

congena Zwischenraum

Anlässlich des 35-jährigen Firmenjubiläums haben wir die Veranstaltungsreihe congenas Zwischenraum ins Leben gerufen. Dieses Forum bietet die Möglichkeit abseits des Alltagsgeschehens Exkurse zu den Themen »Qualität, Zukunft und Leidenschaft« zu unternehmen. Im Anschluss an Vortrag und Diskussion haben unsere Kunden, Projektpartner und Gäste die Möglichkeit im congenas Treff Kulinarisches zu genießen und dabei neue Kontakte zu knüpfen oder bestehende zu intensivieren.

- Leben im Büro
- Schule des Respekts
- Führen: Das Wissen vom richtigen Handeln
- Beruf oder Passion
- Kunst als Kommunikationsmittel
- Auf die Resonanz kommt es an!
- Die Sprache des Geschmacks
- Perfektion ist die Kunst des Weglassens
- Fusion: Die Sonne auf die Erde holen
- Viele Stimmen – ein Ziel: Das orchestrale Wechselspiel der Kräfte
- Die Vermessung der unternehmerischen Welt
- Führen mit Leidenschaft
- Lust auf Zukunft
- Die Renaissance der Marke



Leben im Büro

congena Zwischenraum Juli 2012

Christoph Bartmann – als Leiter des Goethe Instituts in New York und langjähriger Angestellter des öffentlichen Dienstes – charakterisiert in »Leben im Büro« den modernen Büromenschen.

Er empfindet, viel zu viel Zeit mit Sitzungen, der Darstellung seiner Arbeit, Strategie-Meetings, Evaluierungsgesprächen verbringen zu müssen. In Christoph Bartmanns Sichtweise sind diese Steuerungsaufgaben »Sekundärtätigkeiten«, die ihn von seiner eigentlichen Arbeit, für die er Experte ist, abhalten.

Für ihn ist diese Managementlastigkeit, die nach dem 2. Weltkrieg aus den USA kommend, seither unser Arbeitsleben prägt, überholt. Er plädiert für eine Rehabilitierung des alten Bürokratie-Modells, das der Soziologe Max Weber in den 20-iger Jahren des 20. Jahrhunderts formulierte: eine wertkonservative, kompetente und korruptionsresistente Verwaltung.

Unter Bürokratie verstand man ursprünglich die Herrschaft der Besten. Heute sei Bürokratie negativ besetzt, mit der Folge, dass seit den 90-iger Jahren das Gedankengut des »New public management« gilt, das das Ziel verfolge »den Verwaltung-

gen Beinen zu machen«, da sie zu ineffizient, zu korrupt und zu langsam agieren. Aber dieses gegenwärtige Büroregime tue uns Angestellten nicht gut. Stress und Burn-out seien die Folge, weil im Büro von heute keine Trennung zwischen Arbeitszeit und Freizeit mehr möglich ist. Der Angestellte hat die umfassende Vereinnahmung durch das Büro verinnerlicht.

Auch unser Sprachgebrauch hat sich verändert: Das Büro wird zum Office, der PC-User checkt seine Emails. Statt Anweisungen vom Chef zu befolgen, richtet sich der Angestellte nach einer Zielvereinbarung, statt zu kritisieren wird Support angeboten.

Christoph Bartmann wünscht sich Institutionen, in denen nicht ständig evaluiert wird. So steht er auch Reformversuchen im Büro kritisch gegenüber und plädiert für Kontinuität und Verlässlichkeit – nicht für ständigen »Change«. Wandel nur, wenn er mit Vernunft, Augenmaß und Pragmatismus erfolgt und dazu beiträgt, dass sich der Angestellte als Spezialist und Experte wieder verstärkt seiner »Primärarbeit« zuwenden kann.

Schule des Respekts

congena Zwischenraum Januar 2012

Michael Gleich – Reporter auf der Suche nach Lösungen

Michael Gleich ist ein international anerkannter Journalist, aber auch Netzwerker und Gründer der Stiftungen Peace Counts, Nature Counts und Culture Counts.

Er sucht im konstruktiven Journalismus Antworten auf die Konflikte in unserer Welt. Dabei ist nicht das Problem, sondern die Lösung Fokus seiner Betrachtung. Er recherchiert unabhängig und konzentriert sich darauf, Lösungen, Modelle und Vorbilder vorzustellen. »Er tue das, weil er, wie vermutlich alle Menschen, gerne ein paar gute Gründe für Zuversicht habe.«

Konflikte haben häufig ähnliche Ursachen. Ob in Familie, Schule, in Unternehmen oder zwischen Regionen: nicht Gemeinsamkeiten werden gesucht, gefördert und gepflegt, sondern Unterschiede werden ideologisch begründet, manifestiert und nicht selten noch moralisch gerechtfertigt.

Die Berichte über den Ausgang derartiger Konflikte bestimmen täglich unsere Medien.

Michael Gleich berichtet über hoffnungsvolle und positive Projekte aus den Krisengebieten dieser Welt – die in unseren täglichen Nachrichten nicht vorkommen.

Ihn interessieren Menschen, die sich auf den beschwerlichen Weg machen, aus existenziellen Konfliktsituationen handhabbare und steuerbare Szenarien zu entwickeln. Die Konfliktpalette reicht von Bürgerkrieg über staatlich reglementierte Umweltzerstörung bis hin zu kulturellen Integrationsproblemen.

