Wandel

Marco Pogacnik, Geomant und Künstler, erzählt aus dem Gespräch mit einem Biologieprofessor:
Wir spazieren durch den slowenischen Urwald. Riesige Bäume dominieren den gesamten Wald. Bis zu 300 Jahren werden sie alt, diese Urwaldurahnen. Unendlich hoch und breit nehmen sie fast das gesamte Sonnenlicht und den meisten Raum für sich in Anspruch. Unbeirrbar, unzerstörbar, unantastbar, unvergänglich wirken sie in ihrer Macht als Herrscher/innen des Waldes.
Dazwischen sind aus den Samen junge Bäume gewachsen. Sie geben ihr Bestes und wachsen zwischen den Urwaldriesen, soweit als möglich. Die Grenzen des Wachstums nach oben sind schnell erreicht, es gibt zuwenig Sonne, zuwenig Raum. Oft stehen diese jungen Bäume in kleiner und mittlerer Größe viele Jahre scheinbar unverändert, nichts tut sich in der Entfaltung nach außen.
Marco Pogacnik fragt seinen Begleiter, was denn dieser scheinbare Stillstand in der Natur zu bedeuten hätte: „Es scheint nur so, als ob keine Entwicklung passieren würde. Solange diesen jungen Bäumen nur ein beschränktes Höhenwachstum möglich ist, investieren sie in das Wachstum der Wurzeln! Wenn die Entfaltung nach oben und in die Weite nicht geht, dann dehnen sie sich nach unten und in die Tiefe aus! Viele Jahre lang fließt beinahe die gesamte Energie in die Stärkung, Verzweigung, Vertiefung der Wurzeln. Ein mächtiges unterirdisches Fundament wird gebildet, ein dichtes tragfähiges Wurzelwerk entsteht.

Was gerade nicht nach oben wachsen kann, investiert in die Wurzeln!

Und eines Tages, manchmal ist ein Sturm der Auslöser, manchmal einfach auch Altersschwäche oder innen hohl gewordenen Stämme, fallen die alles einnehmenden Urwaldriesen wie von selbst in sich zusammen. Das kann relativ schnell und unvermittelt geschehen. Sobald der Platz Richtung Himmel frei ist, die Sonne auf die Kronen der jungen Bäume fällt, be-

ginnen die ihre Wachstumsenergie von den Wurzeln in die Äste zu richten – und innerhalb kürzester Zeit übernehmen sie den Platz, den vorher ihre Ahnen inne hatten. Dieses ungewöhnlich schnelle Wachstum ist deshalb möglich, weil vorher lange und intensiv in die Ausbildung der Wurzeln investiert wurde. Dadurch sind sie fähig, im richtigen Zeitpunkt in die volle Größe zu wachsen und die neuen Aufgaben zu übernehmen."

Evolution statt Revolution

Es gibt viele Beispiele von Menschen und vom Wirtschaften, die wie junge Bäume mächtig in Wurzeln investieren, sich unbeirrbar aufs Wesentliche konzentrieren und somit aktiv Wandel gestalten. Christian Felber hat mit solchen Menschen zusammen ein Wirtschaftsmodell der Zukunft entwikkelt, das er in seinem neuesten Buch über „Gemeinwohl-Ökonomie" vorstellt. Es gibt konkrete Antworten auf aktuelle Fragen und Anleitungen, wie private Unternehmen mit individuellen Initiativen agieren und kooperieren können. Mit dem Ziel, nachhaltig erfolgreich zu werden und zu bleiben und gleichzeitig größtmögliches Gemeinwohl zu ermöglichen.

Ist der Urwald der Medienüberflutung mal durchdrungen, finden sich auch ermutigende Beispiele von PolitikerInnen. So wie der Bürgermeister von Graz, der tief entschlossen ist, die zweitgrößte Stadt Österreichs zur ökosozialen Hauptstadt zu machen – dem Pfad der Naturkultur folgend. Mag. Siegfried Nagl, Bürgermeister der Stadt Graz: „Nicht durch Revolution sondern durch die Gesetze der Evolution, die aus der Biosphäre auf unsere Welt übertragen werden können, wird eine neue Welt entstehen, die wir aber dringend brauchen! Daher müssen wir diese er-innern, dh. mittels aller unserer sechs Sinne erarbeiten!" Zitat aus „Naturkultur – ganzheitliche Lebensform nach der Weisheit der Natur" von Anton Moser

Fertig!

Herbstzeit ist Abschluss- und Erntezeit. Zeit, um zu reflektieren, Bilanz zu ziehen und dankbar zu sein, was in diesem Jahr gewachsen ist, reicher, tiefer, feiner, erfreulicher, erfolgreicher geworden ist. Was bleibt nachhaltig und wird in den nächsten Zyklus, in das nächste Projekt, als Erfahrung mitgenommen?

Für Gaia ist die Ernte großteils abgeschlossen, sie feiert sich nochmals in ihrer goldenen Pracht – um sich dann mit ihrer Kraft mehr nach innen zu wenden: nach einem Balancetag – am 23. September sind Tag und Nacht gleich lang – beginnt sie, ihre Lebenssäfte langsam zurückzuziehen, um sich für den nächsten Zyklus zu erneuern.

Manche Früchte sind nicht in dem Sinne reif geworden, wie es vorgesehen war. Wichtig ist es, fehlerhaftes, unfertiges Obst vom Baum zu nehmen, eine Entscheidung für den Abschluss zu finden, damit die „mitgeschleppte Altlast" nicht Energie für die Erneuerung raubt. Im Kompost verwandelt es sich zu Dünger und steht in der Folge als hochwertige Nahrung für das neue Werden zur Verfügung. Aus zyklischer Sicht kann nichts verloren gehen und Mist wird Dünger sein. Das sollte doch Grund zum Feiern sein!

Feiern!

Die Macht der Dankbarkeit und des Feierns ist eine viel zu unterschätzte Kraft in der Unternehmenskultur. Mitarbeiter/innen und Kolleg/innen bringen das ganze Jahr ihre Ideen und Engagement ein und es braucht einen Zeitpunkt, an dem die Erfolge bewusst gesehen und gewürdigt werden. Wie viel oder wenig es auch sein mag. Anerkennung, Würdigung, Wertschätzung stärkt Freude, Selbstliebe, Beziehung und daraus Motivation, sich weiterhin mit Begeisterung ins Unternehmen einzubringen.

Gaias Fragen an Unternehmer/innen:

- Was wird für einen optimalen Abschluss noch benötigt?
- Welche Grenzen müssen jetzt gezogen werden? Welche Entscheidungen?

- Was bleibt als Essenz und wird weitergeführt?
- Wie kommuniziere, präsentiere ich das fertige Projekt nach außen?
- Was ist an diesem Projekt bisher sehr gut gelungen?
- Was ist durch dieses Projekt in mir reicher geworden?
- Wem oder was bin ich besonders dankbar?
- Wie wird Wertschätzung und Dankbarkeit im Unternehmensalltag gelebt?
- Wie kann allen Mitarbeitenden der gemeinsame Erfolg vermittelt werden?
- Wie kann der Abschluss gebührend und angemessen gefeiert werden?

Weitere Fragen und praktische Umsetzungsmöglichkeiten gibt's beim Seminar „Evolutionsprinzipien in Leadership – mit der Weisheit der Natur führen" am 26. und 27. November 2010 im Waldviertel. Interesse? Anfragen bitte an mail@veronikalamprecht.com

Schwungkraft

Die Weisheit der Natur, die Wandlungskraft von Gaia, beeinflusst uns mehr, als offensichtlich ist. Alle lebendigen Systeme, die wieder bewusster mit diesem Rhythmus mitschwingen, erneuern sich nachhaltig erfolgreich und finden Urvertrauen, Leichtigkeit und eine tiefe Lebens- und Gestaltungsfreude. Auf ganz modernen und natürliche Art und Weise kann Schwungkraft aus dem Wandel, aus der „Krise", entstehen. So wie Fridtjof Capra, Hochenergiephysiker, Systemtheoretiker, Philosoph und Autor zusammenfasst: „Die Wiederentdeckung der Tatsache, dass es keine voneinander getrennten Dinge gibt, sondern nur miteinander verbundene Strukturen in einem andauernden kosmischen Tanz, ist wohl die wichtigste Errungenschaft der Naturwissenschaften des 20. Jahrhunderts!"

Gescheitert – Gescheiter: Mit Fehlerkompetenz zum Erfolg

Alle machen wir sie. Für die einen werden wir getröstet, bewundert, befördert, mit Boni zugeschüttet, für andere gerügt, gedemütigt, gekündigt. Manche führen in Konkurs, andere zur Innovation. Veronika Victoria Lamprecht über „Fehler“ und welchen Nutzen sie haben

In einer Welt, die sich wandeln soll und darf, ist es wichtig über Fehler und Scheitern zu reden – um einen Ausgleich zum Perfektionismus, zu Größenwahn und zu Selbstüberschätzung zu schaffen. Es braucht ehrliches Hinschauen, wahrnehmen, aufdecken und verändern, was den Wandel blokkiert.

Was ist ein Fehler?
Was ist ein Fehler und wer definiert ihn? Schon bei den Antworten auf dieser Frage zeigt sich, dass es „einen Fehler“ nicht gibt. Sondern eher Ereignisse, Verhaltensweisen, die zu einer bestimmten Zeit eine bestimmte Auswirkung haben. Nur in einem linearen Weltverständnis ist ein Ereignis „richtig“ oder „falsch“. In einem nichtlinearen, zyklischen Zeitverständnis gibt es „sowohl als auch.“ Vielfalt, Wechselwirkung und Evolution sind die Hauptkräfte. Welche Vielfalt, welche Wechselwirkung wirkt sich wie auf Unternehmen, auf die Menschen aus? Welcher Evolutionsschritt will sich daraus gestalten? Fehler in diesem Sinne gibt es demnach nicht. Dafür ein erhöhtes Maß an Veränderungsbereitschaft.

Resilienzforschung
Wir wissen immer weniger, was morgen sein wird. Die „Schatten der Zukunft“ werden kürzer. Somit ist es wichtig auf mehrere Zukunftsszenarien vorbereitet zu sein. Das heißt, nicht mehr alles bis ins Detail zu planen, sondern sich als Unternehmen zu überlegen, wie kann ich, egal was kommt, handlungsfähig bleiben, weiterhin selber Entscheidungen treffen und gestalten. Damit wir Unbekanntem gewachsen sind. Aus diesem Bedürfnis hat sich die Resilienzforschung entwickelt, die Dr. Harald Katzmair, GF FAS.research, seit 15 Jahren für Unternehmen und Systeme erforscht und heuer erstmals mit einem Kongress mit der Industriellenvereinigung an die Öffentlichkeit brachte.

