

---

IMPRESSUM: \*\*\* Gegründet Juni 1996 \*\*\* unregelmäßig erscheinendes Informationsmedium der BerufsInfoZentren Wien, BIZ 7, Neubaugasse 43, 1070 Wien  
Tel.: 0043/1/878 71-30299, Fax: DW 30289 [Katharina.Welan@ams.at](mailto:Katharina.Welan@ams.at) <http://www.ams.at>  
Die Vision-Rundschau im Internet: <http://www.ams.at/wien/buw/14445.html>

---

## Alles neu macht .... die Krise!

Manche bekommen schon die Krise beim Wort „Krise“. Andere sind selbst betroffen. Oder beides. Deshalb beleuchtet die Mai-Vision-Rundschau die „Lage der Nation“ mit ein paar ausgewählten Artikeln.

Übrigens:

**Bei Thesaurus nachgeschlagen, findet man unter „Krise“ folgendes:**

<b>Reaktion</b>	Reaktion, Höhepunkt, Rückkehr, Rücklauf, Wiederherstellung, Umkehr
<b>Entscheidung</b>	Entscheidung, Gefahr, Notlage, Notzeit, Spannung, Schwierigkeit, Störung, Ungewissheit, Unsicherheit, Verknappung, Verwicklung, Wendepunkt, Verfall
<b>Bedrängnis</b>	Bedrängnis, Bloßstellung, Zuspitzung, Klemme, Eskalation, Ratlosigkeit, Dilemma, Verstrickung
<b>Antonyme</b>	Entspannung, Erleichterung, Sicherheit, Normalzustand

## Allgemeines

In einer globalisierten Welt sind Nationen, Unternehmen und jeder Einzelne vor die Herausforderung gestellt, sich immer wieder an ändernde Markt- und Wettbewerbsbedingungen anzupassen.

Wie intensiv wir miteinander verwoben sind, verdeutlicht die derzeitige Finanz- und Wirtschaftskrise. Eine Krise, die ihren Ausgang in einer auf die USA beschränkten Immobilienkrise nahm und nun mit der Wucht einer Naturgewalt an den Grundfesten des weltweiten Finanz- und Wirtschaftssystems rüttelt. Und an unserem Selbstverständnis.

Die Krise stellt vieles in Frage und macht eines klar: Wir stehen am Beginn von großen Veränderungen. Überkommene Strukturen und Systeme werden nun auf den Prüfstand gestellt. Krisen zwingen zum Handeln und so stecken in ihnen auch Chancen und Potenziale.

Was können wir aus der derzeitigen Situation lernen? Wie können die Weichen für die Zukunft neu gestellt werden und wie meistern wir persönliche und berufliche Krisen? Wie kommen wir mit dem rasanten Lebenstempo unserer Zeit zurecht? Wie gehen wir mit Wendepunkten im Leben oder Brüchen in unserer Berufsbiografie um?

Nicht nur Arbeitnehmer müssen sich auf Veränderungen einstellen. In schwierigen Zeiten wie diesen wird deutlich, wie krisenfest Unternehmen wirklich sind und wie konstruktiv sie mit Umwälzungen umgehen. Denn gutes Krisenmanagement bedeutet nicht nur Risiken zu minimieren, sondern vorausschauend auf veränderte Rahmenbedingungen zu reagieren. Darauf abgestimmt muss auch die Unternehmenskommunikation sein. Professionelle Krisen-PR hinterfragt laufend bestehende Konzepte. Und dies gilt für alle Bereiche: Wer sich verändern will, muss eingefahrene Bahnen verlassen und neue Wege einschlagen. Das fällt oft schwer, gelingt jedoch, wenn wir Wandlungsfähigkeit als Strategie begreifen.

Die aktuelle Wirtschaftskrise zeigt nicht nur Fehlentwicklungen im Finanzsektor auf, sondern enthüllt ein immer größer werdendes Vertrauensdefizit in die bestehende Wirtschafts- und Sozialordnung. Doch die Bewältigung der Krise hat eine Strukturdebatte entfacht, die Hoffnung auf grundlegende politische und ökonomische Reformen macht. Die interdisziplinär und teils hitzig geführte Debatte umfasst einen Wertediskurs, der im Begriff ist, Ethik und Moral im Kapitalismus neu zu definieren. Die Zeit scheint reif für vielgestaltige Veränderungen zu sein.