Als leidenschaftlicher Verfechter des sozialen und kulturellen Wandels in der Welt trainiert und vernetzt er Journalisten in allen Erdteilen und ermutigt sie, über die vielen Erfolgsprojekte und die Kultur des gegenseitigen Respekts zu berichten.

Klimakrise oder Klimakatastrophe?

congena Zwischenraum Mai 2011

Dieser Frage näherte sich Prof. Richard Pott vom Institut für Geobotanik an der Leibniz Universität in Hannover.

Während sich »Klima« auf das großräumig langfristige Geschehen bezieht, beschreibt »Wetter« das kleinräumig kurzfristige Geschehen. »Klima« ist schließlich die Synthese des Wetters über einen Zeitraum von 30 Jahren und wird von fünf Faktoren beeinflusst:

- Solare Faktoren
- Orbitale Faktoren
- Atmosphärische Faktoren
- Geogene Faktoren
- Bio- und Anthropogene Faktoren

Was sind Bio- und Anthropogene Faktoren?

Wir Menschen meinen, dass mit unserem technischen Know-how alles beherrschbar ist. Wir haben den Respekt vor dem sensiblen System Erde verloren!

Dieses Handeln des Menschen seit Beginn der Industrialisierung hat dazu geführt, dass der Nobelpreisträger für Chemie Paul Crutzen 2002 ein neues Erdzeitalter definiert hat: das »Anthropozän«. Englische Wissenschaftler setzen das Anthropozän mit dem Beginn des Industriezeitalters im Jahr 1800 an.

Es besagt, dass seither der Mensch ganz entscheidend die natürliche Umwelt ver-

ändert, zunehmend nicht mehr nur lokal, sondern global.

Das Einwirken der menschlichen Aktivitäten auf die Umwelt hat eine mit natürlichen Einflüssen vergleichbare Dimension erreicht: Nutzung von 30 – 50% der globalen Landoberfläche aufgrund des rasanten Wachstums der Weltbevölkerung, Ausbeutung der Meere durch die Fischerei, Landschaftsveränderungen durch Bedarf an Rohstoffen zum Bau der menschlichen Infrastruktur, Energiebedarf für die zunehmende Technik, Wasser- und Nahrungsbedarf. Die Konsequenzen kennen wir: Erhöhung der Konzentration von Treibhausgasen und damit Ausdehnung des antarktischen Ozonlochs.

Die Natur kennt keine Katastrophen. Der Mensch bringt in vielerlei Hinsicht seine Umwelt aus dem natürlichen Gleichgewicht und sieht sich daher nach Vulkanausbrüchen, Tsunamis, Hurrikans... zunehmend den Folgen seines Eingreifens in das System Erde ausgesetzt.

Diese Naturereignisse sind weder genau vorhersehbar, noch zu verhindern oder zu beherrschen. Die Menschheit muss aber vorbeugen und ihr Verhalten anpassen, die Kräfte der Natur ernst nehmen und sie nicht wider besseren Wissens ignorieren. Zudem müssen die Menschen naturgegebene Schutzmaßnahmen achten und diese nicht zerstören.

Design ist, wenn Kopf und Hand sich einig werden

congena Zwischenraum September 2010

Dider: Der Reiz des Uneitlen, Bescheidenen und Gewöhnlichen

»Unser Design ist pragmatisch«, sagt Carmen Greutmann. »Es ist von unserem Systemdenken geprägt. Wir lieben das System.«

Carmen und Urs Greutmanns Designhaltung lautet: analytisch recherchieren, innovativ handeln. Gemeinsam erörtern sie die Grundlagen, getrennt zeichnet jeder für sich, wiederum gemeinsam wird verdichtet und selektiert, diskutiert und geprüft.

Zusammen mit den Mitarbeitern wird dann am Modell gearbeitet, verworfen und weiterentwickelt, bis das endgültige Produkt steht.

Im Vordergrund stehen nicht die Designer selbst, sondern das Produkt. Carmen und Urs Greutmann stellen das Wissen des Handwerks ins Zentrum ihrer

Arbeit – Konstruktion und Form, Idee und Material, Wissen um Prozesse und Zusammenhänge.

Sie streben nach haptischer, akustischer und funktionaler Qualität. Sie nehmen sich Zeit für jede Produktentwicklung. Sie bauen Modelle, um zu prüfen, welche Wirkung das Produkt im Raum entwickelt, welchen Klang es hat, wie es sich anfühlt.

Wichtig ist beiden ein gesamtheitlicher Ansatz. Sie wollen Einfluss nehmen auf Dinge, die über das Design hinausgehen. Umgekehrt lassen sie sich nicht nur von Entwicklungen in ihrem eigenen Bereich inspirieren. Auch Einflüsse aus Kunst, Musik, Architektur, gesellschaftliche Befindlichkeiten und städtebauliche Entwicklungen fließen in ihre Arbeit ein.

Seit 2003 teilen sich Carmen und Urs Greutmann zudem eine Professur für Produktgestaltung an der Akademie der bildenden Künste in München.

Führen – das Wissen vom richtigen Handeln

congena Zwischenraum September 2009

Mit »Führen – das Wissen vom richtigen Handeln« setzte Professor Dr. Nieschmidt am 17. September 2009 seinen Vortrag vom dritten congenas Zwischenraum am 17. März 2006 fort, der von »Tradition und Zukunft von Arbeit und Führung« handelte. Die komplexen Zusammenhänge vermittelte Prof. Dr. Nieschmidt wieder spannend, dicht und sehr unterhaltsam.

Warum »arbeiten« wir also? Weil wir damit unser Leben realisieren.