Die Schatten der Zukunft werden kürzer

Der Unterschied zwischen Resilienz und Robustheit ist bedeutend: „Resilienz ist das Vermögen, zu WERDEN (auch unter schwierigen Umständen). Robustheit heißt, ich bleibe gleich, im Sinne von Härte. Ein System, das nicht WERDEN kann und nicht mehr entwicklungsfähig ist, stirbt den Kältetod.“

Die Erkenntnisse aus der Ökosystemforschung waren Vorbild genauso wie Schumpeters „Konzept der kreativen Zerstörung“. Wie ist es möglich, dass aus einer Totalzerstörung wie Überschwemmungen, Waldbrände neue unglaublich resiliente Systeme entste-

hen? Wie schafft das die Natur? „Weil die Zerstörung die Vorraussetzung ist dafür, dass etwas neu werden kann. Weil Zerstörung ein Teil des Lebenszyklus ist. Das ertragen wir schwer in unserer Kultur, die auf lineare Denk- und Handlungsweise aufbaut," meint Katzmair. Es gibt in diesem Sinne keine Fehler, alles ist Teil von einer ständigen Veränderung und Neuwerdung.

Definitionssache

Der Gründer und jahrzehntelange Leiter von Polaroid, Ed Land, der auch die Sofortbildkamera erfand, meint: „Ein Fehler ist ein Ereignis, dessen großer Nutzen sich noch nicht zu deinem Vorteil ausgewirkt hat."
Unter einem Fehler verstand man lange Zeit die Abweichung von einer Norm. Es waren Kanoniere, die das Wort „Fehler" in der frühen Neuzeit zuerst verwendeten. Damit meinten sie, dass ihre Kugel ganz woanders einschlug, als sie es beabsichtigten. In dieser Zeit wurde auch die Vorstellung geprägt, dass man Fehler vermeiden kann, wenn man nur klare Regeln und Standards einführt.

Zwischenzeitlich wurde die Definition modifiziert. Die Fehlerdefinition von Martin Weingardt erweitert: „Als Fehler bezeichnet ein Subjekt angesichts einer Alternative jene Variante, die von ihm – bezogen auf einen damit korrelierenden Kontext und ein spezifisches Interesse – als so ungünstig beurteilt wird, dass sie unerwünscht erscheint."

Martin Schneider, Geschäftsführer Lindpointer Torsysteme, 80 Mitarbeiter/innen:
„Ob etwas ein Fehler ist, oder nicht weiß man eigentlich nie so richtig. Manches, das zu Beginn als Fehler scheint, bedingt oft nur den Anreiz es zu verändern und wird dann zum Erfolg. Oft ist auch nur der Zeitraum entscheidend, der zwischen einem Ereignis liegt und der daraus resultierenden Veränderung, ob man denselben Sachverhalt als Fehler oder als Erfolg beurteilt.

Fehler sind die wichtigsten Ressourcen. Sie schaffen Wissen.

Lisa Muhr, Gesellschafterin von Göttin des Glücks, dem ersten österreichischen Fairtrade- und Öko-Modelabel, 7 Mitarbeiter/innen: „Echte Fehler sind Aktionen, die negative Auswirkungen auf andere Menschen, die Umwelt haben. Dann gibt es Fehler, die nur für einen selber Fehler sind, im Außen nicht als solche wahrgenommen werden. Oft sind wir selber die strengsten Kritiker/innen."

Dr. Harald Katzmair, Resilienz- und Machtforscher: „Fehler ist die wichtigste Ressource. Ein Fehler produziert und schafft Wissen, um Lernentwicklung zu ermöglichen."

Die Management-Trainerin und FH-Lektorin Elke M. Schüttelkopf erläutert ihr Fehlerverständnis: „Fehler sind schillernde Ereignisse. Bei näherer Betrachtung merkt man, dass Fehler nicht immer nur negative Ereignisse darstellen. Sie können auch positive Ereignisse sein. Es gibt eben nicht nur gefährliche oder teure oder dumme Fehler, sondern auch kreative und intelligente Fehler. Die Kunst ist es, nicht alle Fehler in einen Topf zu werfen, sondern einen differenzierten Blick zu entwickeln."

Wenn Fehler soviel Potential haben, woher kommt dann die Angst vor Fehlern?

Angst vor Fehlern

„Zum Thema Fehlerkultur zu forschen erwies sich anfangs als sprödes Thema. Viele Menschen assoziieren mit Fehlern etwas Negatives. Doch mit der näheren Beschäftigung kommt die Faszination," sagt Elke M. Schüttelkopf. Die Fehlerkultur-Spezialistin, die ihre zwei Forschungsarbeiten zur „Erfolgsstrategie Fehlerkultur" im Buch „Fehler . Lernen . Unternehmen" veröffentlicht hat, begleitet als Beraterin und Trainerin große Unternehmen im gesamten deutschsprachigen Raum und unterstützt sie, die Fehlerkultur ihrer Organisation zu verbessern.

Die Angst vor Fehlern wird ihrer Erfahrung nach durch die negative Fehlerbewertung in der Schule geschürt. In der Schule herrscht vorwiegend eine „Rotstiftkultur": Aufgezeigt wird, was falsch ist. Schon früh erleben SchülerInnen Versagen und verlieren den Mut. Sie lernen: Es ist besser,

sie sagen nichts, als etwas Falsches. Sie wollen kein Risiko eingehen, laufen lieber mit der Masse mit, als dass sie etwas wagen, etwas Neues ausprobieren und damit ein Scheitern riskieren - aber auch (aus Fehlern) lernen. Der Mangel an Entdeckungsfreude, an Neugier und Mut ist es dann, der sie später beruflich weit hinter ihren Potenzialen zurückbleiben lässt. ArbeitgeberInnen vermissen dann bei ihren MitarbeiterInnen den für die weitere Entwicklung notwendigen Unternehmer- und Innovationsgeist.

Klassentreffen nach 20 Jahren bergen oft Überraschungen: da haben die damals frechsten und fehlermutigsten Kolleg/innen die besten Jobs, sind innovative Lebenskünstler/innen und haben IHRES zu einem eigenen Unternehmen gemacht. Daneben wirkt das Berufsleben des/der damals Klassenbesten oft blass. Schul-, Lebens- und Unternehmenserfolg hat zuerst mal mit Selbstbewusstsein zu tun und dann mit Leistung und Engagement. Das ist eine Kulturfrage, eine Frage der Lebenshaltung: Hab ich mehr Angst vor Fehlern oder mehr Mut zum Risiko?

„Es gibt repräsentative Untersuchungen zu der Frage, wie konstruktiv in verschiedenen Kulturen und Nationen mit Fehlern umgegangen wird. Unter 61 analysierten Staaten hat es Deutschland auf den vorletzten Platz geschafft", erklärt Fehlerforscher Michael Frese von der Uni Gießen. Ob das in Österreich viel anders ist? Wie schaffen es Unternehmen, eine neue Kultur zu schaffen, in der das Potential von Fehlern sich entfalten kann?

Fehl(er)alarm - Mit Fehlerkompetenz zum Erfolg

Es ist Vorschrift, dass Firmengebäude, Hotels, öffentliche Räume Fluchtwegkennzeichnungen samt geprüftem Feuerlöscher an neuralgischen Stellen haben. Sollte Feuer ausbrechen, kann sofort entsprechend reagiert werden. Wie wäre es, solche Vorkehrungsmaßnahmen auch für andere mögliche „Brandherde, Fehlerquellen" im Unternehmen zu haben? Maßnahmen zu „üben", um im Ernstfall, wenn es brennt und etwas schief gelaufen ist, darauf zugreifen zu können?

Fehlerkompetenzentwicklung gehört ins Unternehmen wie Brandmelder

Elke M. Schüttelkopf rät Unternehmen zu unterschiedlichen Fehlerstrategien: „Dort, wo Fehler gefährlich oder teuer sind, ist es wichtig, sie zu vermeiden. Klassische Beispiele dafür sind sicherheitsrelevante Branchen wie die Luftfahrt oder die Medizin, aber auch die Produktion. Doch dort, wo es sich um intelligente und kreative Fehler handelt, ist es wichtig, sie zuzulassen und mitunter sogar zu fördern. Dort gilt es, den Fehlernutzen abzuschöpfen. Das ist z.B. in der Forschung und Entwicklung wichtig, aber auch in der Ausbildung oder im Marketing."

Unternehmen, die unterschiedliche Fehlerstrategien beherrschen, sind schneller handlungsfähig, können gezielter reagieren, sind effektiver. Sie erhöhen ihre Zukunftsfähigkeit. Sie gestalten und sind pro-aktiv. Es geht ums kontinuierliche Weiterdenken und Vorausdenken. Das Entwickeln von Fehlerkompetenz gehört in jedes Unternehmen wie Brandmelder und Fluchtwegtafeln.

Fehlerwissen aufbauen

Um Fehlerwissen aufzubauen, ist es wichtig, wirkliche Innovationen zu ermöglichen, laufende Prozesse ehrlich zu reflektieren, sie weiterzuentwickeln oder abzuschließen.

Ein kritisches In-Frage-Stellen muss erlaubt sein. Dort, wo kein Widerspruch mehr möglich ist, gibt es keine Weiterentwicklung mehr. Dazu braucht es eine Kultur der Wertschätzung, Konfliktfähigkeit und Selbstreflexion. Nur mit konstruktiver Kommunikation gelingt eine bessere Bearbeitung, werden klügere Strategien entwickelt und Vorbereitungen auf Veränderungen getroffen. Psychische Entlastung und Optimismus treten ein, weil gemeinsam nach Lösungen gesucht wird. Unterstützung und Gemeinschaftsgefühl erhöhen die Loyalität dem Unternehmen gegenüber und machen es handlungsstärker.