(Editorial „upgrade“ Univ.-Prof. Dr. Jürgen Willer, Rektor der Donau-Universität Krems  
[http://www.donau-uni.ac.at/imperia/md/content/upgrade/upgrade\\_0109\\_editorial.pdf](http://www.donau-uni.ac.at/imperia/md/content/upgrade/upgrade_0109_editorial.pdf))

## Wandel am Arbeitsmarkt: Kreativarbeiter gesucht

Der Wandel auf dem Arbeitsmarkt schlägt sich in den Biografien der Berufstätigen nieder. Lebensläufe werden zukünftig weniger von Geradlinigkeit als von Brüchen und Veränderungen bestimmt. Neben Fachkenntnissen sind vor allem Kreativität, emotionale Intelligenz und Konfliktlösungspotenzial gefragt. Für Spezialisten ohne soziale Qualitäten und für Führungspersonal ohne Blick für die Individualität ihrer Mitarbeiter wird es immer enger auf dem Arbeitsmarkt. Auf die veränderten Anforderungen muss bereits im Schul- und Ausbildungssystem reagiert werden.

Arbeitskultur und Arbeitsorganisation im 21. Jahrhundert wandeln sich zunehmend, alte Strukturen brechen auf. Im Wissenszeitalter sind auf dem Arbeitsmarkt Qualitäten gefordert, die über Schlüsselqualifikationen wie Fachwissen, Erfahrung und Teamfähigkeit hinausgehen. Die Globalisierung und die immer komplexer werdenden Aufgabenstellungen erfordern hervorragend ausgebildete Talente ohne Scheu vor unbekanntem Wegen oder unkonventionellen Strategien. Neben der Wissensarbeit wird vor allem die Kreativarbeit stark an Bedeutung gewinnen.

### *Kreativarbeiter gesucht*

An den Principal Consultant, die Infobrokerin oder die Fitnesskauffrau haben wir uns schon gewöhnt, doch was macht ein „Corporate Teenager“, ein „Downaging Trainer“, der „Chief Destruction Officer“ oder der „Chief Storytelling Officer“? Zur Erläuterung: Der „Corporate Teenager“ arbeitet als Trendscout, der „Downaging Trainer“ kümmert sich um die Probleme einer immer älter werdenden Belegschaft. Der „Chief Destruction Officer“ hat die Funktion, Produkte und Serviceleistungen aus Sicht der Kunden zu hinterfragen. Und der „Chief Storytelling Officer“ sammelt Anregungen und Wünsche von Mitarbeitern und Kunden. Er übersetzt sie in Geschichten, die den Dialog in Gang bringen und letztlich in tragfähigen Zukunftskonzepten münden sollen.

Was heute noch skurril klingen mag, wird in einigen Jahren fester Bestandteil der Arbeitswelt sein. Doch nicht nur die Berufsbilder ändern sich, auch Arbeitsmodelle und Biografien haben sich gewandelt. Im Gegensatz zu den Generationen zuvor werden die heutigen Berufsanfänger nur noch in den seltensten Fällen ein Beschäftigungsverhältnis auf Lebenszeit eingehen. „Die lebenslange Vollzeitstelle ist bald die Ausnahme von der Regel“, bestätigt die Schweizer Unternehmensberaterin Imke Keicher, die sich als Trendforscherin intensiv mit dem Arbeitsmarktwandel beschäftigt. Die planbare „Reißbrettkarriere“ aus früheren Zeiten existiert nicht mehr.

Und das wird schon beim Berufseinstieg deutlich: Leiharbeit oder befristete Verträge sind heute gängige Methoden von Unternehmen, den neuen Arbeitnehmer zunächst unverbindlich kennenzulernen. Konnte sich der Arbeitnehmer rasch in sein neues Umfeld einarbeiten und sein Können unter Beweis stellen, kann sich eine Festanstellung oder eine feste freie Zusammenarbeit ergeben. „Weniger verbindliche Arbeitsformen bieten generell die Möglichkeit, die Kompetenzen der Bewerber in Sachen Kommunikation, Arbeitsweise und Kreativität abzutasten“, erläutert die an der Donau-Universität Krems tätige Arbeitsmarktforscherin Gudrun Biffl. Fachliche Qualifikation behalte zwar ihren Wert als Einstiegsvoraussetzung, reiche aber nicht aus, um sich zu profilieren. Mitarbeiter müssen sich schnell in ein Umfeld einfinden können, das durch Freiberufler oder Projektarbeiter im Fluss ist. Sie werden mit komplexen Aufgaben betraut, die sich nicht über Tools und abrufbares Wissen lösen lassen. Gehörte zur Reißbrettkarriere noch eine gewisse Ellenbogenmentalität, benötigt man auf dem Weg nach oben heute vor allem Empathie und Kreativität. Denn was neben Persönlichkeit und Motivation zählt, ist vor allem die Fähigkeit zur kreativen Problemlösung. Fragen wie „Haben Sie schon mal eine gemeinnützige Organisation gegründet?“ oder „Können Sie indisch kochen?“ werden Bewerbern bald nicht nur bei Innovationsschmieden wie ideo oder Google gestellt. „Die große Welle der Transformation hat in der Personalpolitik längst begonnen“, weiß Unternehmensberaterin Keicher.