Die vom deutschen Idealismus gesehene Dimensionen der Selbstverwirklichung in der Arbeit gehen im Alltag aber leider allzu oft verloren, da leitenden Angestellten Ideen fehlen, diese Selbstentfaltung des Einzelnen bei allen Aufgaben zu ermöglichen.

Das Führungshandeln der Zukunft muss sich den neuen Anforderungen stellen, die sich aus der sozialen Dimension der Arbeit ergeben.

Deshalb erweist sich nicht nur die Entwicklung der fachlichen Qualifikation des Mitarbeiters, sondern gerade auch die seiner sozialen Kompetenz als zentrale Führungsaufgabe des Vorgesetzten. Seine zentrale Aufgabe besteht darin, für die Entwicklung und Reifung des Mitarbeiters, für seine Selbstverwirklichung zu sorgen.

Sein Führungshandeln entscheidet darüber, ob gerne gearbeitet wird oder nur gearbeitet werden muss – mit weitrei-

chenden Folgen bei der Erschließung von Produktivitätspotentialen.

Nur in dem Maße, in dem ein Vorgesetzter glaubwürdig und erfahrbar zum pädagogischen Förderer seiner Mitarbeiter wird, kann er sie auch kontinuierlich zu Leistungsbereitschaft und Engagement motivieren.

Die nachwachsende Mitarbeitergeneration erwartet ein hohes Maß an Gesprächsfähigkeit, das heißt an Zuwendung, an entgegengebrachter Ernsthaftigkeit, vor allem an individueller Wahrnehmungs- und Urteilsfähigkeit von ihren Vorgesetzten.

Verweigert ihnen die Arbeitswelt solche Kommunikation, solche Fremd- und Selbstachtung, werden sie sich eines Tages – und sei es nur partiell – der Arbeitswelt verweigern.

Drei Führungsaufgaben werden damit vordringlich:

1. Die Transparenz der Qualifikationsentwicklung gerade der jungen Mitarbeiter.
2. Die weitestgehende, wenn nicht radikale Flexibilisierung der Arbeitszeit.
3. Die Königsaufgabe des Vorgesetzten: die pädagogische Gestaltung von Arbeitsaufgaben als Lernfeld, d.h. fachliche Qualifikations- und soziale Kompetenzerfaltung des Mitarbeiters.

Beruf oder Passion

congena Zwischenraum März 2009

Mit großer Leidenschaft schilderten Roman Niewodniczanski und Stéphane Thuriot, Chef Sommelier im Königshof München, den Gästen des congenas Zwischenraums am 19. März 2009 die Arbeit in der Weinbauregion Saar

Weingut van Volxem: Am Anfang stand die Vision, an die Tradition der Region anzuknüpfen und ihr den angestammten Platz in der Weltspitze zurückzugeben.

Denn bevor der Saar Resling fast in der Bedeutungslosigkeit versank, gehörte er Ende des 19. Jahrhunderts mit seiner unvergleichlichen Eleganz und Finesse in die absolute Spitzenliga der begehrtesten und damit teuersten Weine der Welt.

Die Realität sah bis vor einem halben Jahrzehnt ganz anders aus. Zum einen hatte die Saar wie alle anderen deutschen Anbaugeländer nach den Katastrophen der beiden Weltkriege viele traditionelle Absatzgebiete verloren und zum anderen scheiterte ein Weingut nach dem anderen an den enorm hohen Kosten des Steilhängenbaus, mit der Folge, dass die einst weltberühmten Steillagen aufgegeben wurden.

Diese Ausgangssituation war es, die Roman Niewodniczanski reizte.

Er kaufte im Jahr 2000 einen traditionsreichen, berühmten Betrieb, ein ehemaliges Klosterweingut im historischen Zentrum von Wiltingen, der bedeutendsten Weinbaugemeinde der Saar, der in Konkurs geraten war, jedoch einst strahlenden Klang besaß. Van Volxem hat Besitz in den legendären Kernparzellen der besten Lagen der Saar und einen besonderen Schatz: uralte, zum Teil wurzelechte Rebstöcke auf

skelettreichen, aber äußerst unterschiedlichen Schieferböden – ein weltberühmtes Gelände, das bereits seit der preußischen Lagenklassifikation von 1865 zur Klasse höchster Bonität – Grand Cru – gehört!

Dann beginnt eine sehr harte handwerkliche Arbeit. Das Traditionsgut wird renoviert, in den hoch und extrem steil über der Saar liegenden Weinbergen werden Böden aufgelockert und Unmengen von Humus eingebracht.

Sehr spät wird extrem selektiv in mehreren Durchgängen geerntet, die Spitzenlagen meistens tief im November.

Die Reben profitieren auch vom relativ kühlen Klima ihres nördlichen Anbaugeländes, das 50 bis 100 m höher liegt als die Spitzenlagen der Mosel. Denn bei den großen Rieslingen der Saar garantieren die großen Temperaturschwankungen zwischen Tag und Nacht sowie die lange Vegetationsperiode von bis zu 160 Tagen von der Blüte bis zur Vollreife, dass sie ihre komplexen Aromen langsam ausreifen lassen können.

Der »größte Jahrgang der letzten Jahrzehnte an der Saar« konnte 2007 eingebracht werden. Das warme Frühjahr mit der frühesten Reblüte aller Zeiten, die wertvollen, moderaten Niederschläge in den Sommermonaten und der schier unendlich lange »Goldene Herbst« boten phantastische Bedingungen für einen großen Jahrgang!