„Am Beginn meiner Arbeit mit einem Unternehmen steht oft der Wunsch nach erhöhter Fehlervermeidung,"

schildert die Unternehmensberaterin Elke M. Schüttelkopf. „Wir schaffen eine höhere Fehlersensibilität und fördern das Lernen aus den Fehlern. Doch dann wird auch deutlich, dass es in bestimmten Bereichen Fehlerfreundlichkeit braucht. Am Ende ist der Fehler etwas Schillerndes. Fehler werden differenziert beurteilt und entsprechend ihrer Bedeutung unterschiedlich behandelt. Das erweitert den Horizont. Da entsteht Zukunftsfähigkeit…“

Dumme und kluge Fehler

„Jeder Fehler hat einen Erkenntniswert - nämlich den, nachher zu wissen: so geht's nicht. Das nennt man „negatives Wissen“,“ erläutert Elke M. Schüttelkopf. „Doch der Erkenntniswert sinkt mit jeder Wiederholung. Einen Fehler ein Mal zu machen hat einen gewissen Erkenntniswert. Denselben Fehler jedoch drei Mal zu machen ist einfach nur dumm! Da kommen keine neuen Erkenntnisse dazu. Es zeigt nur, dass aus dem Fehler nichts gelernt wurde und der Fehlernutzen nicht abgeschöpft wurde.“

Jedes System, das Rückkoppelung abblockt, begeht Selbstmord.

Joanna Macy, Professorin, Tiefenökologin: „Jedes selbst organisierte System, ob Gemeinde, Planet, eine Nation oder Unternehmen, korrigiert Fehlentwicklungen durch Rückkoppelungen oder Feedback. Wir leben in einer Zeit der Verdrängung, die Feedback blockiert. Jedes System, das seine Rückkoppelung abblockt, begeht Selbstmord. Jedes System, das sich weigert, die Konsequenzen seines Handelns zu sehen, ist selbstmörderisch.“

Kluger Umgang mit Fehlern

Kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP) gibt es in vielen Unternehmen. Sie funktionieren nur dort, wo die Kommunikation ehrlich laufen darf und die Meinung jeder Person ernst genommen wird.

Das „Kaizen-Prinzip“ wurde vom Japaner Taiichi Ohno entwickelt und von Toyota übernommen: es gibt einen Produktionsprozess, der auf die permanente Veränderung, auf den fließenden Wandel, eingestellt ist. Jede/r mit der Herstellung befasste Mitarbeiter/in kann zu jedem Zeitpunkt der Produktion das Fließband stoppen und einen Verbesserungsvorschlag einbringen. „Das ist ein nichtlinearer Prozess, wie er für wissensgetriebene Organisationen typisch ist. Man nutzt Fehler und Irrtümer als Ausgangspunkt für eine bessere Lösung“, sagt Theo Wehner, Fehlerforscher an der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich. Wer über Fehler redet, hat Erfolg.

„Open source“ ist eine Form von Kaizen und lädt die Benutzer/innen ein, sich an der Entwicklung zu beteiligen. Der offene Austausch über vorhandene Irrwege und die Bereitschaft der Beteiligten, daraus zu lernen und besser zu machen, zählt. Das System ist fehlertolerant und fördert eine emanzipierte Haltung.

Der eigenen Intuition vertrauen

Lisa Muhr erzählt von einer Situation, in der sie unter großem Druck die Meinung anderer wichtiger nahm als ihre eigene Intuition – und sie damit einen großen Fehler machte: „Ich hab mich bei einer Lieferfirma beschwert und dabei festgestellt, dass ich die Situation zuwenig kannte und mein Aufbegehren grundlos war. Mir war das furchtbar peinlich, für die andere Seite war es kein Problem, heute lachen wir drüber. Seitdem hör ich viel mehr auf mich selber.

Wir ärgern uns gemeinsam. Wir trösten uns.

Wichtig ist mir, dass die MitarbeiterInnen sich die Arbeit entsprechend ihrer Kompetenzen einteilen, dass sie sich mit ihren Talenten einbringen. Preisverhandlungen sollen die machen, die es können! Alles andere erhöht den Druck, bringt Konflikt, Burn out und Fehleranfälligkeit.

Wenn jemand aus unserem Team einen Fehler gemacht hat, zb. ein falscher Stoff wurde bestellt, dann trösten wir uns gegenseitig. Auch wenn es Geld gekostet hat, kann jedem/jeder passieren und wir ärgern uns gemeinsam über Gedankenlosigkeit.“

Szenenwechsel: herzhaft Lachen Birgit Minichmayr glänzte 2009 im Burgtheater im ausverkauften „Struwwelpeter“ als Schauspielerin und Sängerin. Es war eine der ersten Aufführungen, 2. Akt, ein Lied, 3. Strophe, die Musik gleitet. Da sackt ihre Stimme ab, stottert, sucht nach Wörtern, Stille. Plötzlich, es klingt wie eine Verwunderung, ruft sie ins Publikum: „Ich hab den Text vergessen!“ Dabei lässt sie sich lachend auf den Boden fallen. Sie schüttelt sich vor Spaß, tosender Beifall während sie sich prustend halbherzig entschuldigt. Sie schaut zum Musiker und nach 2, 3 Einsätzen singt sie fehlerfrei das Lied zu Ende.

Falls dein Albtraum passiert – sei liebevoll mit dir selber

Mitfühlende Verbundenheit mit der Schauspielerin, ihrer Unmittelbarkeit und ihrem herzerfrischenden selbstverständlichen Umgang mit ihrem Fehler vibriert in der Luft. Der stürmische Applaus gilt auch für diese Berührung und Botschaft: falls dein Albtraum passiert – sei liebevoll mit dir selber - es gibt immer eine Lösung!

Fehler-Krise
Wenn das Leben wie Theater ist, dann ist es gut, vor der Krise, vor dem Albtraum eine/n Souffleuse in der Nähe zu haben. Sich vor anzeigenden größeren Veränderungen die Zeit zu nehmen und Maßnahmen zu setzen, mit denen durch Krisen gesteuert werden kann. Fehlerkompetenz ist eine Präventionsmaßnahme und keine Krisenbewältigungsmethode.

„Erfahrungen zeigen, dass in schwierigen Zeiten Menschen und Unternehmen in eine Art Panikstarre verfallen, auf alte bewährte Reaktionen zurückgreifen, wenig Freiraum haben für strategische Weiterentwicklungen. Kurzarbeit ist keine langfristig sinnvolle Maßnahme – besser wäre es, die Zeit, die nicht für Produktion und laufende Arbeit benötigt wird, für interne Weiterbildung zu nützen. Mit den vorhandenen staatlichen Subventionen in Qualifizierungen, kreative Entwicklungen zu investieren, anstatt die Leute heimzuschicken,“ rät Elke Schüttelkopf.

Fehler oder doch Glück gehabt?
Fehler, die passieren und sich dann in Vorteil verwandeln (lassen), sind Ermutigungen, an der Lebendigkeit und Kreativitätsfreude dran zu bleiben.

Klassiker sind die von Produktionsstätten veranstalteten „Flohmärkte“. So wie Heini Staudinger von GEA regelmäßig im Waldviertel seine Betriebstore öffnet und einlädt: „Ein kleiner Kratzer, ein auslaufendes Modell, ein Ausstellungsstück - schon wird aus 1A-Qualität B-Ware. Unser kleiner Fehler ist der große Vorteil für unsere Kunden. Wir haben aus unseren Lagern 100e Paare 2. Wahl- und Aktionsschuhe, Möbel mit kleinen Fehlern, Ausstellungsstücke geräumt …“; das ergibt finanzielles Glück für alle – für die Kund/innen, das Unternehmen – ja, sogar für das Waldviertel. Auch wenn es noch keine offizielle Umwegsrentabilitätsmessung dazu gibt – alleine die Tatsache, dass Heini Staudinger 20 neue Mitarbeiterinnen im Jahr 2009 eingestellt hat, bereichert auf vielen Ebenen.

Martin Schneider erinnert sich, dass er mal bei Preisverhandlung keine 2% Rabatt mehr gab und deshalb den Auftrag nicht erhielt. „Ob es ein Fehler war? fragten wir uns, als wir erfuhren, dass der Mitbewerb geliefert hatte. Kurze Zeit später ging der Kunde in Konkurs und der Mitbewerb zum Anwalt.“

Man bereut, was man NICHT gemacht hat und nicht das, was man gemacht hat

Der vielleicht größte Fehler
„Der größte Fehler ist es, etwas zu einem bestimmten Zeitpunkt nicht zu verändern. Denn dass lässt sich sicher nicht mehr korrigieren. Ich bin fest der Überzeugung: am meisten bereut man die Dinge, die man nicht gemacht (verändert) hat, und nicht die Dinge die man falsch gemacht hat. Keine Fehler machen zu wollen, ist der größte.“ Elke Schüttelkopf und Martin Schneider sind sich darin einig.

Das „NZZ Folio“ der neuen Züricher Zeitung widmete diesen Sommer den Gescheiterten eine eigene Ausgabe.

Was fasziniert am Scheitern, fragte *wirks* Dr. Daniel Weber, Chefredakteur von NZZ Folio: „Es schien uns wichtig, in unserer Gewinnerkultur einen Kontrapunkt zu setzen: Geschichten zu erzählen vom Scheitern und davon, wie die Gescheiterten wieder hochkommen - vielleicht höher als sie sonst gekommen wären. Wir haben das Heft also auch als Aufmunterung zum mutigen Leben verstanden."

Hochkommen von Gescheiterten - Aufmunterung zum mutigen Leben

Ob wir gescheiter sind nach dem Scheitern oder nicht, hat viel mit Mut, Ehrlichkeit, Verantwortung, Weitblick und Entwicklungsfreude zu tun. Lasst es uns tun! Damit wir noch vor dem nächsten Scheitern gescheiter sind. Denn Fehler, ohne daraus zu lernen, haben wir schon genug gemacht.

Nichts, wofür man sich schämen muss

Dominik ist 23 Jahre alt und seit 3 Monaten einer der jüngsten Vorarbeiter-Stellvertreter im größten Stahlkonzern Österreichs. Als er in der Schule begann, die ersten Wörter zu schreiben, wurde eine ausgeprägte Lese-Rechtschreibschwäche – Legasthenie – festgestellt. Nach der anfänglichen Erschütterungsphase unterstützte eine aufgeschlossene Lehrerin mit den findigen Eltern den Jungen in zwei Richtungen:

Erstens – Ermutigung: Einstein hatte es auch - Legasthenie ist ein Talentsignal: diese Menschen haben besonders kreative Fähigkeiten und die Möglichkeit Zusammenhänge anders zu sehen. Lese-Rechtschreibschwäche ist nur ein Aspekt dieses „Talentes".