Ehemalige Personalverwalter bringen sich nun als strategische Partner der Unternehmensführung in Position, um sich weitblickend als „Creative Capital Manager“ um die klugen, kreativen Köpfe zu bemühen. Der hohe Innovationsdruck treibt Unternehmen

oftmals dazu, rein fachliche Probleme über Outsourcing-Maßnahmen kosten günstig zu lösen, um sich intern mit vollem Einsatz den kreativen Herausforderungen stellen zu können. Um hierfür die optimalen Mitarbeiter zu gewinnen, verlassen Personalabteilungen oftmals die üblichen Beurteilungswege. Auch treten Recruiting-Trendsetter häufig unabhängig vom aktuellen Bedarf an potenzielle Mitarbeiter heran. Sie machen sich mit deren Lebenskonzepten bekannt und pflegen den Kontakt so lange, bis sie die richtige Position für sie im Unternehmen gefunden haben. „Personalabteilungen wissen um die veränderten Anforderungen häufig besser Bescheid als Neueinsteiger“, weiß Arbeitsmarktexpertin Biffel. Sie fordert, diese auf die veränderten Anforderungen rechtzeitig vorzubereiten.

### BRÜCHE IM LEBENSLAUF

Den Veränderungen in der Arbeitswelt muss nach Ansicht vieler Experten bereits in der Schulausbildung Rechnung getragen werden. Doch Bildungspolitik reagiert oftmals allzu träge auf neue Herausforderungen. So sind die Lehrpläne vieler Länder nach wie vor an den Kriterien des Industriezeitalters ausgerichtet. Diese zielen zu sehr auf die Reproduktion von Faktenwissen ab, die individuellen Stärken der Schüler werden dabei zu wenig gefördert. Empathie, Kreativität, Kommunikationsfähigkeit und interkulturelle Kompetenz müssen von Anfang an stärker im Fokus stehen, fordern Experten. Dieser Mangel setzt sich im Studium fort. „In vielen Ausbildungen geht es ausschließlich um das schnelle Geld – Interdisziplinarität und der Blick über den Tellerrand kommen kaum noch vor“, kritisiert die viersprachige Biffel.

Generell fänden sich wenige Geistes- und Sozialwissenschaftler mit profunden Wirtschaftskennntnissen. Umgekehrt setzten sich Wirtschafts- und Naturwissenschaftler selten mit Kultur- und Gesellschaftstheorien auseinander. Doch solche Vernetzungen sind für Unternehmen wertvoll. Vor allem in Situationen, in denen es an Orientierung und Fixpunkten mangelt, fällt es umfassend gebildeten Mitarbeitern leichter, neue Referenzpunkte und Strategien zu finden. Die gesamte Arbeitskultur ist von einer tiefgreifenden Dynamik erfasst. Arbeitnehmer werden sich in regelmäßigen Abständen um eine neue Tätigkeit bemühen müssen, was lebenslanges Lernen und Weiterbildung voraussetzt. Lebens- und Arbeitsbiografien werden sich in Zukunft durch Brüche und Wechsel auszeichnen. Die Planungssicherheit einer „Normalbiografie“ ist verloren gegangen, die oftmals zeitlich begrenzten Arbeitseinsätze bedeuten für den Einzelnen ein höheres wirtschaftliches Risiko. Im Gegenzug sind die Wahl- und Gestaltungsfreiheiten und die Chancen, eigene Talente entdecken und nutzen zu können, im Vergleich zu früher gestiegen. Individuelle Arbeitskonzepte bringen mehr persönliche Freiheit.

