

Wir übernehmen!

Matthias Strolz

In Erhard Buseks Einladung via E-Mail hieß es unter anderem: „... angesichts der labilen Zukunftsperspektiven Österreichs habe ich mir die Frage gestellt, ob wir etwas falsch gemacht haben. Das wurde von vielen als eine interessante Idee angesehen ... Nun möchte ich noch zwei Beiträge aus der jüngeren Generation ... wobei Sie nicht auf ein Thema fixiert sind, sondern mehr Ihr Generationengefühl und Ihre Eindrücke vermitteln sollen. Vielleicht können Sie auch sagen, ob Sie von uns Alten noch etwas erwarten ...“

Diese Einladung nehme ich gerne an. Dabei halte ich mich an ein Zitat von Albert Einstein: „Die Welt, die wir geschaffen haben, ist das Resultat einer überholten Denkweise. Die Probleme, die sich daraus ergeben, können nicht mit der gleichen Denkweise gelöst werden.“

Die Frage, die sich also zuerst stellt, lautet: *Welche Welt haben wir geschaffen?* Zu keiner Zeit haben mehr Menschen im Wohlstand gelebt. Nie gab es mehr akkumuliertes Vermögen, mehr produzierte Waren und Lebensmittel, mehr Wissen, mehr technische Möglichkeiten, mehr Mobilität und Vernetzung. Gleichzeitig aber leidet gemäß den Zahlen der UNO eine Milliarde Menschen an Hunger und in jeder dritten Sekunde stirbt ein Mensch an Unterernährung. Kriege gehören im weltweiten Maßstab zum Standard der menschlichen Konfliktlösung. Folter, Vergewaltigung und Hinrichtungen sind banaler Alltag auf unserem Planeten und unseren Bildschirmen. Raubbau und Umweltverschmutzung bedrohen in weiten Teilen der Welt die Lebenschancen von Natur und Mensch. Speziell der ökologische Fußabdruck der westlichen Zivilisation erweist sich als desaströs. Würden beispielsweise die 2,5 Milliarden Inder und Chinesen mittelfristig dasselbe Ausmaß an Energie- und Ressourcenverbrauch erreichen wie hier, so stünde die Zukunftsfähigkeit der Menschheit überhaupt infrage.

Wenn ich die Errungenschaften, Abgründe, Freuden und Schmerzen der Menschheit zu fassen versuche, steigt Beklemmung in mir hoch. Ich rette

mich vor den Widersprüchen dieser Welt in meinen eigenen Garten; das Bild des sterbenden, von Fliegen bedeckten Afrika-Kindes versenke ich mit einem Mausclick. Durch das offene Fenster höre ich das Lachen meiner Töchter. Sie lieben das Schaukeln. Linderung für den Weltschmerz.

Im zweiten Anlauf stelle ich den Zoom enger, in der Hoffnung, mehr Halt zu finden. Daher – widmen wir uns Österreich. *Welches Land haben wir geschaffen?* Auch hier stechen einige Superlative hervor: Unser Wohlstand und Reichtum sind weltweit hervorragend. Die Wirtschaft ist hoch leistungsfähig, die Kultur blüht, die Demokratie sichert weitgehende individuelle Freiheiten. Unsere wissenschaftlichen und technischen Errungenschaften sind großartig, unsere Bildung „explodiert“ und unsere Lebenserwartung wächst unaufhaltsam. Österreich blüht. Gleichzeitig: Armutsgefährdung, Arbeitslosigkeit und Staatsdefizit wachsen. Die Zahl der psychischen Erkrankungen nimmt zu. Stress-Syndrome und Depression sind Volkskrankheiten. Die politischen Verhältnisse werden von der Mehrheit der BürgerInnen als frustrierend erlebt. Und die größte Wirtschafts- und Vertrauenskrise der Nachkriegsgeschichte ist noch nicht vollends ausgestanden.