Und Zweitens: üben. Punkt 2 wurde bald auf Grund von Erfolglosigkeit und blank liegenden Nerven reduziert, Punkt 1 gefördert: er konnte zum Beispiel genauso schnell rückwärts wie vorwärts lesen. Nur dafür gab es keine Note in der Schule.
Er begann seine Wunschlehre als Maschinenbautechniker und schämte sich anfangs dafür, dass seine Beschriftungen der Werkzeugkästen mit Sicherheit „originell" waren. Schnell lernte er das Rechtschreibprogramm für sich zu nützen und überprüfte alles. Diese Fehler hat er seitdem unter Kontrolle.

Im Laufe seiner Lehre häuften sich die Erfahrungen, dass er Fehler bei den Maschinen fand, die seine viel älteren und erfahrenen Kollegen vergeblich suchten. Lehre als auch die folgende Meisterprüfung schloss er mit Auszeichnung ab.

Inzwischen wird er in der Abteilung „Instandhaltung" immer dann gerufen, wenn alle anderen bereits aufgeben haben, den Fehler an der still stehenden Maschine zu finden: er drückt einen Knopf, verletzt sich am Finger, erkennt, dass dies an dieser Stelle nicht sein dürfte und findet den Fehler dort, wo noch keiner vorher nachgesehen hat.

Seine Fähigkeit, Zusammenhänge anders zu sehen, was in der Rechtschreibung eine Schwäche ist, ist jetzt seine beste Qualifikation. Dieses Talent beförderte ihn bei der nächsten Möglichkeit zum Vorarbeiter-Stellvertreter, obwohl es doppelt so alte Kollegen gab, die eigentlich „dran" gewesen wären.

Als Führungskraft hat er jetzt wieder mehr mit geschriebenen Wörtern zu tun – dank Softwaresystemen gibt nichts mehr, wofür er sich schämen müsste.

„Anfangen! Aufhören!“

Peter Gall hält seit über 20 Jahren Seminare über Zeitmanagement. Im Gespräch mit Harald Koisser verrät er die zwei Zauberwörter des Zeitmanagements und sieht an der gegenwärtigen Situation überhaupt nichts Besonderes, weil Krisen ganz normal sind. Ein Gespräch über das Leben, das mit dem Tod beginnt.

Peter Gall: Als Sie mir am Telefon gesagt haben, dass der Herbst die Zeit der Ernte ist und es um das Fertigwerden geht und dass das jetzt das aktuelle Thema von *wirks* ist, habe ich begonnen, über das Leben nachzudenken. Alles beginnt mit dem Frühling, der Mensch wächst und lernt. Im Sommer ist das Erblühen. Man ist in der Blüte seines Lebens. Dann kommt der Lebensabend. Ich mag den Begriff aber nicht so, denn am Abend bin ich müde. Ich mag mein Leben nicht in Müdigkeit beschließen.

Ältere Herrschaften wie etwa Leonard Cohen zeigen, dass man alt und gar nicht müde sein kann. Er bietet gerade die Show seines Lebens. Ein Sporttrainer von mir hat immer gesagt, es geht nicht darum alt zu werden, sondern darum, gesund zu sterben.

In Seminaren gibt es immer drei Tabuthemen: Religion, Politik und Tod. An die ersten beiden Punkte halte ich mich, den Tod aber lasse ich nicht aus. Der kommt bei mir immer vor. Der Tod gehört zum Leben. Wenn den Menschen klar wäre, dass alles endlich ist, würden die Menschen vielleicht denken: was brauche ich wirklich? Aber die Menschen fürchten sich vor dem Tod.

Weil über ihn nicht gesprochen wird.

Ein Freund von mir sagt immer, er freut sich schon auf den Tod. Das kommt nicht aus einer Todessehnsucht. Er ist einfach gespannt, was zum Zeitpunkt des Todes passiert. Das wird das größte Erlebnis in seinem Leben, sagt er. Und er ist gespannt, was nachher passiert. Der fürchtet sich überhaupt nicht vor dem Tod. Der Tod kommt nach dem Winter, um bei den Jahreszeiten zu bleiben. Naja, eigentlich kommt nach dem Winter wieder das Frühjahr.

Es sind Zyklen und die gibt es nicht nur im großen Bogen des Lebens, sondern auch im Alltag, im Berufsleben. Die Jahreszeiten habe ich Tag für Tag. Die Geburt und den Tod.

Im Berufsleben muss auch gesät werden, um ernten zu können. Man muss als Führungskraft gut säen, damit die Saat aufgeht. Dann erntet man und am Ende eines Projektes gibt es eine Projektabschlussfeier.

Mir kommt vor, wir leben in einer Zeit, wo permanent gesät wird, nebenher gerntet aber niemals gefeiert wird. Wir leben so als hätten wir permaneneten Frühling und Sommer.

Man muss feiern. Und es braucht diese Phasen der Langsamkeit. Man kann einem Boden viel abverlangen, ihn düngen und auslaugen. Aber irgendwann muss er brach liegen und sich erholen können. Sonst wächst dort nichts mehr. So geht es auch mit den Menschen. Die dürfen leider auch nicht mehr brach liegen. Darum haben wir Psychotherapie auf Krankenschein. Es ist schon so schlimm geworden, dass man etwas machen muss.

Und wie immer das Falsche, denn man setzt damit am hinteren Ende an, dort wo die Menschen bereits kaputt sind und nun repariert werden sollen.

Ich habe immer Zeitmanagementseminare gemacht, um den Menschen

Work-Life-Balance zu vermitteln. Jetzt, im Zuge zunehmenden Personalabbaus, merke ich, dass das in andere Richtungen geht. Meine Seminare sollen plötzlich dazu dienen, dass die MitarbeiterInnen mehr leisten.

Sie werden also zunehmend als Motivator gebucht, um das Letzte aus den Leuten herauszuholen?

Sagen wir so: es ist verstärkt Geschäftsprozessoptimierung statt Zeitmanagement gewünscht.

Wo sind denn Sie in Ihrem persönlichen Leben? Im Sommer, im Herbst?

Ich bin 54 und gehe in den Herbst. Mal sehen, wie lange ich noch auf der Bühne stehen kann und will. Ich habe ja auch immer verschiedene Dinge ausgesät und geschaut, mit welchen Pflanzen ich umgehen kann.

Ein interessantes Phänomen der Ernte ist, dass man nicht alle Früchte ernten kann. Vieles fällt vom Baum und verfault. Man muss bei der Ernte einen Schnitt machen. Man kann meist nicht alles einfahren, was geblüht hat und geworden ist.

Wenn man einen Garten hat mit zehn Obstbäumen und alle tragen Früchte, dann ruft man Verwandte und Bekannte und sagt: nehmt doch davon! Man muss die anderen an seiner Ernte teilhaben lassen. Man muss schauen: wieviel brauche ich tatsächlich? Ich kann nicht zu viele Dinge in mein Leben pferchen. Irgendetwas leidet. Ich habe hundert Ideen, aber ich weiß: irgendetwas kommt zu kurz.
Eine Untersuchung über Beziehungen von Top-Managern hat gezeigt, wie katastrophal die sind. Die sind halt müde und kommen fertig nachhause. Wozu haben die soviel ausgesät?

Was raten sie diesen Menschen? Weglassen?

Es gibt zwei Geheimwörter im Zeitmanagement. Das erste lautet: Aufhören! Wenn jemand zu mir sagt: ich habe keine Zeit, dann antworte ich: dann müssen Sie aufhören! Mit was denn? Das weiß ich nicht. Ich weiß nur: wer keine Zeit hat, muss mit irgendetwas aufhören. Ich gehe dann mit den Leuten ihr Leben durch. Die tun dies und das und oft sagen sie: ja, das kostet Zeit, aber wirklich aufhören damit kann ich nicht. Ich selbst habe mit vielem aufhören müssen, um Zeit für Beziehung und andere Dinge zu haben.

Wer keine Zeit hat, muss mit irgendetwas aufhören

Zum Beispiel Nichts tun?

Und wie! Ich frage die Leute bei Seminaren oft: Können Sie faul sein? Jaja, sagen dann alle. Und was tun sie, wenn sie faul sind?, frage ich dann. Lesen, basteln, fernsehen, ...; ja, aber da tun sie ja etwas!

Wir können einfach nicht aufhören, etwas zu tun. Wir haben soviele technische Dinge – smart phones, iPad, Android, ... – aber wir genießen diese Dinge nicht. Wir hören nie auf und sind nie mit etwas zufrieden.

Das hat die Menschheit vorangetrieben. Niemals zufrieden sein ist Wesensmerkmal des strebenden Menschen. Wir wären nicht aus den Höhlen gekrochen und hätten nicht Elektrizität und Waschmaschine erfunden, wären wir zufrieden mit dem Erreichten.

Wir haben eine Waschmaschine und das ist gut so. Die Frage ist nur: Warum setze ich mich nicht hin, während die Waschmaschine wäscht, und lese ein Buch?

Weil wir nicht aufhören?

Und somit nie anfangen! Das zweite Geheimwort ist – Anfangen! Es beginnt mit dem Aufhören. Dann habe ich Zeit und kann anfangen nachzudenken: was will ich wirklich? Viele Menschen sagen, sie würden gerne dies und jenes machen, aber - leider, leider - geht es sich nicht aus. Man schiebt sein Leben vor sich her. Wenn man etwas machen will, dann muss man damit anfangen!
Ich frage die Leute: Wo wollen Sie in fünf Jahren sein? Dann bekomme ich als Antwort: ach, das ist ja noch weit weg. Ah, und wie lange ist es her, dass wir vor Y2K Angst gehabt haben? Das

ist zehn Jahre her. Wann wurde der Euro eingeführt? Auch schon vor acht Jahren. Heute in fünf Jahren ist ein wesentlich kürzerer Zeitraum.

Vielleicht wissen die Leute nicht, was sie wollen.

Wenn man ein Ziel nicht erreicht, dann war's vielleicht gar kein Ziel, sondern bloß ein Wunsch. Man hat viele Wünsche, aber nur wenige Ziele. Das, was nach einiger Zeit des Nachdenkens übrig bleibt, definiere ich als Ziel.

Wenn man ein Ziel nicht erreicht, dann war's vielleicht gar kein Ziel

Ein jeder Wunsch, der dir erfüllt, zeugt augenblicklich Junge, wie Wilhelm Busch gedichtet hat.

Wenn ich ein Ziel erreicht habe, sagt meine Frau immer: freust du dich denn nicht? Doch, aber jetzt ist das nächste dran. Ich bin immer so gespannt, was kommt als nächstes.