### TEILEN, FREI SEIN, SELBST BESTIMMEN

Denn flexible, mobile und projektorientierte Arbeitsformen nehmen rapide zu. So gewinnt vor allem Teilzeitarbeit stetig an Attraktivität. Laut den Arbeitsmarkterhebungen von Statistik Austria basierte das Beschäftigungswachstum in Österreich 2008 zu rund siebzig Prozent auf einem Anstieg der Teilzeitbeschäftigten. Zudem steigt die Zahl der „Teilzeit-Existenzgründungen“. Eine Strategie, die verfolgt wird, um das Risiko der Selbstständigkeit durch eine Festanstellung abzusichern. Machen Frauen den Hauptteil der Teilzeitbeschäftigten aus, sind Männer bei der Leiharbeit in der Mehrheit. War der typische Zeitarbeiter nach Angaben der Zeitarbeitsfirma Manpower früher männlich, Arbeiter und bis zu sechs Monaten in einem Unternehmen tätig, wird Zeitarbeit zunehmend für Hochqualifizierte und Führungskräfte interessant. Mittlerweile gibt es kaum Zeitarbeitsfirmen ohne Professionals im Portfolio. Vor allem Spezialisten aus dem IT-, Banken- und Versicherungsbereich sind gefragt. Auch die Anzahl der Selbstständigen steigt kontinuierlich an. Freiberufler wird man nicht mehr nur aus der Not heraus, etwa um der Arbeitslosigkeit zu

entgehen, sondern weil selbstbestimmte Arbeit eine Alternative zum klassischen Nine-To-Five-Job darstellt. Eigenverantwortliches Arbeiten in freier Zeiteinteilung ist zum großen Plus geworden. Dass der Nine-To-Five-Job in den Unternehmen ebenso an Relevanz verliert, zeigt sich an deren Rekrutierungsstrategien. Kreatives Personal lässt sich nicht mehr nur über Gehaltsanreize finden.

Unternehmen bieten zunehmend Vertrauensarbeitszeit an, bei der die Erledigung vereinbarter Aufgaben, nicht die zeitliche Präsenz des Arbeitnehmers im Vordergrund steht. Auch durch flexible Arbeitszeiten oder individuelle Arbeitszeitkonten versuchen Firmen dem Bedürfnis ihrer Mitarbeiter, Beruf und Familie zu vereinbaren, oder dem Wunsch nach Sabbaticals und Weiterbildungszeiten gerecht zu werden.

## DAS RAD DREHT SICH WEITER

Das Rad in der Arbeitswelt hat sich in den vergangenen Jahren also gehörig gedreht. Dies hat sich auch in der positiven Arbeitsplatzentwicklung gezeigt. Experten von Wirtschaftsforschungsinstituten bestätigen, dass in den vergangenen Jahren bei weniger Wachstum mehr Jobs entstehen konnten als in früheren Zeiten. Ob das angesichts der schwersten Wirtschaftskrise seit der Nachkriegszeit auch weiterhin gilt? Vermutlich nicht, doch eine genaue Prognose fällt schwer. Die Kremser Arbeitsmarktforscherin Biffel betont, dass die Krise in Österreich erst angefangen habe durchzuschlagen. Wie sieht es in Zeiten der Finanzkrise überhaupt mit den Berufschancen von Finanzexperten aus? Ist das Karriereziel Banker nun gestrichen? Biffel widerspricht. MBA-Studenten und Finanz- und Wirtschaftswissenschaftlern spricht sie – Unkenrufen zum Trotz – Mut zu. Der Bedarf an guten Finanzexperten werde sogar noch steigen, prophezeit sie. „Schließlich muss jemand die Bad Banks steuern, wenn sie denn kommen. Auf dem Finanzsektor ist Kreativität gefragt, es warten viele Probleme, die es zu lösen gilt.“ Hier würden Persönlichkeiten mit einer Vita wie der von Stefan Brunnhuber gebraucht. Der ehemalige Kfz-Mechaniker war nach seinem anschließenden Medizinstudium lange Zeit als praktizierender Psychiater tätig. Als Wirtschaftsforscher beurteilt er heute die Entwicklung der Finanzmärkte vor der Folie der Psychologie und Psychopathologie – mit sehr interessanten Ergebnissen. Für solche Biografien braucht es Mut zu Umwegen und zur Veränderung.