Was tun mit diesen Befunden? Wohin mit all den Widersprüchlichkeiten und Gleichzeitigkeiten? Vor allem: *Was kommt nun und wie kommt dieses Neue in die Welt?*

Ich widme mich dieser Frage entlang der „Theorie U“ von Otto Scharmer (Karl-Auer-Verlag 2009). Der zentrale Gedanke des deutschen Forschers am Massachusetts Institute of Technology (MIT): Wie sich eine Situation entwickelt, hängt davon ab, wie man an sie herangeht; insbesondere von der eigenen Aufmerksamkeit und Achtsamkeit. „Von der Zukunft her führen“ – so lautet Scharmers Postulat. Als Herzstück und Herausforderung des Wandels verbinden sich dabei Gegenwart und Zukunft sowie Wissen, Emotion und Intuition. Scharmers U-Kurve beschreibt für den „Prozess der Werdung“ sieben Stufen: *vergegenwärtigen – in Verbindung gehen – loslassen – entstehen lassen – Gestalt annehmen – versuchen, was geht – das Neue leben.*

Mit den Ausführungen habe ich unseren *Status vergegenwärtigt*, so weit es mir im Rahmen dieser Publikation angemessen erscheint. Ich bin *in Verbindung gegangen*; in Gesprächen mit FreundInnen und KollegInnen sowie mit

dem Durchwandern von unterschiedlichen Perspektiven. So möchte ich Sie als LeserIn nun in die Stufe des *Loslassens* mitnehmen. Denn nur wer die Hände frei hat, kann Neues anpacken.

Was sollten wir loslassen auf dem Weg in das Neue? Um konkret zu sein, bleibt der Zoom auf Österreich. Ich nominiere folgende „Top 3“ für ein leises (oder lautes) Servus:

1. Maßlosigkeit und Anspruchsdenken: Ich habe vor zehn Jahren arbeitslose Jugendliche als Trainer begleitet. Unser Auftrag war die „Persönlichkeitsförderung“ junger Menschen, die keine Lehrstelle finden konnten. Ein Mädchen kam an einem Montag etwas deprimiert in unseren „Kurs“. Auf die Frage, was passiert sei, berichtete sie, dass sie mit ihren Freunden am Wochenende von der Polizei mit einem gestohlenen Auto erwischt worden sei. Als ich fragte, warum sie das getan hätten, meinte sie, der Schlüssel habe gesteckt. Sie war von der Überzeugung nicht abzubringen, dass sie Anspruch auf dieses Auto habe. Was hier wie jugendliche Verblendung anmutet, gibt es auch in ausgewachsener Form: Anarchos, die Recht und Staat ablehnen, aber von Letzterem eigene Häuser beanspruchen (vgl. Johnstraße 45/1150 Wien); Bankmanager, die durch Untreue und Bilanzfälschung 1,44 Milliarden versenken, nochmal so viel verzocken und sich dabei auch noch im Recht wännen; Sozialtransfer-Empfänger, die selbstverständlich einstreifen, aber kein Verständnis zeigen, dass bezüglich öffentlicher Zahlungen Transparenz herrschen sollte; ein krasser Ex-Finanzminister, der hinter der Deckung charmanter Inszenierung kaum eine Chance auslässt, es sich „zu richten“.

Diese Haltung des „Ich nehme es mir! Es steht mir zu!“ – wahrscheinlich ein fatales Amalgam von sozialistisch geprägtem Anspruchsdenken, überhöhter Individualisierung und marktinduzierter Bedürfnisfixierung – durchzieht in weniger spektakulärer Form unsere Republik bis in die letzten Fugen. Hinweg damit!

2. Ignoranz gegenüber Fakten: Angeblich hatten wir 2006 keinen Pflege-notstand (sondern „nur“ ca. 40.000 illegale Beschäftigungsverhältnisse in diesem Bereich); wir haben heute angeblich kein Integrationsproblem (sondern beobachten lediglich schleichende Ghettoisierungstendenzen

und „Schwerpunkt“-Schulen, die fast ausschließlich von „Ausländerkindern“ besucht werden); unser Pensionssystem ist angeblich nachhaltig gesichert (wir sollten daher Hacklerregelung, Invaliditätspension und andere „Errungenschaften“ feiern); der Wohlfahrtsstaat soll sich kontinuierlich weiter ausdehnen und die Staatsverschuldung haben wir, so heißt es, im Griff (obwohl diese gemäß einer aktuellen management-club-Studie des ehemaligen WIFO-Chefs Dr. Kramer ohne massives Gegenlenken bis 2035 auf 128 Prozent des BIP ansteigen wird).