Wie sind die Zeichen der Zeit? Hören die Menschen auf, fangen sie an?

Ich mache das Geschäft seit 24 Jahren. Es hat sich immer etwas geändert und die Menschen sind immer mit Veränderung zurande gekommen. Mir hängen die Aussagen, dass man um seinen Job zittern muss, zum Hals heraus. Das höre ich seit 40 Jahren.

Die Angst um den Job, die grassierende Zukunftsangst, - das ist für Sie offenbar kein Spezifikum unserer Zeit. Steht der Mensch immer vor den selben Herausforderungen?

Der Mensch hat immer schon Angst gehabt. Vor der Natur, vor Göttern, vor dem Mammut, vor dem Generaldirektor. Die Götter sind bloß andere geworden. Vor den Naturgöttern haben wir nicht mehr Angst, dafür aber vor dem Gottöbersten der Firma oder den Göttern in Weiß.

Es geht um die Überwindung der Angst?

Das ist die größte Herausforderung. Wenn man in größeren Zeiträumen denkt, minimiert sich die Angst. Man legt Reserven an, was hoffentlich jeder macht – jeder Mensch, jede Firma – und irgendwann kommt die Zeit, wo man diese Reserven braucht. Das ist ja keine Katastrophe. Es gibt eben diese Dürreperioden, diese Zyklen im Leben. Ich kann das Wort „Krise" nicht mehr hören. Ich höre, Deutschland hat heuer das beste Wirtschaftswachstum seit 1987.

Tja, was machen wir jetzt?

Aufhören!

Tipps

Tipps und Anregungen für Unternehmen

Aufhören, damit man anfangen kann
Ein Tipp von Peter Gall, notiert von Harald Koisser

Wer sagt, er habe leider keine Zeit für dies und jenes, sollte sich einmal fragen, warum er in diesem schreckenswerten Zustand ist. Es gibt immer, wie in übervollen Zimmern, etwas zu entrümpeln und zu entsorgen. Wer keinen Platz oder keine Zeit hat, kann sich beides schaffen. Das Geheimwort heißt „aufhören"! Wer keine Zeit hat, muss mit irgendetwas aufhören.
Fangen Sie an, mit irgendetwas aufzuhören! Peter Gall hat mir einmal erzählt, dass ein gestresster Mensch bei ihm um Rat war, der einen wichtigen Job hatte und dessen Zeit auch sonst gut ausgefüllt war. Er hatte eine Zusatzbeschäftigung, einen ehrenamtlichen Job, der aber wichtig war, weil er der Kontaktpflege diente, desgleichen zahlreiche kulturelle und gesellschaftliche Events, die aus demselben Grund nicht gestrichen werden konnten. „Na dann", meinte Herr Gall, „dann müssen sie sich eben schweren Herzens von ihrer Frau scheiden lassen. Die Ehe ist offenbar das einzige, wo Sie noch Zeit einsparen können." Nach einer Schrecksekunde begann man nocheinmal von vorne, die Zeitfresser zu lokalisieren und fand dann doch einiges, was sich entsorgen ließ.

Erst wenn man mit irgendetwas aufgehört hat, kann man mit etwas anfangen. Viele Menschen verbringen viel Zeit damit, zu jammern, dass sie zu diesem und jenem nicht kommen. Sie würden so gerne wieder Klavier spielen, Hinterglas malen, reisen, ...! Dabei muss man nur damit anfangen. Mit irgendetwas Unsinnigem aufhören, damit man etwas Sinniges anfangen kann! So einfach ist das Zeitmanagement.
Oder aber, auch das kann sein, ist dieses Bestimmte, was man so gerne tun möchte, vielleicht, wenn man ganz ehrlich zu sich ist, gar nicht so wichtig.

■

Fit halten, aktiv bleiben!
Auszug aus einem Interview, das Harald Koisser mit dem Philosophen Eugen Maria Schulak geführt hat.

Was heißt Zukunftskompetenz für die Menschen?

Im Persönlichen muss man sich einfach fit halten. Dazu gehört, permanent zu versuchen zu verstehen, was wirklich abläuft, damit man dann, wenn sich alles polarisiert, eine wache Entscheidung treffen kann. Für was lohnt es sich einzutreten? Will ich meine eigene Sache machen? Für was kämpfe ich, für was nicht? „Fit halten" heißt auch, sein Geld zusammenzuhalten, es in sicherere Formen umzuwandeln, den Platz, an dem man lebt, abzusichern. Man muss sich mit anderen Menschen verbünden, die eine ähnliche Gesinnung haben und mit denen man sich austauchen kann, wo man klären kann: Was können wir für uns und unsere Kinder, unsere Sicherheit, unsere Umgebung tun? Auf keinen Fall warten, was die Politik anbietet. Die kommt immer zu spät und zu undifferenziert. Selber aktiv werden! Keine Lethargie! Kein Hedonismus!

Wachsam sein, nicht verdrängen und sagen: Das wird schon! Das wird nicht von selber. Es liegt an uns, an jedem einzelnen.

Was wenn Bildungseinheiten nicht funktionieren und die Medien verboulevardisiert sind, somit der geistige Nährstoff fehlt, wie bleibe ich dann geistig fit, wie weiß ich, was wahr ist?

Wir leben in einer Zeit, in der Fakten nicht so leicht versteckt werden können wie früher. Die Unterlagen zur Kritik der Gegenwart findet man heute. Die sind nicht versteckt. Sie werden bloß nicht über die Massenmedien ventiliert.

Aber so kann ich auch Opfer obskurer Verschwörungstheorien werden.

Verschwörungstheorien greifen nicht. Es sind niemals Einzelpersonen oder Gruppen ursächlich für große Entwicklungen verantwortlich.

Und was bedeutet Zukunftskompetenz ökonomisch?

Durchhalten! Kämpfen für die unternehmerische Freiheit. Falls es einen Zusammenbruch geben sollte, sind Wirtschaftsunternehmen die einzigen, die nicht politisch dirigiert werden müssen. Die wissen von selbst was zu tun ist und können handeln und den Leuten nützliche Dinge zur Verfügung stellen. Das ist die große Verantwortung der Gewerbetreibenden: sie müssen sich nicht nur fit für sich selbst und ihre Familien halten, sondern für die Allgemeinheit. Wenn die staatlichen Quellen nicht mehr fließen, woher kommt denn dann das Klopapier und das Brot? Der Staat erzeugt solches bekanntermaßen nicht. Auch wenn der Staat es an alle verteilen möchte, so muss es doch jemanden geben, der es produziert. Das ist die Verantwortung der Ökonomie.

Leider haben sich halt viele Zweige, die Bauern etwa, so sehr mit dem Staat eingelassen, dass sie ohne Förderungen nicht mehr überleben können. Die wenigsten Unternehmer sind noch frei. Eine gute Anzahl davon lebt bereits von Subventionen. Das ist ein Phänomen der Dekadenz. Das Wichtigste ist, dass man sich positive Bilder zurechtlegt, wo man hin will und was es zu retten gilt. Was sind die wertvollen Dinge? Dafür muss man eintreten. Und man muss Gleichgesinnte finden. Alleine geht's nicht. Alleine kann man sich bloß mit einer Angel an einen See zurück ziehen, aber das ist keine Zukunft.

Es geht also um die Selbstermächtigung des Menschen. Das Subsidiaritätsprinzip muss wieder greifen.

Ja, wir brauchen wieder ein positives Verständnis von Politik, eine Anti-Politik. Eine Politik für eher kleine Gemeinschaften.

Website von Dr. Schulak:
http://www.philosophische-praxis.at/

Mit Fehlerkompetenz zum Erfolg
Ein Tipp von Elke M. Schüttelkopf, Fehlerkulturspezialistin

„Nur wer nichts macht, macht auch keine Fehler. Gerade in einer Welt, in der sich so vieles verändert und in Bewegung ist, lohnt es sich, Fehler zu riskieren und Neues zu wagen - doch mit einer guten Portion Fehlerkompetenz. Fehlerkompetenz bedeutet: Das Fehlerbewusstsein stärken, Fehlerrisiken abzuwägen, Fehler antizipieren, Fehlerpräventions- und Fehlerbewältigungsstrategien einsetzen, Fehlertoleranz aufzubauen... und bei Bedarf schnell aus Fehlern zu lernen." Zusammenfassend hält sie fest: „Der Weg zum Scheitern ist gepflastert von Fehlern - von dummen und teuren und gefährlichen Fehlern. Doch auch der Weg zum Erfolg ist mit Fehlern gepflastert - mit intelligenten und kreativen und lehreichen Fehlern. Es ist ein Irrtum zu glauben, dass keine Fehler zum Erfolg führen. Fehlerkompetenz führt zum Erfolg!"

Weitere informative Artikel zum Thema Fehlerkultur unter: www.fehlerkultur.at

Feiern, bis man grün ist

Heute richten wir einen Blick auf „Green Events“ und fragen dazu Monika Langthaler und Christina Zapella-Kindel. Die Eventagentur „Extrafest“ sucht „Wege abseits des Herkömmlichen“ und Petra Majhold zeigt, wie man grün heiratet.