## LITERATUR UND LINKS

Edelbert Dold & Peter Gentsch, Innovation möglich machen. Handbuch für effizientes Innovationsmanagement, Symposium Publishing Verlag, 2007

Imke Keicher & Kirsten Brühl, Sie bewegt sich doch! Neue Chancen und Spielregeln für die Arbeitswelt von morgen, orell füssli, 2008

Imke Keicher & Kirsten Brühl, Creative Work, Business der Zukunft, Studie des Zukunftsinstituts Kelkheim, 2007

Joachim Möller und Ulrich Walwei (Hg.), Handbuch Arbeitsmarkt 2009. Analysen, Daten, Fakten, Band 314 der Reihe IAB-Bibliothek, W. Bertelsmann Verlag, 2008

Gudrun Biffel, Theorie und Empirie des Arbeitsmarktes am Beispiel Österreich, Springer Verlag, 1994 Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung (WIFO): [www.wifo.ac.at](http://www.wifo.ac.at)

Internationale Gesellschaft für Zukunfts- und Trendberatung: [www.zukunftsinstitut.de](http://www.zukunftsinstitut.de)

[http://www.donau-uni.ac.at/imperia/md/content/upgrade/upgrade\\_0109\\_wandel.pdf](http://www.donau-uni.ac.at/imperia/md/content/upgrade/upgrade_0109_wandel.pdf)

## **Mehr! Mehr! Mehr! - Die Wirtschaftskrise – Chance zur Veränderung**

Die derzeitige Wirtschaftskrise, die ihren Ausgang im Platzen einer Spekulationsblase nahm, nimmt ungeahnte Ausmaße an. Das Vertrauen in das bestehende Finanz- und Wirtschaftssystem ist grundlegend erschüttert. Doch Untergangsszenarien, Alarmismus oder Panikmache helfen nicht weiter. Zur Überwindung der Krise ist die Wiederherstellung des Vertrauens in Unternehmen und in die Bankenwelt von zentraler Bedeutung. Die Wirtschaft muss in Zukunft stichhaltige Antworten auf Fragen der Ethik und Nachhaltigkeit ihres Handelns geben können. Und Staatsregierungen müssen sich als weitsichtige Vertreter ihrer Bürger erweisen. Wir brauchen eine Debatte, die das Verhältnis von Gesellschaft, Staat und Wirtschaft neu denkt. In der Krise liegt die Chance zur Veränderung.

Die Medien überbieten sich derzeit mit Szenarien zur weltweiten Wirtschaftsentwicklung. Die Berichterstattung ist durchsetzt von Entrüstungs- und Katastrophenrhetorik: von Euphorie und Absturz, Selbstsucht, Habgier und Betrug ist die Rede. Die schwache Kompromisskultur und der europäische Pessimismus werden nach der enthusiastischen Präsidentenwahl in den USA beklagt.

Fehlt uns Europäern denn tatsächlich der Fortschrittswille, den die Amerikaner gerade so eindrucksvoll zelebrieren? Während sich viele Experten in Alarmismus üben, verbreiten Idealisten mantragleich Max Frischs geflügeltes Wort von der Krise als produktivem Zustand, der lediglich der Beigeschmack der Katastrophe zu nehmen sei. Zukunftspessimismus contra Zweckoptimismus – wo liegt die Mitte? „Der Verzicht auf eine Weltuntergangsstimmung ist unbestritten“, meint Peter Filzmaier, Politikwissenschaftler an der Donau-Universität Krems, „doch an Stehsätze als Allheilmittel glaube ich nicht.“ Der USA-Experte will zudem das überkommene Europabild korrigiert wissen: „Europa steht im Vergleich zu den USA besser da. Wer das nicht glaubt, soll den Euro mit dem Dollar vergleichen und sich die Wohlfahrtsstaatssysteme ansehen – Kranken- und Pensionsversicherung ist für US-Amerikaner ein Luxus.“ Europäer seien durchaus in der Lage und hätten allen Grund, motiviert und optimistisch zu sein, meint er. Anderenfalls würde es keine EU geben und auch der ehemalige Ostblock wäre nach 1991 zu einem derartigen Aufschwung nicht fähig gewesen. Wie also den Schwung nutzen, um langfristig sinnvoll zu agieren?