Die österreichischen PolitikerInnen, Stammtische und WählerInnen sind nicht fähig, Fakten außer Streit zu stellen. Schmerzliche Ignoranz. Sie raubt uns Zukunft!

- 3. Gewachsene, sakrosankte Strukturen:** Ich habe Respekt vor Organisationen und ihrem Wunsch, sich zu erhalten und auszudehnen. Was allerdings nicht sein soll: Die an sich verdienstvolle Sozialpartnerschaft rettet sich bei Gegenwind in den Verfassungsrang; die Schulreform droht in der Abschaffung von ein paar schulautonomen Tagen zu versickern; die Bundesländer-Apparate fühlen sich in unserem Land zu fast allem berufen (außer zur Steuerhoheit); das Gesundheitssystem wehrt sich erfolgreich gegen gröbere „Einmischungen von außen“.

Wer Strukturen über Werte stellt, zerstört letztlich beide. Daher gilt: Gutes verändern, um es zu bewahren. Organisationen sind soziale Systeme und damit Lebewesen. Jedes Lebewesen ist einem Wandel unterworfen. Und alles Lebende hat einen Anfang und ein Ende. „Too big to fail“ galt nicht für Dinosaurier; es sollte auch heute nicht für Banken und Verwaltungsapparate gelten. Wer es verabsäumt, überholte Strukturen rechtzeitig zu erneuern, der gefährdet mittelfristig den ganzen Organismus. Also: Schluss mit reaktivem Verwalten des Status quo, auf mit den Fenstern der Institutionen für Luft zum Atmen – und „Fenstersturz“ allen nutzlosen Strukturen!

Wenn man anfängt auszusortieren und Abschied zu nehmen, dann wird es mitunter ein lustvolles Unterfangen. Vielleicht ist es auch die Ahnung, dass man damit Platz und Raum für Neues schafft. So wenden wir uns der nächsten Scharmer'schen Stufe zu: *Wie geht dieses „Entstehen lassen“?*

Für das „*Letting come*“ ist es wichtig, Raum zu geben, diesen zu gestalten und unsere Intuition zu wecken. Hier gilt: Hast du es eilig, gehe langsam. Aufgabe der Führungskräfte in dieser Zeit des Umbruchs ist es, zu entschleunigen und geschützte Freiräume zu öffnen. Nicht dem ersten Impuls nachgeben. Sich nicht vollends der kurzfristigen Symptombekämpfung verschreiben. Es geht darum, das Tempo herauszunehmen. Sich zu erden. Genau hinzuschauen, hinzuhören, in Verbindung zu gehen – feinfühlig, geduldig, kreative und annehmbare Rahmen für die Geburt des Neuen zu schaffen.

Hilfreich dabei ist, einen adäquaten Umgang mit der Komplexität der drängenden Fragen der Zeit zu entwickeln. Hierzu bedarf es einer demütigen Haltung gegenüber der Wirklichkeit, einer gekonnten Miteinbeziehung sowohl der Sachebenen als auch der Gefühls- und Beziehungswelten im Rahmen des gemeinsamen Ringens um Lösungen. Gefordert ist somit eine hohe Prozessqualität. Ich bin davon überzeugt, dass in diesem Kontext eine „*systemische Haltung*“ wertvoll ist: folgend dem Grundsatz, dass sich komplexe Probleme nicht lösen lassen, wenn man die Aufmerksamkeit lediglich auf *ein* Element richtet; basierend auf der Überzeugung, dass es in Veränderungsprozessen vorrangig um das Nutzen und Stärken der Ressourcen und Kompetenzen der jeweils betroffenen Systeme geht. Schlussendlich ist es auch der Glaube daran, dass alles im Fluss und Veränderung der natürliche Lauf aller Dinge ist.