Fair Feiern

Georg Bauernfeind hat eine Eventagentur aus Wien besucht, die Ausgelassenheit mit sozialer Verantwortung verbindet

„Der Mensch kann nicht in einem Dorf leben, wo keine Musiker sind“ heißt es in einem afrikanischen Sprichwort. Tatsächlich: Tanzen, Singen und Feiern sind zentrale Elemente menschlicher Lebenskultur. Aber die Art und Weise, wie gefeiert wird, sagt viel aus über die Feiernden. Davon sind zumindest Maria Lettner und Daniela Reiter fest überzeugt. Die beiden sind leidenschaftliche Partybesucherinnen und schwingen selbst gerne das Tanzbein. Oft sei es schwierig gewesen, eine passsende Location zu finden, bei der beispielsweise biologisches Essen und Trinken eine Selbstverständlichkeit sind. Weil sie überzeugt sind, dass es Menschen mit ähnlichen Werteinstellungen ähnlich ergeht, haben sie die Firma :extrafest gegründet: „Wir sind die Event-Agentur, die wir selber engagieren würden.“

Denn es hängt viel davon ab, wie ein Fest gestaltet wird. Nichts peinlicher, wenn bei einer CSR-Veranstaltung oder bei der Präsentation eines Nachhaltigkeitsberichts das Buffet ohne fairen Orangensaft oder biologischen Sekt auskommt. Wenn auf einer Geburtstagsfeier plötzlich ein Unterhalter einen sexistischen Witz nach dem nächsten reißt. Wenn bei Firmenfeiern die religiösen Hintergründe der Belegschaft ignoriert werden. Ganz abgesehen von den klassischen ethisch-ökologischen Fragen, die oft kein Thema sind: wird Einweg-Plastikgeschirr verwendet, werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Caterings fair entlohnt, kommen die Produkte aus der Region. Wobei – das ist den beiden Eventagentinnen wichtig: „Ethisch korrektes Feiern bedeutet für uns nicht das Abarbeiten einer zusätzlichen Checkliste, sondern das lustvolle Suchen und Entdecken von Alternativen. Es macht einfach Spaß, Wege abseits des Herkömmlichen zu finden.“
Sie verstehen sich daher nicht in erster Linie als Bio-Catering-Betrieb. Für die beiden spielt die Gesamtkonzeption eine wesentliche Rolle: Der Ort, die Einladung, der Veranstaltungsablauf. All das planen sie mit ihren KundInnen gemeinsam. Auf der Agenda standen bisher unter anderem Chorkonzerte, Benefizlesungen, Frühlingsfeste. Ganz leben können die beiden von ihrer Geschäftsidee noch nicht. „Aber der Bedarf ist da“, sagt Maria Lettner. Und außerdem: Extrafest – das ist auch ein Auftrag, ein Anliegen. Es geht nicht nur darum, dass die heiße Party möglichst wenig zur Erderwärmung beitragen soll. Vieles wird in der klassischen Eventplanung einfach nicht gesehen. Zum Thema „Feiern mit Kindern“ haben die beiden konkrete Tipps auf ihrer Website unter dem Motto „Fair-

Hätscheln“ zusammengefasst (www.extrafest.at), auch wertvolle Ideen für faire Geschenke findet man dort. Wenn man sich als ethisch-korrekte Eventagentur positioniert – ist man dann nicht sofort in der „spaßfreien Zone“? Maria Lettner winkt ab: „5 vor 12 – das kann auch kurz vor der Mitternachtseinlage sein.

Green Events

Harald Koisser hat Monika Langthaler und Christina Zapella-Kindel, Green Event-PionierInnen, einige Fragen gestellt

Wann ist ein Event "grün“?

Christina Zapella-Kindel: Es ist oft ein langer Weg, bis man in allen wesentlichen Bereichen die optimalen Partner für einen Event gefunden hat. Das beginnt beim Einsatz biologisch abbaubarer Produkte über recyclebare Bühnen- und Eventdekoration bis hin zu Drucksorten mit Umweltzeichen oder dem Einsatz erneuerbarer Energien. Beim Catering wird auf saisonbedingte und heimische Produkte Wert gelegt. Eine Veranstaltung in Wien, Graz oder Salzburg ist daher logistisch einfacher zu organisieren als in entlegenen Gebieten Österreichs, wo man sich erst entsprechende Partner, die zum Konzept und Spirit passen, vor Ort suchen muss.

Monika Langthaler: Der Erfolg einer Veranstaltung wird nicht nur an einer perfekten Organisation, einem reibungslosen Ablauf oder dem wirtschaftlichen Effekt gemessen. Auch die Auswirkungen auf die Umwelt und Gesellschaft rücken zunehmend in den Fokus der Aufmerksamkeit. Doch wie wird ein Event „grün“? Das Themenspektrum reicht hier vom umfassenden Abfallvermeidungskonzept, über eine klimafreundliche Organisation oder Förderung der regionalen Wirtschaft, bis hin zu sozialen Themen wie Barrierefreiheit und Kultur. Je nach Veranstaltung stehen unterschiedliche Fragestellungen im Vordergrund:

- Wie kann die Veranstaltung klimaneutral organisiert werden?
- Wie können Besucherzufriedenheit und wirtschaftlicher Erfolg kombiniert werden?
- Wie stelle ich meine Zielgruppen bestmöglich zufrieden?
- Wie kann die Veranstaltung barrierefrei organisiert werden?
- Wie kann eine hohe regionale Wertschöpfung erzielt werden?

Bieten green events nicht eine charmante Art für Firmen, sich in grün zu kleiden? Das ganze Jahr herrschen hire-and-fire und shareholder-value, aber die Weihnachtsfeier ist dafür klimaneutral.

Christina Zapella-Kindel: Es ist einmal ein erster Schritt und mit jedem kleinen Schritt kann schön langsam ein Umdenken beginnen. Rom wurde nicht an einem Tag gebaut. Natürlich gibt es Firmen oder Organisation wo ich aus persönlichen Gründen von einer Zusammenarbeit Abstand nehmen würde.

Monika Langthaler: Diese Gefahr besteht immer und es gibt auch bestimmte Branchen, die wir nicht betreuen würden, dies gilt aber nicht nur für Green Events. Grundsätzlich freuen wir uns aber über jeden Auftraggeber, der ernsthaft Veranstaltungen „greenen“ möchte. Green Events sparen Kosten, unterstützen innovative Technologien, schaffen Bewusstsein, schonen Ressourcen und geben zudem ein positives Image.
Aber es ist richtig, es geht nicht nur darum, singuläre Veranstaltungen umwelt- und sozialgerecht zu organisieren, sondern vor allem auch darum, das Thema Nachhaltigkeit insgesamt in der breiten Öffentlichkeit zu kommunizieren. Speziell große Veranstaltungen können dafür als Vehikel genutzt werden, um so die Gesellschaft für Nachhaltigkeit zu sensibilisieren.
Dass solche Veranstaltungen eine Riesenchance dafür bieten, liegt auf der Hand; in kaum einer anderen Branche hat man die Möglichkeit eines so breiten Zugangs zu Zielgruppen, die sonst niemals erreicht werden könnten. Als Beispiel kann hier die Fußball EM 2008 gebracht werden. Weil Events das beste Medium sind, um Zielgruppen zu erreichen, besteht unsere Arbeit unter anderem auch

darin, die Sponsoren für das Thema zu sensibilisieren. Ab dem Moment, wo Sponsoren Events bevorzugen, die nach Nachhaltigkeitskriterien ausgerichtet sind, haben Veranstalter ein schlagkräftiges Argument in der Hand, ihre Veranstaltungen entsprechend auszurichten. Große Unternehmen, die als Sponsoren fungieren, versuchen heute immer mehr ihre Gewinne auch als Nutzen für die Gesellschaft zu legitimieren.

Sind green events kostspieliger als herkömmliche Events?

Christina Zapella-Kindel: Nein, in der Regel nicht. Durch die Reduzierung der eingesetzten Ressourcen reduziert sich meist auch der Preis. Allerdings hängt das von der Art der Veranstaltung ab. Ausgefallene Präsentationen an entlegenen Orten bedeuten meist auch mehr Aufwand und daher höhere Kosten.

Monika Langthaler: Green Events sind Veranstaltungen, die nach umweltgerechten Kriterien nachhaltig geplant, organisiert und umgesetzt werden. Dabei sind Energieeffizienz, Abfallmanagement, regionale Wertschöpfung sowie soziale Verantwortung die wesentlichen Faktoren. Das nachhaltige Konzept der Green Events hilft, Ressourcen zu sparen und somit längerfristig die Kosten zu reduzieren.

Gibt es eine spürbare Nachfrage nach green events?

Christina Zapella-Kindel: Bei EU-Veranstaltungen ist das mittlerweile fast zum Standard geworden. Die „Save the World Awards“ in Zwentendorf, die wir von Prima Vista mit organisiert haben, waren ein grüner Event und die letzten Golden Globes in L.A. waren auch „green“. Dabei wurde übrigens österreichische Bio-Schokolade als Give-away verteilt)

Monika Langthaler: Durch das Setzen von sozialen und kulturellen Akzenten wird die öffentliche und die mediale Aufmerksamkeit für Nachhaltigkeitsaspekte genutzt. Der Trend zu ökologisch wie sozial verträglicheren Veranstaltungen nimmt immer stärker zu. Die Konzeption und Begleitung von Projekten hat gezeigt, dass die Thematik sowohl bei Eventveranstaltern als auch bei den Öffentlichen Verwaltungen (Bund, Länder, Gemeinden) auf großes Interesse stößt. Dies gilt vor allem in einem immer größeren Ausmaß auch für die Auftraggeber von Veranstaltungen aus der Privatwirtschaft. Neben umweltpolitischen Überlegungen und Einsparungspotenzialen bei der Eventorganisation hat man auch den mit Green Events verbundenen Marketingvorteil gegenüber Sponsoren, Förderern und der Öffentlichkeit erkannt.

Die Erfahrung hat gezeigt, dass das Thema „Green Events“ dafür geeignet ist, über den direkten Eventbereich hinausgehende nachhaltigkeitsrelevante Handlungsfelder anzusprechen und bei den Zielgruppen eine entsprechende Sensibilisierung zu erreichen. Im Rahmen des Green-Event-Managements der Fußballeuropameisterschaft 2008 wurden zum Beispiel die Fußballstadien in Salzburg und Innsbruck EMAS-zertifiziert. Wir von brainbows verfügen über langjährige Erfahrung in der Konzeption und Umsetzung von Green Events. Zu unserem Portfolio zählen internationale Veranstaltungen wie die UEFA EURO 2008™ ebenso wie kleine interne Firmenveranstaltungen.

www.prima-vista.cc
www.brainbows.com

Green Wedding

Weiß heiraten war gestern, heute sagt man ja in Grün. Petra Majhold und ihre Glamorous Weddings & Events bieten als erste Veranstalter in Österreich trendbewussten Brautpaaren „green weddings“ an.

„Ein rauschendes Fest zu feiern, muss kein Gegensatz zu einem bewussten Umgang mit unserer Natur sein“, meint Petra Majhold. Sie hat Caterer,

Floristen und Designer an der Hand, die ein besonderes Augenmerk auf die Nachhaltigkeit von Produkten und Dienstleistungen legen. Auch beim Styling können „grüne Ideen“ umgesetzt werden. „Mittlerweile gibt es wunderschöne Bio-Seiden-Stoffe, aus denen ein Traumkleid geschneidert werden kann, Ökologie und Exklusivität sind ja kein Widerspruch mehr“, weiß Majhold. Bei den Speisen und Getränken empfiehlt die Hochzeitsplanerin regionale und saisonaler Produkte fallen.