Ein eindrucksvoller Spagat zwischen Tradition und Avantgarde mit dem Ziel Einzigartiges zu produzieren und so einen bedeutenden Beitrag zur Re-Profilierung der Weinregion Saar zu leisten.

Kunst als Kommunikationsmittel

congena Zwischenraum November 2008

Dr. Peter Shaw spricht über »Kunst als Kommunikationsmittel«. Sein Unternehmen »art matters« ist eine Agentur an der Schnittstelle von Kunst und Wirtschaft. Sein Arbeitsfeld ist die Begleitung von Veränderungsprozessen in Unternehmen: change matters. Veränderung bewirken, heißt Einstellungen zu verändern.

Veränderung wird wirksam, wenn Führungskräfte lernen, die vier Perspektiven Verstehen, Gestalten, Vermitteln und Verwirklichen zu einer homogenen Gesamtsicht zu verbinden. Künstler produzieren Innovationen. Sie entwerfen, verdichten und kommunizieren neue Sichtweisen auf Gegenwart und Zukunft und liefern so Impulse für eine Gesellschaft, deren Fortschritt maßgeblich von der Durchschlagskraft innovativer Ideen abhängt.

Peter Shaw und sein Partner Norbert Schulz sind überzeugt, dass diese Impulse – weit über die Begrenzungen des Feuilleton hinaus – dazu beitragen können, konkrete wirtschaftliche Herausforderungen zu bewältigen. art matters erschließt das Potential zeitgenössischer Künstler

für Führungskräfteentwicklung, Standortmarketing und visuelle Kommunikation, um die Veränderung zu emotionalisieren und die Mitarbeiter für den Wandel zu begeistern.

Warum Künstler? Künstler sind Profis im Verdichten von komplexen Sachverhalten auf ihren Wesenskern. Sie sind Experten für Metaphern, die Herausforderungen und Lösungen auf den Punkt bringen. Sie wissen um die Kreativität und die notwendigen Rahmenbedingungen für erfolgreiche Veränderungen. Und sie bringen eine klare und unverstellte Außensicht auf Unternehmen mit.

Was bewirken die Workshops? Die Teilnehmer erarbeiten neue Zugänge zu aktuellen Herausforderungen. Durch die Auseinandersetzung mit Erfolgsrezepten aus Kunst und Kultur entstehen kraftvolle Assoziationen und Erfahrungen, die über die Beschränkungen der häufig eingefahrenen Denk- und Kommunikationsmuster in Unternehmen hinaus weisen und Lust machen auf Veränderung.

Auf die Resonanz kommt es an

congena Zwischenraum Juli 2008

Peter Erben ist Geigenbauer seit seiner Lehre in Mittenwald, die er mit 14 Jahren begann. Er sagt von sich selbst, dass er sich seither vom Handwerker zum Künstler entwickelt hat. In seiner Münchner Werkstatt baut er jeden Monat eine »Geige«, denn Geigen sind auch das Cello, die Bratsche und der Bass. Das ganze Instrument entsteht in Handarbeit und wird nur von ihm gebaut. Diese eine Handschrift spürt man später am Instrument. Im Moment befindet sich Peter Erben in der »roten Phase«, begründet in einer neuen Lackierung mit dem Harz des Drachenblutbaums.

Jost Hecker, seit 25 Jahren Cellist im Modern String Quartett, wusste schon im Studium, dass er andere Wege beschreiten wird, als Klassik zu spielen. Er improvisiert, arrangiert, komponiert und begeistert und überrascht immer aufs Neue die Zuhörer.

Es beginnt mit der Suche nach der geeigneten Klangholzfichte im Wald von Latemar in Südtirol. Sie liefert besonders geeignetes Resonanzholz und wird wegen der Vorzüge für die spätere Verarbeitung Mondphasen abhängig geschlagen. Konstruiert werden Geigen nach dem goldenen Schnitt – genauso wie die Geigen des ersten urkundlich erwähnten Geigenbauers Andrea Amati [1505-1587]. Er hat den Geigenbau nicht erfunden, aber er hat die im 16. Jahrhundert in Oberitalien, vor allem in Brescia, einsetzende Entwicklung

maßgeblich beeinflusst. Er hat die Ausführung der Streichinstrumente hinsichtlich der Holzwahl, Form, Wölbung, Kopf [Schnecke] und Lackierung verfeinert und sie für den Gebrauch der Künstler, z.B. hinsichtlich der Abmessungen besser angepasst. Er hat die Grundlage für die Arbeit seiner Nachkommen und der Cremoneser Geigenbau-Familien der Guarneri, Rugeri, Stradivari, Bergonzi u.a. in den folgenden 200 Jahren gelegt. Diese Erkenntnisse sind noch heute im 21. Jahrhundert für Peter Erben gültig beim Bau seiner Geigen.

Dann lotet Jost Hecker bei zwei gerade von Peter Erben fertiggestellten Celli die Klangfacetten über alle acht Oktaven [!] aus. Sowohl das individuelle Instrument als auch der jeweilige Bogen bestimmen Ausdruck und Klangfarbe. Der sensibilisierte Zuhörer macht erste Gehversuche, die Unterschiede wahrzunehmen, es gelingt.

Beim Hören einer Suite für Violoncello von Johann Sebastian Bach [komponiert zwischen 1717-1720] erleben die Zuhörer, wie unterschiedlich ein Werk klingt, je nachdem, welcher Bogen eingesetzt wird, in welcher Technik gestrichen und das Werk interpretiert wird.