Folgen wir diesen Ansichten, werden wir in eine neue Art der Auseinandersetzung gelangen. Ich erlebe die Kraft des systemischen Ansatzes regelmäßig in unseren Berater-Kunden-Systemen. Auf Basis dieser Erfahrungen wünsche ich mir, dass die systemische Haltung auch verstärkt Eingang in die Politik findet. Meine Überzeugung ist, dass es den politisch Verantwortlichen damit besser als bisher möglich wäre, auf sämtlichen Ebenen neue Prozesse zu organisieren, Dialoge zu führen – ernsthaft, mit Zumutungen abseits von Dramatisierung und Angstmacherei –, zuzuhören, bewusst zu machen, Einsichten zu fördern und so in die proaktive Gestaltung zu kommen. Ich glaube sogar, dass man mit dieser Grundeinstellung Wahlen gewinnen kann!

Öffnen wir uns diesem „Entstehen lassen“, so kann in weiterer Folge *das Neue Gestalt annehmen* (Scharmer nennt es „*Crystallizing*“). Es geht in dieser Phase darum, Themen zu visualisieren, Visionen zu entwickeln und Zukünftiges zu

erahnen. Freilich stehen diese zwei Stufen in enger Rückkoppelung miteinander. So sind Veränderungen von Strukturen und Prozessen vor allem auch Resultate eines Wertewandels oder Interpretationswandels in Bezug auf den Problemrahmen. Um an diesem Punkt wiederum konkret zu werden, hier meine „Top 3“-Visionen bzw. Ahnungen über das Zukünftige:

- 1. Ein neuer Umgang mit der Endlichkeit:** Das postmoderne Postulat „alles & überall & gleichzeitig“ verpufft als Fiktion. Der Mensch wird seine Möglichkeiten und seine Mobilität zwar weiter steigern, gleichzeitig wird er seine Sterblichkeit aber nicht ablegen können. Gebunden in Ort und Zeit – das ist unumstößliche *Conditio humana*.

Die naive Verdrängung des Todes hat viele Gesichter in unserer Gesellschaft – drei Beispiele: Finanzdienstleister seien zu groß, als dass sie „sterben“ dürften; das Schlachten von Millionen von Tieren hat scheinbar nichts mehr zu tun mit unserem alltäglichen Fleischgenuss; selbst Personen im vorgerückten Alter haben vielfach noch keinen einzigen toten Menschen unmittelbar gesehen oder gar berührt (aber Zigtausende Tode am Bildschirm konsumiert). Ich habe vor ungefähr 25 Jahren als Bergbauernbub erlebt, wie wir unsere Schweine zu Hause schlachteten. Ich wachte und schlief neben meinem Großonkel in dessen Todesnacht. Am nächsten Tag bahrten wir ihn zu Hause auf und verabschiedeten uns von ihm im Kreise der Familie. Beide Phänomene sind inzwischen wegreglementiert. Der Tod ist zu einem bürokratischen und/oder industriellen Akt verkommen. Wir werden erkennen, dass diese Einstellung unser Leben korrumpiert; unsere Freiheit und unsere Verantwortung unterminiert. Eine erhöhte Sensibilität bezüglich unserer Endlichkeit wird uns auch lehren, dass der Mensch Teil der Natur ist. Die Natur zum Objekt zu machen, entlarvt sich letztlich als Flucht vor dem Tod. Mit steigender Aufmerksamkeit diesen Phänomenen gegenüber werden wir unser Denken auch in eine größere Nachhaltigkeit führen. Die Ausbalancierung sozialer, ökologischer und ökonomischer Bereiche wird unsere politische Agenda dominieren.

Alle Dimensionen des Lebens werden erfasst sein, wenn wir dem Tod einen stimmigen Platz zurückgeben. Vieles wird sich dadurch ändern: z.B. unsere Anreizsysteme in Wirtschaft und Gesellschaft, unser Umgang mit

der Informationsflut und überwuchernden Reizen, unsere „Behandlung“ der Alten.