In den USA ist „Green Wedding“ längst ein Muss. Viele Prominente haben sich bereits für eine ökologische Lebensweise entschieden; unter anderem bekennen sich Leonardo di Caprio, Cameron Diaz, Orlando Bloom und George Clooney dazu. Ob für Clooney da auch privat diese kleinen ökologisch bedenklichen Kaffeekapseln dazu gehören, die er so eifrig promotet, ist nicht verbürgt.

www.petramajhold.com

Für Sie gelesen

Artikel, Fachbücher, Literatur, .. überall liegen Weisheit und Anregung verborgen. Wir versuchen, ein wenig davon ans Licht zu holen. Georg Bauernfeind hat „Endlich im Unendlichen“ von Fred Luks und Harald Koisser „Die Logik des Misslingens“ von Dietrich Dörner gelesen.

Entspannen Sie sich!

Über Großzügigkeit, Ironie und die Merkwürdigkeiten des aktuellen Weltrettungsdiskurses. Georg Bauernfeind hat sich in „Endlich im Endlichen“, dem neuen Nachhaltigkeitsbuch von Fred Luks, vertieft.

Dass irgendetwas nicht so richtig klappt bei der „Rettung der Welt“, das haben sich wahrscheinlich schon viele gedacht – nicht nur die Bewahrer und Verteidiger des aktuellen Status Quo. Das Buch „Endlich im Endlichen“ trifft den wunden Punkt der Nachhaltigkeitsszene. Das ist auch deshalb unangenehm, weil die Kritik von innen kommt.
Gut so. Denn Fred Luks, Wissenschaftler und CSR-Manager bei einer großen österreichischen Bank, hat einen Essay geschrieben, über das, was im herrschenden Weltrettungsdiskurs fehlt: Ironie und Großzügigkeit. Das war längst notwendig. Denn machen wir uns nichts vor: Auch wenn die Berliner TAZ schon länger eine Kolumne mit dem Titel „Ökosex“ führt - sexy und witzig ist das Thema nicht. Im Gegenteil: Die „Rettung der Welt“ bleibt eine ernste Sache, von ernsten Leuten, die sich ihrer eigenen Positionen sehr sicher sind: „Runter vom Gas, Müll trennen, ökologisch einkaufen, solidarischer denken – dann klappt das mit der Rettung des Planeten.“ Dem schleudert Luks ein entschiedenes Nein entgegen. Er wehrt sich gegen extrem individualistische Ansätze ebenso wie gegen steuerungsoptimistische Varianten von Weltrettungsplänen. Beiden kann man „ernsthaft nur ironisch begegnen.“ Wieso eigentlich und was versteht man unter Ironie? Luks bezieht sich auf Richard Rorty, dessen Ansatz in etwa so lautet: Wer um die Relativität seiner Position nicht weiß, schwebt in Gefahr die Komplexität der Welt zu unterschätzen und daher falsch zu entscheiden. Ein ironischer Zugang meint daher „dass man sich für etwas einsetzen kann, auch wenn man weiß, dass die Ideen, die man verfolgt, nicht natürlich oder selbstverständlich sind

und also auch ganz andere sein könnten, also kontingent sind." Mit anderen Worten: „Entspannen Sie sich." Strom sparen und Materialeinsatz senken allein – das wird die Welt nicht retten. Denn Effizienz hat uns ja genau dorthin geführt, wo wir heute stehen. Wenn Autos weniger Sprit brauchen, führt das dazu, dass der Spritpreis sinkt, weil wieder mehr Sprit zur Verfügung steht. Was dazu führt, dass wieder mehr gefahren wird. Und vor allem weiter. Ein Teufelskreis. Nein, auch nicht der Innovationsboom wird uns erlösen. Und damit sind wir beim Kern des Buches: „Nachhaltigkeit hat wesentlich mit dem zu tun, was man unter Großzügigkeit zusammenfassen kann."

Nachhaltigkeit hat mit Großzügigkeit zu tun

Eine paradoxe Intervention? Luks hat kein Problem damit, wenn er so interpretiert wird. Er bricht eine Lanze für die Fülle und für die Verschwendung. Denn das herkömmliche Paradigma des Wirtschaftswachstums sei durch Knappheit geprägt, was zu einer Endlosschleife von Mehrproduktion und Mehrwollen führt. Ohne Maß, ohne Ziellinie, ohne Endpunkt. Immer ist da eine Lücke, die durch neue Produktion, durch neuen Konsum geschlossen wird. Und im Schließen eine neue aufreißt. Und diese Schleife soll durch Verschwendung aufgebrochen werden? Natürlich plädiert der Autor auch für die Entkoppelung von Wirtschaftsleistung und Umweltverbrauch. Aber es geht ihm um viel mehr. Es geht ihm um ein Menschenbild. Also um die Frage nach dem Glück. Da ist sie wieder, die Lücke: Wir haben es nicht nur gerne gut, sondern gerne besser! Wir sind unzufrieden. Immer. Weil das Mögliche durchschimmert, aber letztlich unerreichbar ist. Und ein großes Auto gehört nicht immer dem, der den weitesten Weg hat. Da gibt es noch ganz andere Bedürfnisse!

Es geht daher um Muße, um Zeit zum Nachdenken. Und um Resilienz, also um die Überzeugung, dass es für ein System besser ist, wenn es einen gewissen Spielraum hat. Der Seiltänzer muss einen gewissen Freiraum für seine Armbewegungen haben, um balancieren zu können. Mit festgebundenen Armen stürzt er ab. Die Nutzung der Natur bis zum Letzten ist ein Tanzen auf dem Seil mit festgebundenen Armen. Grund genug, sich einer Empirie der Verschwendung zuzuwenden. Schließlich gibt es ja auch Güter, die sich durch ihren „Gebrauch" vermehren": Liebe, Freundschaft, Hingabe, Fürsorge, Freude und Zuwendung beispielsweise.
„Endlich im Endlichen" arbeitet eine unglaubliche Fülle an Nachhaltigkeitsliteratur ein – schon deshalb eine Empfehlung. Aber es wird auch viel vorausgesetzt. Was versteht man noch einmal schnell unter Resilienz, Kontingenz und Potlatsch? Schade, weil das die Leserschaft eingrenzt. Und man bedauert, dass sich das Buch dann doch nicht zu einer Vision aufraffen kann, wie das aussehen könnte: Ein entspannter Lebensstil, großzügig aber nicht ressourcenintensiv, ein Lebensstil der ironisch daherkommt und trotzdem überzeugt ist, von einem Anders, dafür aber keinen moralischen Überlegenheitsgestus braucht. Vielleicht ist das aber auch eine zu hohe Erwartung an einen philosophischen Essay. Wahrscheinlich müssten diese Visionen aus anderen Bereichen kommen: Aus der Literatur, aus der Kunst, aus der Spiritualität. Denn ganz neu ist das alles natürlich nicht - die Frage nach dem Glück und nach dem Tod. Hier gibt es schon noch Schätze zu bergen – auch in der Religionsabteilung.

Mit Nachhaltigkeit wird Geld verdient. Das Thema wird daher nicht verschwinden

Gerade wenn es um Begriffe wie Gastfreundschaft und Geschenk geht. Die Stärke des Buches ist, dass es die Nachhaltigkeitsszene nicht oberflächlich aufs Korn nimmt, sondern in der Tiefe hinterfragt. Ganz ohne ironische Kommentierung kommt die Szene aber auch nicht davon: „Mittlerweile gibt es Menschen, die mit Nachhaltigkeit ihr Geld verdienen, was ein Verschwinden des Themas unwahrscheinlich macht." Das sitzt. Und es ist ja wirklich auch viel Ungewissheit im Spiel, bei all den Ökopäpsten mit ihren „Scheinexaktheiten". Erst gar nicht zu reden von den LOHAS, also der gut-

verdienenden Minderheit, die es sich leisten kann, „ökologisch“ zu leben und die mit ihren Fernflügen und Hybridautos dennoch mehr CO_2 verbraucht, als die große Mehrheit der „nicht nachhaltig lebenden“ Leberkäs- und Dosenbier-Fraktion. Ja, da wird viel ausgeblendet. Auch das musste gesagt werden. Ein wildes Buch. Ein radikales Buch. Ein nicht ganz leicht zu verstehendes Buch. Deshalb: zweimal lesen. Es lohnt sich.

Luks, Fred: Endlich im Endlichen. Oder: Warum die Rettung der Welt Ironie und Großzügigkeit erfordert. Metropolis Verlag, Marburg 2010

Die Logik des Misslingens

In dieser Ausgabe von wirks ist von Fehlern die Rede. Dass wir sie machen, dass sie uns fertig machen, dass sie aber mitunter gar nicht so schlecht sind. Hier ist nun das passende Buch für alle, die schon immer geahnt haben, dass dem Desaster im Unternehmen eine große unausweichliche Logik inne wohnt: Die Logik des Misslingens.

Der Bamberger Psychologe Dietrich Dörner, Autor des Buches, hat für das systemische Verständnis der Welt einiges geleistet. Er hat etwa „Tanaland“ erfunden, ein Computerspiel, bei dem es darum geht, als Spieler das nicht-existente, aber von den Lebensumständen her recht real angelegte afrikanische Land, in eine lichte Zukunft zu führen. Mit dem schockierenden Ergebnis, dass so gut wie alle Probanden, die er zum Spiel eingeladen hat, trotz bester Absichten das arme Tanaland in den Ruin getrieben haben. Wie kann das sein? Wie kann etwas schief gehen, wo doch die Herangehensweise von guten Absichten durchtränkt ist? Mehr als das, wie Dörner präzise und schockierend am Psychogramm des Reaktorunfalls von Tschernobyl nachweist: nicht nur gute Absichten, sondern beste Ausbildung, genaueste Kenntnis der Umstände, ausgefeilte Sicherheitsmaßnahmen mit Check/Re-Check/Double-Check, präzise und durchdachte Vorschriften für Eskalationsverfahren sind vorhanden, niemand wollte etwas Böses, niemand hat versagt! – und doch kommt es zum GAU! Tschernobyl – die Live-Version von Tanaland!

Niemand wollte etwas Böses, niemand hat versagt! – und doch kommt es zum GAU

Dörner führt uns in die Logik des Misslingens ein. Wir Menschen sind evolutionär „behindert“. Wir sind der eher primitiven Mechanik verhaftet. Es ging im Frühstadium der Menschwerdung um das Feuerholz im Winter oder um einen Plan, wie man eine Herde von Wildtieren so treibt, dass sie in eine Schlucht stürzen. Alles einfache Ad-hoc-Maßnahmen, die keine Bedeutung über den Moment hinaus hatten! Sie lösten ein räumlich und zeitlich isoliertes Problem. Keine Rede davon, dass der Bedarf an Feuerholz oder die Bejagung von Tieren auch nur ansatzweise den Bestand an Wald und Wild beeinflusste. Es gab gewissermaßen kein größeres Ganzes, kein Darüberhinaus. Das hat uns jahrtausendelang geprägt.