### *Richtige Anreize*

„Ich sehe in der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise eine enorme Chance“, sagt Engelbert Dockner, Professor für Finanzwirtschaft an der Wirtschaftsuniversität Wien. „Einerseits zur grundlegenden Diskussion über die Bedeutung und Mechanismen (markt-)wirtschaftlicher Institutionen und andererseits zur Schaffung eines stabileren Systems, das durch innovative Eingriffe und regulatorische Maßnahmen seitens des Staates für die Akteure im System die richtigen Anreize vorgibt.“ Für die Wiederherstellung des Vertrauens in die Banken- und Finanzwelt kommt dem Staat dabei eine zentrale Rolle zu. „Wir brauchen höchste Transparenz, die durch die Deklarierungspflicht ‚giftiger Produkte‘ in den Bilanzen der Banken und Finanzinstitute gewährleistet werden muss“, hebt Dockner hervor.

Doch: Was sind giftige Produkte? Eine große staatliche Herausforderung wird sein, hier handfeste und weitblickende Definitionen zu finden. Ist Klarheit hergestellt, können Staaten wieder gezielt Maßnahmen zu deren Rekapitalisierung setzen. Die Folge wird sein, dass das Vertrauen der Banken untereinander und das der Kunden in die Banken wieder entscheidend ansteigt. Bei der Festlegung staatlicher Maßnahmen kommt der genannten Anreizpolitik eine wesentliche Bedeutung zu. Es gilt, verlässlich zu regeln, dass die Banken bestimmte Auflagen erfüllen müssen, wenn sie staatliche Garantien in Notzeiten in Anspruch nehmen wollen,

erklärt der internationale Experte. Ohne Auflagen werden die Garantien zu direkten Subventionen des Steuerzahlers an die Banken. Sie könnten Vertrauen, Verantwortung, Vielfalt ihre Verluste sozialisieren, während sie ihre Gewinne in guten Zeiten weiterhin privatisieren. Diese Schieflage müsse, unterstreicht Dockner, durch ein feines Austarieren der Interessen von Steuerzahlern, Banken, Managern und Fremdkapitalgebern verhindert werden.

Dass dies besser als in der Vergangenheit gelingen könnte, glaubt auch Politikprofessor Peter Filzmaier. „Die Frage mehr oder weniger Staat ist gegenwärtig klar beantwortet. Regierungen bemühen sich heute mehr, ihre öffentlichen Aufgaben zu erfüllen. Heute kann niemand mehr eine hemmungslose Privatisierung und den völligen Rückzug des Staates aus der Wirtschaft verlangen.“ Filzmaier begrüßt das Ende der eindimensional geführten Grabenkämpfe zwischen Sozialismus und Kapitalismus: „Seit Ende des Kalten Krieges hatte man bisher das Gefühl, es gibt nichts zwischen zentraler Planwirtschaft und vogelfreier Marktwirtschaft. Jetzt, denke ich, gibt es Aussichten auf einen vernünftigen Mittelweg.“

### WERTE STATT NEOLIBERALISMUS

„Ich mag den Kapitalismus, deswegen will ich ihn ja retten. Ihm ist nur etwas abhanden gekommen – die Einbindung in die Gesellschaft.“ Das sagte Bolko von Oetinger, Gründer der Boston Consulting Group Deutschland, 2004 in einem Interview noch am Anfang der aufziehende Krise. Der Kapitalismus, erklärte er damals, sei ähnlich dem politischen System der Demokratie am besten geeignet, „die Entfaltung des Menschen mit seinen persönlichen Freiheits- und Eigentumsrechten zu unterstützen“. In dem Moment allerdings, warnte von Oetinger, wo sich die Ökonomie aus der Zivilgesellschaft löst und den Gewinn wichtiger nimmt als ihre Basis – das Vertrauen –, entfaltet sie eine eigene exzessive Dynamik. Eine Dynamik, die letztlich zu den bekannten Finanzskandalen führte. Vielerorts versuchen nun Strategieberater das verloren gegangene Vertrauen mittels überarbeiteter Unternehmensphilosophien wiederherzustellen. Statt in oberflächlicher Beschwörung „alter Werte“ wie Ehrlichkeit, Transparenz und Verlässlichkeit zu verharren, empfiehlt Peter Filzmaier den pragmatischen Blick auf „die handgreiflichen Vorteile von Ethik und Moral“. Er betont, dass das extreme Negativimage der Politik und die massiven Vertrauensdefizite gegenüber den Wirtschaftstreibenden und Massenmedien nicht ohne Konsequenz bleiben werden. „Wenn eine politische Partei ihre jetzige Lektion nicht lernt, verliert sie endgültig den letzten Stammwähler. Eine Firma benötigt Verantwortungsbewusstsein zur Kundenbindung. Medien brauchen treue Zuseher, Zuhörer und Leser. Ohne Werte gehen alle irgendwie pleite.“