Beide Meister ihres Faches haben uns überrascht und beeindruckt. Es ist ihnen gelungen, die Sinne der Zuhörer für Streichinstrumente zu sensibilisieren.

Die Sprache des Geschmacks

congena Zwischenraum Februar 2008

Klaus v. Welser promovierte in Berlin im Fach Comparatistik [= Allgemeine vergleichende Literaturwissenschaft]. Er schreibt Aphorismen, philosophische Essays und hat eine Aphorismen-Anthologie im Piper Verlag herausgegeben. Klaus v. Welser ist Gründer der Privaten Akademie für Geschmackssicherheit GmbH, die Seminare zu Themen wie Geschmacksprofil, aber auch über Geschmacklosigkeit anbietet.

»Über Geschmack kann man nicht streiten!« Mit diesem Satz wird in der Regel das Ende eines Gespräches signalisiert. Warum haben wir nicht gelernt, über Geschmacksfragen zu streiten, uns sprachlich auseinanderzusetzen?

Geschmack als zentrales Kulturgut – aber ohne Verankerung in unserem Bildungssystem? Kann das gut gehen? Diese und ähnliche Kernfragen stellte Klaus v. Welser den Zuhörern des congenas Zwischenraums im Februar 2008. Sicherer Geschmack ist keine Selbstverständlichkeit. Die Sprache des Geschmacks hat einen Wortschatz, eine Art Grammatik und eine Geschichte. Sie ist nicht angeboren, sondern wird erlernt wie jede Sprache und muss gebildet werden. Sonst kann sie auch Missverständnisse und Geschmackloses produzieren. Davon betroffen ist neben Essen, Kleidung, Design, Architektur und Kunst

sogar unser Benehmen. Geschmacksbildung wird als kultureller Identifikationsfaktor ersten Ranges und Teil unserer sozialen Kompetenz interpretiert. Unser Geschmack wird beurteilt, und wir beurteilen. Unterschiede im Geschmacksempfinden rufen Befremden hervor und führen zu Distanz. Umgekehrt kann Verwandtschaft im Geschmack Zutrauen wecken.

Warum finden wir Geschmacksfragen reduziert auf branchenspezifische Ästhetik oder private Vorlieben? Woher die nostalgische Rückkehr der Etikette, während gleichzeitig der Etikettenschwindel blüht? Müssen wir wirklich verdorbenes Fleisch einfärben, weil wir es nicht mehr schmecken können? Sollen wir immer öfter den Arzt oder Apotheker fragen? Wir müssen also unsere natürlichen Sinneswerkzeuge kulturell nachjustieren, und nur – so die These – wer sie selbst einzustellen gelernt hat, kann die Einstellung anderer Menschen beurteilen und tatsächlich nutzen.

Es geht also nicht darum, einen bestimmten Geschmack zu erlernen, sondern darum, wieder zu schmecken, Andersartigkeiten zu verstehen und uns darüber austauschen, streiten zu lernen!

»Sapere aude. – Wage es, weise zu sein – wage es zu schmecken!« Horaz

Perfektion ist die Kunst des Weglassens

congena Zwischenraum November 2007

Die Uhr ist die präziseste mechanische Maschine der Welt. Nie wird sie uns aber je das Phänomen der Zeit wirklich erklären können«.

Gerd-R. Lang, der Vater der Chronoswiss Uhren, steckt all seine Energie in die Entwicklung von Präzisionsuhren. In Zahlen: Bei einer Gangabweichung von nur 10 Sekunden pro Tag erreichen seine Uhren einen Präzisionsgrad von 99,98%.

Es ist aber nicht nur die Präzision, die er mit Leidenschaft verfolgt, es ist in gleichem Maße die ästhetische Klarheit, die dem Träger ein Höchstmaß an Harmonie vermitteln soll.

Damit sich noch unsere U(h)renkel an einer Chronoswiss erfreuen können, werden seine Werke allein von der Schwerkraft aufgezogen. Von batteriegetriebenen Zeitmessern hält er überhaupt nichts. Energie pur – ohne Rückstände und Entsorgungsabfälle.

Diese Leidenschaft, mit der er sich gegen alle modischen Trends und vorübergehenden Zeiterscheinungen einsetzt, ist eine seiner stärksten Triebfedern. Uhren sind seine Leidenschaft – Menschen und Räume sind unsere Leidenschaft. So sind wir zusammen gekommen.

Fusion: Die Sonne auf die Erde holen

congena Zwischenraum Mai 2007

Energie ist kein Gut wie andere Wirtschaftsgüter, es ist der zentrale Motor hinter den modernen Volkswirtschaften. Selbst der kurzfristige Ausfall der Energieversorgung, insbesondere der Stromversorgung, führt zu erheblichen Störungen des öffentlichen und privaten Lebens. Die intensive Nutzung der Energie hat den Menschen kürzere Arbeitszeiten, mehr Komfort zu Hause und die Möglichkeit beschert, problemlos quasi die ganze Welt zu bereisen. Die Energieversorgung beruht heute auf der Verbrennung fossiler Energieträger. Öl, Kohle und Gas sind zurzeit nicht wegzudenken aus der Energiewirtschaft. Diese Energieträger sind endlich und die Preiserhöhungen auf den Öl- und Gasmärkten zeigen, dass immer mehr Menschen – insbesondere auch in Asien – sich diese endlichen Ressourcen teilen müssen. Bei der Verbrennung selber kommt es zu erheblichen Freisetzungen von Schadstoffen, insbesondere von Treibhausgasen. Diese sind verantwortlich für die Veränderung des Klimas, die in Zukunft – aber auch schon heute – eine große Gefahr darstellt. Der jüngste Bericht des Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) unterstreicht diese Gefahr. Neue Energiequellen müssen gefunden werden, um den wachsenden Energiehunger auf saubere und nachhaltige Weise zu decken. Eine mögliche Quelle ist die Fusion von Atomkernen.