Heute haben wir es permanent mit komplexen Situationen zu tun. Das heißt:

- Es gibt viele Variablen
- Alle Variablen beeinflussen einander
- Die Situation ist zwingend geprägt von Intransparenz und Unvollständigkeit (man sieht nicht alles und hat nie alle Informationen)
- Es gibt eine Eigendynamik (das System entwickelt sich von alleine weiter)

Das ist neu und verwirrend, es erfordert Denken in Zusammenhängen, was dem Ad-hoc-Menschen ungewohnt ist. Der Mensch geht laut Dörner mit Systemen so um als wären sie eine Anhäufung unzusammenhängender Einzelsysteme, was dazu führt, dass Zustände gemanagt werden und nicht Prozesse. In einem System gibt es aber leider nicht „eins nach dem anderen“, kein primitives „Wenn-Dann“. Jede Maßnahme hat Sofortwirkungen, aber auch ganz massive Fern- und Nebenwirkungen und es ist völllig unmöglich, sie alle abzuschätzen und in die Berechnung einzubeziehen.

Wohlmeinende „Könige von Tanaland“ kümmern sich gerne massiv um die Gesundheitsvorsorge. Der kurzfristige Erfolg ist berauschend. Die Menschen leben länger, die Säuglingssterblichkeit nimmt ab. Und dann kommt das Elend in Form einer Hungerkatastrophe, denn das Nahrungsangebot hat sich nicht im Ausmaß der Bevölkerung vervielfacht. Eine einzige Variable zu verändern, führt in komplexen Systemen kurzfristig zu Erfolgen, langfristig meist zu einem Desaster. Nichts, was den Menschen jahrtausendelang interessieren musste. Das ist ein Phänomen der Neuzeit!

Eine einzige Variable zu verändern führt in komplexen Systemen meist in die Katastrophe

Ein bekanntes Beispiel für Nebeneffekte aus der Realität: Wenn heute die Polizei vermeldet, dass sie eine Riesenmenge an Heroin beschlagnahmt hat, so bedeutet das systemisch, dass kurzfristig der Marktpreis für Heroin steigt und damit auch die Beschaffungskriminalität der Süchtigen. Somit führt der Erfolg der Polizei zu einer erhöhten Kriminalität und Bedrohung der BürgerInnen.

Komplexität zu managen heißt gewissermaßen, sich mit Mangelhaftigkeit und Unübersichtlichkeit anzufreunden. Es heißt, ein System, das man rational nicht komplett verstehen kann, weil niemals alle Informationen verfügbar sind, auf andere, intuitive Art zu „verstehen“. Wir müssen uns Strukturwissen aneignen – also zu verstehen lernen, wie welche Variablen in etwa zusammenhängen – und die Tendenz zu erkennen versuchen. Die Schlüsselfrage ist hier weniger „Was kann ich tun?“ als vielmehr „Wo will das Ganze hin?
Kein Grund zu verzweifeln, wie Dörner anmerkt. Der Mensch kann systemisches Denken lernen, auch wenn es ihm nicht in die genetische Wiege gelegt wurde. Komplexität ist letztlich eine subjektive Größe, wie man anhand des Autofahrens sehen kann. Die Vielfalt an Lichtsignalen, Bewegung und Handgriffen überfordert die Anfänger massiv, routinierte AutofahrerInnen meistern dieselbe Situation schließlich in entspannter Aufmerksamkeit.

Mit einem sollten wir tunlichst vorsichtig sein: mit dem Schaffen komplexer Systeme und Situationen, die Null-Fehlertoleranz vertragen. Der Mensch bleibt nämlich bis auf weiteres menschlich und fehlerhaft.

Man muss sich mit Intransparenz und Unvollständigkeit anfreunden

Dörner, Dietrich; Die Logik des Misslingens (Strategisches Denken in komplexen Situationen), rororo, Reinbek bei Hamburg 1989/2003

Sind wir nicht reich?

Birgit Chochola über Reichtum und Microfinance, ein Thema, über das sie ein Buch geschrieben hat, das soeben erschienen ist.

Schon als 6jährige am Küchentisch beschäftigte mich die Frage, warum es Menschen auf dieser Welt gibt, die nicht über das gekochte Fleisch maulen können, weil sie leider über keines verfügen. Damals konnte ich noch nicht ahnen, dass ich mit 22 Jahren einen Artikel über die Children's Development Bank lesen würde, der als Grundlage für meine Diplomarbeit dienen sollte. In dieser Bank werden Straßenkinder gefördert, indem ihnen Spar- und Kreditmöglichkeiten geboten werden. Hatte der Friedensnobelpreisträger Muhammad Yunus damit wirklich ein Konzept zur Armutsbekämpfung gefunden? Wie funktioniert diese Mikrofinanz?

Es gleicht sehr dem Genossenschaftsgedanken: Investoren vergeben Mikrokredite an Kleinunternehmer in Entwicklungsländern. Dazwischen geschalten sind professionell agierende NGOs, die den persönlichen Kontakt zu den Kreditnehmern pflegen, um die Bonität besser einstufen zu können. Die Klienten können keinerlei Sicherheiten anbieten, es handelt sich meist um Start-Up Unternehmen. Mit der finanziellen Spritze, je nach Land in der Höhe von ca. 50 – 1000 Euro, kann sich der Kreditnehmer selbst aus der Armut befreien. Beispielsweise wird ein Werkzeugkasten benötigt, um Tischlerarbeiten anbieten zu können. Eine Dame kauft ein Mobiltelefon für Ihr Dorf und stellt es Nachbarn gegen eine kleine Gebühr für Gespräche zur Verfügung. Mit ihrem Einkommen kann sie die Bildung ihrer Kinder sichern und die Dorfbewohner können wichtige Telefonate abwickeln. Diese Kunden hätten vor Ort nur Zugang zu Kredithaien, die Wucherzinsen verlangen und darüber hinaus sind im ländlichen Bereich oft keine Bankfilialen zu finden.

Der Anleger bietet dem Kleinunternehmer Kapital für eine Investition und dennoch kann er bis zu 2 % Dividende/Rendite erhalten (z.B. bei Oikocredit Österreich). Gutes tun, während das Kapital sicher angelegt ist! Ein Mikrofinanz-Investment kann in einem Portfolio durchaus zur Risikominimierung eingesetzt werden.

Im Zuge meiner Recherchen haben die Vorteile klar überwogen: Statt einer Spende wird das Kapital gut eingesetzt und vor Ort werden handelsüblichen Begebenheiten sowie Traditionen gefördert. Gerade nach der Wirtschaftskrise ist diese Risikodiversifikation sehr interessant: Ein Reisbauer in Indien korreliert nicht mit dem Index der Börse in New York. Die Produkte sind meist für das alltägliche Leben notwendig und stellen keine Luxusartikel dar.

Frauen sind zuverlässige Rückzahler

Im Lauf der Mikrofinanzgeschichte haben sich Frauen als zuverlässigere Rückzahler herausgestellt, weiters wird mit ihrer wirtschaftlichen Kraft auch die Stellung in der Gesellschaft gestärkt. Der positive Effekt eines Mikrokredites kann hier unglaubliche Früchte tragen: Eine wirtschaftlich erfolgreiche Mutter kann die Gesundheit und Bildung ihrer Kinder fördern sowie die Nachbarn als Mitarbeiter einstellen etc. In Verbindung dessen konnten Sozial-

indikatoren geprüft werden, die deutlich verbessert wurden, z.B. Senkung der Kindersterblichkeitsrate, steigende Lebenserwartung etc.

„Früher hatte ich vor jedem und allem Angst: Meinem Mann, unserem Dorfvorsteher, der Polizei. Heute fürchte ich niemanden. Ich besitze mein eigenes Bankkonto, ich bin die Vorsitzende unserer Dorfspargemeinschaft." (Weltbank Studie 2000, indische Dame)

Bei der Mikrofinanz kann derzeit kaum von Nachteilen, eher von Grenzen gesprochen werden: Es stellt nicht das alleinige Mittel zur Armutsbekämpfung dar, da die Ärmsten der Armen nicht unterstützt werden können und stets eine Gegenleistung für die Rückzahlung notwendig ist. Ebenso sollen Mikrokredite nicht als vollständiger Ersatz für Spenden angesehen werden, auch wenn dies verlockend wäre. Im Katastrophenfall oder für Kranke sind Organisationen und Staaten weiterhin auf Spenden angewiesen.

Viele NGOs in den Industrieländern arbeiten mit christlichen und missionarischen Zielen. Im Inland kann ich die international agierende gemeinnützige Genossenschaft Oikocredit sehr empfehlen. Es wird die aktive Mitarbeit der Mitglieder gefördert und eine transparente Darstellung geboten. Die Mindesteinlage beträgt hier 200 Euro.

„Die 7 reichsten Männer könnten der globalen Armut ein Ende setzen."
Klaus Tischhauser

Diese vielversprechenden Worte haben sich Bill Gates, Waren Buffet & Co glücklicherweise zu Herzen genommen und geben freiwillig von ihrem Vermögen ab. Zeigen wir aber nicht nur auf „die Reichen", sind wir das nicht selbst? Oder wie würden wir uns bezeichnen, wenn wir uns, bei aller Liebe zu meinem fahrbaren Untersatz, den Kopf über die Farbe des neuen Wagens zerbrechen?! Carpe diem!

Das Buch:
Das Konzept der Mikrofinanz:
Soziale und finanzielle Rendite von Mikrofinanz-Fonds,
von Birgit Chochola
VDM Verlag Dr. Müller, 2010

Impressum
wirks _ wirtschaftsmagazin für zukunftskompetenz
Koisser Kommunikations GmbH
1190 Wien, Döblinger Hauptstraße 17/4/12
www.wirks.at, www.koisser.at, wirks@wirks.at
Redaktion: Georg Bauernfeind, Harald Koisser, Veronika Victoria Lamprecht

wirks ist ein Online-Magazin und erscheint 4 x p.a. im Wechsel der Jahreszeiten.
Es bietet Service und Orientierung für Menschen in der Wirtschaft und fühlt sich positiver Berichterstattung verpflichtet

wirks