### BEWUSSTE KONSUMENTEN

Aktuelle Konsumentenbefragungen untermauern Filzmaiers These aus Sicht der Bürger. Andreas Steinle, Geschäftsführer des Zukunftsinstituts in Kelkheim bei Frankfurt, befasst sich intensiv mit der Auswertung und Interpretation des sich wandelnden Konsumverhaltens. „Viele Menschen sehen in der aktuellen Krise eine ‚Bereinigung‘, einen Zwang zum Umdenken in den großen Unternehmen, der längst überfällig war. Sie hoffen, dass die großen Unternehmen sich endlich ernsthaft dem Wertewandel stellen und zukunftssträchtige Konzepte zum Beispiel im Bereich der Umwelttechnologien erarbeiten.“ Dass sich ökologische Herstellungsverfahren, fairer Handel oder sozial verträgliche Arbeitsbedingungen als Stützsäulen erfolgreichen Wirtschaftens erweisen und sich in realen Umsatzzahlen ausdrücken, zeigen Steinles Meinung nach Unternehmen, die schon länger auf den gesellschaftlichen Mehrwert setzen. Als Vorbild nennt der Zukunftsexperte den großen Erfolg der Drogeriemarktkette dm. „Dieses Konzept ist aufgegangen. Es wurde ein Unternehmen aufgebaut, das Werte wie Persönlichkeitsentwicklung, Vertrauen, Kreativität, Familienfreundlichkeit und Umweltbewusstsein sowohl in seiner Marketing- als auch in seiner Personalstrategie glaubhaft spiegelt. Nach und nach avancierte der Kundenliebling so

tatsächlich zum Marktanteilsgewinner und konnte Mitbewerber verdrängen, die keine andere Idee außer niedrigen Preisen verfolgten.“

## WANDLUNGSFÄHIGKEIT ALS STRATEGIE

Das Verlassen gültiger Koordinatensysteme fällt in Krisenzeiten noch schwerer als sonst. Vom Denken in operativen Bahnen scheint der Firmenerfolg abhängig wie nie, Experimente erscheinen als Risiko. Selbst in Großunternehmen mit gut aufgestelltem Management ist selten Bereitschaft vorhanden, Strategien radikal zu hinterfragen. Dass dies überfällig ist, zeigt das Beispiel der schwer angeschlagenen Wissen Automobilindustrie. Denn die derzeitige Finanz- und Wirtschaftskrise offenbart sich immer deutlicher als Strukturkrise – hervorgerufen durch einen jahrzehntelang währenden Mangel an Innovationen. In der Automobilindustrie sind zukunftsweisende Investitionen in neue Technologien, etwa umweltfreundliche Antriebstechniken, verpasst worden. Führt die derzeitige Krise nun zur Wende? Steuert die Automobilindustrie um? „Leider herrschen in den etablierten Konzernen allzu oft Mittelmaß und Innovationsdefizit vor“, bedauert Zukunftsexperte Andreas Steinle. Drohende Exporteinbußen und schwindende Arbeitsplätze dienen nun als Argumente für das Einfordern staatlicher Subventionen – was letztlich schlicht zum Erhalt des überkommenen Status quo führt. Wie zukunftsgerichtete Initiativen erfolgreich unterstützt werden können, erläutert Steinle am Beispiel des „Project Better Place“, das der ehemalige SAP-Vorstand Shai Agassi 2007 startete. Agassi hat sich zum Ziel gesetzt, im Laufe der nächsten zehn Jahre in ausgewählten Regionen ein flächendeckendes Angebot von Ladestationen für Elektroautos aufzubauen. Damit will er der größten Schwäche der Elektroautos, ihrer geringen Reichweite, erfolgreich entgegenwirken. Das Projekt ist aussichtsreich und könnte die Infrastruktur für eine neue Technologie schaffen. „Bei derartigen Innovationen geht es nicht um die Schaffung eines neuen Autos, sondern um die Einführung einer Art ökologisch orientierter Mobilitätsflattrate“, erklärt Steinle. Grundsätzlich gälte es, meint er, „bei der Produktentwicklung noch viel stärker als bisher in die Vernetzung von verschiedenen Produkt- und Serviceaspekten zu investieren und vor allem aus der Bedürfnislage der Kunden zu denken.“