Seitdem die Menschen verstanden haben, welche erheblichen Energiemengen seit Urzeiten von der Sonne ins Universum gestrahlt werden, haben sie versucht, die Energiequelle der Sonne zu verstehen. Dies ist erst in der ersten Hälfte des zwanzigsten Jahrhunderts gelungen. Bei der Verschmelzung von leichten Atomkernen werden erhebliche Energiemengen frei, etwa zehn Millionen mal mehr Energie als bei einer herkömmlichen Verbrennung von Kohlenstoff. Trotzdem stellen und stellten sich bei dem Versuch, diese Reaktion zu nutzen, erhebliche Probleme.

Atome bestehen aus einem elektrisch positiv geladenen Kern und negativ geladenen Elektronen; die Elektronen um-

kreisen, quasi wie Planeten die Sonne, den Kern. Die positiv geladenen Kerne stoßen sich jedoch gegenseitig ab, wenn man versucht, sie zusammenzubringen. Ein Weg, dieses Problem zu überwinden, ist die Erzeugung eines bis zu zwei.hundert Millionen Grad heißen Plasmas. Plasma ist ein Zustand, in dem die Elektronen und Atomkerne nicht länger als gebundenes Atom existieren, sondern frei als Einzelbestandteile auftreten. Ein Plasma lässt sich durch starke Magnetfelder einschließen. In den vergangenen Jahrzehnten ist es immer besser gelungen, Käfige für heiße Plasmen zu entwickeln.

Mit dem Experiment ITER (lat. der Weg), das zurzeit in Cadarache in Südfrankreich gebaut wird, will man erstmals erheblich mehr Energie erzeugen, als für die Heizung des Plasmas vorab verbraucht wurde. Damit wäre die prinzipielle Machbarkeit der Fusion unter Beweis gestellt. ITER ist eine einmalige weltweite Wissenschaftskooperation. Europa zusammen mit den USA, Japan, Russland, China, Süd-Korea und Indien versuchen mit ITER, eine der ganz großen Herausforderungen in Wissenschaft und Technik gemeinsam zu meistern.

Fusion wird sich gut in eine nachhaltige Energieversorgung einpassen, auch wenn beim Betrieb der Fusionskraftwerke radioaktive Stoffe entstehen. Die denkbaren Ausfälle und Unfälle während des Betriebs können nicht zu erheblichen Freisetzungen von radioaktiven Stoffen führen. Die niedrige Leistungsdichte der Kraftwerke garantiert hier die Sicherheit. Die radioaktiven Abfälle verlieren schnell nach Abschaltung der Anlagen ihre radioaktive „Giftigkeit“. Durch geeignete Wahl der Kraftwerksmaterialien klingt die Radioaktivität in überschaubaren Zeiträumen ab.

Fusion wird sich auch wirtschaftlich in eine nachhaltige Energiewirtschaft einpassen. Die Stromkosten werden zwar etwas über den heutigen Kosten für Strom aus Kohle- und Kernkraftwerken liegen, aber sie werden mit Strom aus Sonne- und Windkraftwerken gut konkurrieren können.

Viele Stimmen – ein Ziel: Das orchestrale Wechselspiel der Kräfte

congena Zwischenraum November 2006

Christian Gansch war immer schon über den rein künstlerischen Blickwinkel hinaus am Musikbetrieb interessiert. Daher wechselte er 1990, nach seiner Tätigkeit bei den Münchner Philharmonikern die Perspektive und ging in die Musikindustrie, als Manager und Produzent für die Deutsche Grammophon GmbH in Hamburg, bevor er jetzt seit einigen Jahren international als Dirigent erfolgreich ist.

Am 10. November 2006 illustrierte er beim congenas Zwischenraum in Wort, Bild und akustischem Erlebnis, was Unternehmen von Orchestern lernen können, um den besonderen Charakter eines Klangkörpers zu entwickeln. In einem Symphonieorchester arbeiten bis zu hundert höchst individuell ausgebildete Spitzenkräfte täglich auf engstem Raum zusammen, ohne während der Arbeit jemals die Chance zum Rückzug in einen eigenen Raum zu bekommen.

Es leuchtet ein, dass dieser Arbeitssituation ein hohes Konfliktpotential innewohnt.

Orchester sind lebendige Organismen mit effizienten Führungs- und Konfliktlösungsstrategien. Ein funktionierender Orchesterapparat stellt ein Paradebeispiel für ein ausbalanciertes, kreatives und reaktionsfähiges Ensemble dar.

Aufgrund seiner reichen Erfahrungen im Spannungsfeld von Kunst und Wirtschaft analysierte Christian Gansch die Analogien der Kommunikations- und Führungsstrukturen von Unternehmen und Symphonieorchestern und zeigte einen konstruktiven Transfer von Lösungsstrategien für Unternehmen anhand beziehungsreicher Beispiele auf.

Die Zuhörer wollten ihn nach seinem fast eineinhalbstündigen Vortrag nicht entlassen. Es wurde noch einmal genauso lange nur bei Wasser diskutiert. Danach ging die Diskussion, wie immer, bis spät in den Abend hinein weiter. Dies allerdings bei einem guten Wein, einem roten Veltliner mit dem beziehungsreichen Namen „Wiener Symphoniker“.