2. Die Einkehr unaufgeregter Spiritualität: Die Intellektualisierung und Ökonomisierung nahezu aller Lebensbereiche ist in der aktuellen Dominanz ein Echo auf das vorige Jahrhundert der großen Ideologien und der wissenschaftlichen Fortschritte. Dieses wird verhallen. Die soziale Marktwirtschaft wird als wichtiges Teilsystem unserer Gesellschaft weiter eine tragende Rolle spielen und die Wissenschaften werden weiterhin gewaltige Erkenntnisse zeitigen; gleichzeitig wird jede ihrer Antworten neue Fragen aufwerfen. Zum eigentlichen Kern des Lebens wird uns nicht die Wissenschaft führen und nicht die Wirtschaft. Die einseitige Ausrichtung auf Bedürfnisbefriedigung, auf Konsum, auf das Raffens von Produkten, Dienstleistungen und Wissen macht den Menschen letztlich unruhig, einsam und krank. Wir werden spüren, dass hier Neuorientierungen angesagt sind und daher anderen Ordnungslogiken verstärkt Definitionsmacht zugestehen. Der (westliche) Mensch wird sich intensiver als aktuell als sinnliches und sinngelitetes Wesen begreifen. Ist dieses Bewusstsein geschärft, können sich die Türen öffnen für die Einkehr einer neuen, unaufgeregten Spiritualität, die uns in Verbindung bringt mit dem Transzendenten, dem „Jenseits“ und der Unendlichkeit.

3. Kooperation als Devise: Zusammenarbeit und Gemeinsamkeit werden auf personaler wie auch auf gesellschaftlicher und politischer Ebene stärker in den Mittelpunkt rücken.

Wettbewerb gehört zur Natur, zum Menschen – genauso wie die Kooperation. Jüngere Erkenntnisse der Verhaltensforschung haben hier mit einigen Vorurteilen aufgeräumt, wonach der Mensch vor allem auf Eigeninteresse und Konkurrenz ausgelegt sei. Der (westliche) Mensch wird sich – als soziales Wesen – neben seinem individuellen Fokus auch wieder stärker auf seinen sozialen Kontext besinnen. Der Kult der Individualisierung wird seinen Höhepunkt bald hinter sich haben. Die Formen des Miteinanders werden sich weiter ausdifferenzieren, aber die Verdünnung der Beziehungen wird sich nicht weiter fortsetzen. Die Erkenntnis wird verstärkt ins Bewusstsein rücken, dass, wer erfüllende zwischenmenschliche Be-

ziehungen pflegt und Verantwortung im konkreten sozialen Kontext übernimmt, weniger geneigt ist, in fragwürdige Ersatzhandlungen (z.B. Konsum, Drogen, Krankheit) zu gehen.

Auch auf der Makro-Ebene ist verstärkte Kooperation alternativenlos. Unsere Gesellschaft entwickelt sich immer weiter in ein Nebeneinander hoch spezialisierter Systeme und Organisationen. Alle diese Organismen haben ihren Eigensinn und Lebensdrang und wir stehen vor stets komplexeren Koordinierungsherausforderungen. Die Probleme und die Lösungen sind zunehmend vernetzt und werden oft erst durch eine übergreifende Perspektive in ihrer ganzen Dimension sichtbar. Keine der großen gesellschaftlichen Problemlagen ist von einer Organisation allein sinnvoll bearbeitbar – egal, ob in Umweltfragen, im Gesundheitswesen, in der Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik, im Integrationsbereich oder im Bildungswesen. Vielmehr bedarf es einer verstärkten transsektoralen Verbundenheit. Wir werden lernen, Kooperationen und Netzwerke bewusster zu entwickeln und zu steuern. Es geht um Partnerschaft statt um Paternalismus. Es geht um die Weiterentwicklung unserer Demokratie, um die Erneuerung der verbindlichen Kommunikations-, Arbeits- und Entscheidungsstrukturen und -prozesse. Es geht um die Ausbalancierung von Konkurrenz und Kooperation. Dies bedeutet auch den Ausgleich „zwischen privaten Interessen und öffentlichem Wohl, zwischen Markt und Staat, zwischen individueller Freiheit und sozialer Sicherheit, zwischen schrankenloser Gier und verantwortungsbewusster Mäßigung“, wie es Konrad Paul Liessmann in „Der Standard“ (Ausgabe vom 19.6.2009) trefflich formuliert.