Die Vermessung der unternehmerischen Welt

congena Zwischenraum Juli 2006

Prof. Dr. Stephan A. Jansen, Gründungspräsident der Zeppelin University – Hochschule zwischen Wirtschaft, Kultur und Politik in Friedrichshafen und Inhaber des Lehrstuhls für „Strategische Organisation & Finanzierung“ stellte 30 geladenen Gästen vier spannende Fragen:

I. In welcher Welt leben wir eigentlich? In einer Welt von Paradoxien. Laut dem irischen Managementphilosophen Charles Handy agieren die Unternehmen in einem „age of paradox“ (1994). Jansen beleuchtet 13 ausgewählte Paradoxien und kommt zu dem Ergebnis, dass gute Manager Paradoxiekünstler sein müssen – Oszillationsagenten im Gemengelage des „Sowohl–als–Auch“. Wie aber können Unternehmen diese Paradoxien überleben und wie wahrscheinlich ist dies?

II. Wie alt werden eigentlich Unternehmen heute noch? Wirtschaftsunternehmen eignen sich nicht als Dauerbrenner. Organisationen leben kürzer als die in ihnen arbeitenden Menschen. Die durchschnittliche Lebenserwartung liegt zwischen 40 und 50 Jahren laut einer internen Studie der Royal Dutch/Shell Group. Ein Drittel der Fortune 500 Unternehmen aus dem Jahr 1970 waren 1983 verschwunden. Arie de Geus vertritt in seinem Buch „The living company“ die These, dass die Unternehmen durch hausgemachte Probleme vorzeitig versterben. Folgende fünf Schlüsselfaktoren tragen zur Lebensverlängerung bei:

- Umweltsensibilität
- Bereitschaft zur radikalen Veränderung des Kerngeschäfts
- Kohäsion und Identität
- Toleranz und Dezentralisierung
- Vorsichtige Finanzierung

Der letzte Punkt macht stutzig, aber eine Analyse aus dem Jahr 1994 der zwei Stanford-Professoren James C. Collins und Jerry I. Porras von 700 Vorstandsvorsitzenden von führenden US- Unternehmen bestätigte diese These. Visionäre Unternehmen legen weniger Gewicht auf die

Maximierung des Aktionärskapitals.

III. Welche Werte sind eigentlich wertvoll? Das entscheidende Aktiva einer Organisation ist das Human Capital. Eine weitere wesentliche Größe bei der Bewertung von Unternehmen ist der Customer Value. Ein großer Wunsch besteht bei Unternehmen, darin das Intellectual Capital zu bilanzieren. Als Bewertungsmaßstab von Unternehmen formuliert Bill Gates wie folgt: Es ist das Wissen, das die Mitarbeitern in den nächsten Jahren erlangen können, um daraus wettbewerbsfähige Produkte zu entwickeln.

Eine weitgehend unberücksichtigte Kapitaldimension kann mit einem Relationship Value bezeichnet werden. Hier fließt das Beziehungskapital einer Organisation mit ein und so kann von einem Social Capital gesprochen werden.

Eine weitere, vermutlich noch sehr ungewöhnliche Kapitalkategorie beschreibt Prof. Jansen mit dem Begriff des Attitude Capital, des Haltungskapitals. Der Sinn des unternehmerischen Wirkens muss spürbar und erfahrbar sein, daraus entsteht eine Haltung. Blickt man in Unternehmen fällt es schnell auf, dass es tatsächlich Sinn macht, über den Sinn des unternehmerischen Handelns und die damit verbundene Achtsamkeit nachzudenken; gerade mittelständische Unternehmen entwickeln diese Achtsamkeit, die zu einer langen Lebensdauer führt.

Als Fazit gewinnt Prof. Jansen die Einschätzung, dass in dieser paradoxen unternehmerischen Welt aus strikt ökonomischen Gründen alle Kapitalien eines Unternehmens gleichzeitig in das Kalkül gezogen werden müssen.

IV. Wann haben Unternehmen eine Zukunft?

Zukunftsfähige Unternehmen sind KESS. Die KESS-Formel steht für Kapitalorientiert (i. u. S. für alle Kapitaltypen), erneuerungsbereit (veränderungsbereit und zu radikalen Veränderungen des Geschäftsmodells) und mit einem Sinn für das Soziale (authentisches Corporate Social responsibility) ausgestattet.

Führen mit Leidenschaft

congena Zwischenraum März 2006

Im 17. März 2006 referierte Professor Dr. Nieschmidt im congenas Zwischenraum über Tradition und Zukunft von Arbeit und Führung. Er zeigte in seinem spannenden und unterhaltsamen Vortrag auf, dass in den Köpfen vieler Mitarbeiter noch viel ungenutztes Potential steckt, das auf seine Entdeckung und Entwicklung wartet.

Gute Mitarbeiterführung ist immer auch mit der Schaffung von Freiräumen für die Mitarbeiter verbunden. Nach seiner Meinung ist eine zentrale Aufgabe künftiger Führungskräfte die soziale Integration der Mitarbeiter zu fördern und eine Verbindung zu schaffen zwischen dem Leben, dem Erlebten und der Arbeitswelt.

Professor Dr. Nieschmidt sprach auch über Tradition und Zukunft von Arbeit und Führung. War Arbeit früher vornehmlich notwendiges Übel, Plage oder gar Plackerei, so kann sie heute auch Kreativität und Spaß sein. Arbeit – die eigene wie die des Mitarbeiters – als Selbstentfaltung verstanden und erlebt, stellt heute ganz andere Anforderungen an das Führungsverhalten eines Vorgesetzten als ein Verständnis, wonach Arbeit nur um des Geldverdienens willen geleistet wird.

Unter Führungshandeln sollte man eine sehr persönliche – entwickelte oder verkümmerte – Handlungskompetenz verstehen und nicht eine mechanisch an-

gewendete Methode, denn die Adressaten des Führungshandeln sind nicht bloß komplizierte Gegenstände oder eigenwillige Materialien, auf die man technisch optimal reagieren kann, sondern es sind handelnde Menschen.

Wenn Führung das in der Arbeitswelt nicht zu ermöglichen vermag, darf man sich dort über Lustlosigkeit oder gar innere Kündigung nicht wundern.

Das Fazit von Professor Dr. Nieschmidt: Bietet die berufliche Arbeitswelt keinen Raum und keine Möglichkeit der Selbstentfaltung des Mitarbeiters, wird er sich diese Möglichkeit woanders suchen und damit seine besten Potenziale außerhalb des Betriebes realisieren.

Das wichtigste Produktivvermögen eines Unternehmens wartet also in den Köpfen und Gemütern qualifizierbarer Mitarbeiter auf seine Entdeckung und Entwicklung. Hat ein Unternehmen nicht die dafür geeigneten Führungskräfte ausgebildet und angeleitet, hört es bald auf, ein Unternehmen zu sein.

Die auch bei diesem dritten congenas Zwischenraum anschließend servierten kulinarischen Köstlichkeiten rundeten die lange congenas-Nacht ab – die letzten Diskussionen wurden bis weit nach Mitternacht geführt.

Lust auf Zukunft

congena Zwischenraum November 2005

From vision to reality

Am 4. November 2005 nahm Dr. Timm Kehler, BMW Group, verantwortlich für Marketing Innovationen, die Teilnehmer des 2. congenas Zwischenraums „Lust auf Zukunft“ auf eine spannende Reise in das Reich der Entwicklung des Wasserstoffmotors BMW Clean-Energy mit.

„Was werden wir später einmal statt Kohle verbrennen?“, fragte Pencroft. „Wasser“, antwortete Harding. „Wasserstoff und Sauerstoff werden für sich oder zusammen zu einer unerschöpflichen Quelle von Wärme und Licht werden.“ (Jules Verne, Die geheimnisvolle Insel, 1874)

Was wissen wir über den Treibstoff der Zukunft? Eines ist sicher, er wird nicht fossil sein. Die Antwort auf die Energiefrage finden wir in der Natur: Über 70% unseres Planeten sind mit Wasser bedeckt – der darin gebundene Wasserstoff ist die nachhaltige Energiequelle von morgen, sauber und CO₂ frei. Der Weg der BMW Group in die Zukunft wird von Jules Vernes Vision geleitet: Die Vision der erneuerbaren, reinen Energie. Seit mehr als 20 Jahren entwickelt die BMW Group Fahrzeuge mit Wasserstoffantrieb.

Am Beispiel von BMW CleanEnergy hat Dr. Kehler ein Innovationsprojekt vorgestellt, von dem man nach seinem erfolgreichen Abschluss sagen wird, dass aus einer großen Vision Realität wurde. Eine Teamarbeit vieler Partner zum Wohle der Umwelt und der Menschheit. Und nicht zuletzt wird es auch unsere individuelle Mobilität in weite Zukunft tragen und so langfristig sicherstellen.

Vor dem Hintergrund dieses Projektes diskutierten alle Teilnehmer, getragen von der Lust auf Zukunft, lebendig die folgenden Fragestellungen:

- Was sind die Faktoren für einen erfolgreichen Weg in die Zukunft? · Mit welchen Menschen begibt man sich auf die Reise in die Zukunft? ·
- Wie bewegt man eine Organisation für die Umsetzung einer Vision? ·
- Welche Rolle spielt Kreativität für die Lust auf Zukunft?

Anschließend bot sich allen die Gelegenheit die Diskussion in kleinen Runden, kulinarisch untermauert durch Marie-Louises Künste, fortzusetzen und den Abend langsam ausklingen zu lassen.

»Die Renaissance der Marke«

congena Zwischenraum Juli 2005

»Eine Marke ist wie ein Versprechen, und Versprechen müssen gehalten werden«, erklärte Referent Jan Teunen von der Teunen Konzepte GmbH bei der Auftaktveranstaltung congenazwischenraum.

In den Räumen der 1970 gegründeten congena Gesellschaft für Planung, Training und Organisation fand eine hochkarätige Veranstaltung statt, die die Erwartungen der geladenen Führungskräfte und Entscheider aus Industrie und Wirtschaft voll und ganz erfüllte.

Mit Hilfe zahlreicher Objekte wie einer japanischen Reisetruhe und einer afrikanischen Mossi-Maske gestaltete Teunen seine Ausführungen als eine Art »archaische Power-Point-Präsentation«, für die er neben bewundernden Blicken auch das eine oder andere Schmunzeln erntete. Laut Teunen sind Marken wie Menschen. Sie sind Persönlichkeiten mit Seele und Charakter. »In Zukunft entsteht Wirtschaftswachstum vorwiegend aus kultureller, moralischer und ästhetischer Kraft«, darum haben nur ehrliche Marken eine Zukunft.