Wenn wir uns schlussendlich auf die letzten zwei Stufen der „Theorie U“ konzentrieren, gelangen wir zum „*Versuchen, was geht*“ sowie „*Das Neue leben*“. Hier geht es zunächst darum, Landungspunkte der Zukunft durch rasches „*Prototyping*“ von Mikrokosmen des Neuen zu markieren, um im Tun zu lernen und zu entdecken (Integration von Kopf, Herz und Hand). Es geht weiters darum, differenzierte, institutionenübergreifende Ökosysteme der Innovation zu bilden, um schlussendlich neuen Lösungen Gestalt zu geben.

An diesem Punkt lade ich Sie, geschätzte Leserinnen und Leser, dazu ein, Ihre eigenen Beobachtungen zu machen und Schritte zu setzen. Inseln des

Neuen bilden sich allerorts und Menschen gehen ins Tun. Exemplarisch drei konkrete persönliche Beobachtungen bzw. Erfahrungen:

a) Das Kloster Pernegg im Waldviertel hat sich auf Basis des liebevollen Engagements der Menschen vor Ort in den letzten zehn Jahren als meditatives Kraftzentrum etabliert. Insbesondere die positive, erneuernde Wirkung des Fastens auf Körper, Geist und Seele begeistert jährlich Tausende Menschen.

b) Im Kontext des „Europäischen Forum Alpbach“ haben sich in den letzten Jahren über 25 Initiativgruppen und Vereinigungen quer über den ganzen europäischen Kontinent gegründet und vernetzt, die den „Spirit of Alpbach“ kontinuierlich über das ganze Jahr hinweg pflegen – der europäischen Einigungs-idee und einem Klima der Toleranz gegenüber anderen Meinungen verpflichtet, über nationale, ideologische und disziplinäre Grenzen hinweg.

c) US-Präsident Barack Obama lebt mit seiner tatkräftigen, zuversichtlichen und entschlossenen Haltung des „Yes we can“ einen neuen Multilateralismus im internationalen Kontext, der bereits im ersten Jahr seiner Präsidentschaft mehr bewegt hat bei den drängenden Sachfragen dieser Welt und in den Herzen der Menschen, als dies jemals für möglich gehalten worden wäre.

Abschließend: Die Zeiten sind kritisch und bewegt. So ist es. Es gehört zur Alltagspraxis (nicht nur) in diesem Land, PolitikerInnen und die Parteien für „an Schaas“ zu halten – und gemütlich sein Schnitzel weiter zu essen. Da mache ich nicht mit. Ich will keine Zuschauer-Demokratie; ich will eine Teilnehmer-Demokratie. Wir können wegschauen, ignorieren, leugnen, verdrängen. Wir können die Schuldigen suchen. Wir können uns aber auch dazu entschließen, zuversichtlich und genau hinzuschauen. Dann ist es unvermeidlich, sich einbeziehen zu lassen, sich einzubringen. Wer noch höhere Ansprüche hat: Wer führen will, muss stören!

Es geht uns verdammt gut in diesem Land. Wer in Österreich ein „Opfer“ ist, der hat sich das meist selbst zuzuschreiben. Hier kann fast jeder sein Schicksal selbst in die Hand nehmen; und jenen, die es – aus unterschiedlichsten Gründen – nicht können, wird in der Regel geholfen. In diesem Sinne zurück zum Buchtitel: Nein, „ihr Alten“ habt nichts falsch gemacht. Und wo vielleicht doch, sind wir Jungen aufgerufen, es besser zu machen. Was ich mir von euch erwarte: Lasst uns anpacken – und helft uns dabei!

Erschienen in:

Erhard Busek (Hg.) (2010): Was haben wir falsch gemacht? Eine Generation nimmt Stellung.
Wien: Kremayr & Scheriau, 243-251.



256 Seiten
ISBN 978-3-218-00806-8
€ (A, D) 22,90