## MEHR VERANTWORTUNG

Während viele noch über den Wandel sprechen, handeln andere längst. Die Wertedebatte gibt ihnen dabei den richtigen Aufwind. Ein gutes Beispiel sind Internetplattformen wie utopia.de, deren Gründer vom Wunsch nach politisch korrektem Konsum eine tragfähige Geschäftsidee mit Zukunftspotenzial abgeleitet haben. Ebenfalls eine Blütezeit erleben Corporate Social Responsibility-Konzepte. CSR hat sich vom Fremdwort zum festen Bestandteil in den Firmenphilosophien und in den Lehrplänen der Business Schools entwickelt. Unternehmen helfen gemeinnützigen Initiativen tatkräftig mit Wissen, Geld und Manpower. Sie tun Gutes, verschaffen ihren Mitarbeitern auf diese Weise die nötige Bodenhaftung und beeinflussen gleichzeitig ihr Bild in der Öffentlichkeit positiv. Auch bei den Banken setzt sich diese Einstellung zunehmend durch. Noch Ende letzten Jahres betonte die Sprecherin der Deutschen Bank, dass diese auch – oder gerade? – in turbulenten Zeiten am langfristig ausgerichteten gesellschaftlichen Engagement festhalten wird. Dank professioneller Netzwerke wie betterplace.org treffen sich Unternehmen, Institutionen, Vereine und Privatpersonen, um Hilfsprojekten den nötigen Anschlag zu geben. Im Trend sind außerdem Unternehmen, deren erklärtes Gründungsziel die Beseitigung sozialer Missstände ist. Immer häufiger ziehen erfolgreiche „Wirtschafts-Aussteiger“ die Fäden und bringen die Erfahrungen aus ihrem Vorleben gewinnbringend für Menschenrechte oder Klimaschutz ein. Persönlichkeiten wie der Bankengründer und Friedensnobelpreisträger Mohammad Yunus haben das „Social Business“ im Bewusstsein der Öffentlichkeit verankert und tragen zu einem



verbesserten Image der Wirtschaft bei. Die Wiedereingliederung der Unternehmen in die Zivilgesellschaft hat also begonnen. Vielleicht überraschen uns die Medien ja bald täglich mit Erfolgsmeldungen oder wenigstens mit optimistischen Szenarien. Wir sind bereit!

#### LITERATUR UND LINKS

Bolko von Oetinger, Hänsel und Gretel und die Kubakrise.

13 Wege, Strategie neu zu denken, Carl Hanser Verlag, 2006

Matthias Horx, Jeanette Huber, Andreas Steinle und Eike Wenzel, Zukunft machen. Campus Verlag, 2007

Elmar Altvater, Das Ende des Kapitalismus, wie wir ihn kennen, Westfälisches Dampfboot, 2005

Grameen Bank: [www.grameen-info.org](http://www.grameen-info.org)

Betterplace: [www.betterplace.org](http://www.betterplace.org)

Community für strategischen Konsum und nachhaltigen Lebensstil: [www.utopia.de](http://www.utopia.de)

([http://www.donau-uni.ac.at/imperia/md/content/upgrade/upgrade\\_0109\\_krise.pdf](http://www.donau-uni.ac.at/imperia/md/content/upgrade/upgrade_0109_krise.pdf) )

### **Querdenker aufgepasst – jetzt sind neue Strategien gefragt!**

Das Unmögliche ist oft auch das Unversuchte!

Hier geht es um Menschen, um Business Querdenker, die etwas bewegen. Oftmals gegen Widerstände, gegen professionelle Schwarzmalerei, institutionalisierte Bedenkenträger und scheinbar unverrückbare ökonomische und gesellschaftliche Wahrheiten. Und sie sind stur: Sie glauben an ihre Idee und setzen sie durch. Ihr Credo: Das Unmögliche ist oft auch das Unversuchte: [http://www.foerster-kreuz.com/sc\\_querdenker.html](http://www.foerster-kreuz.com/sc_querdenker.html)

Beispiel Pixar:

Immer wieder werden wir von skeptischen Zeitgenossen gefragt, wie viele Unternehmen es denn überhaupt gibt, die das umsetzen, was wir in unserem letzten Buch als "Spuren hinterlassen" bezeichnet haben. Die implizite Aussage der Berufszweifler: Alles schön und gut, was Ihr so schreibt - aber leider unrealistisch. Umso mehr freuen wir uns, wenn wir in unserem [Business Space Center](http://www.foerster-kreuz.com/spacecenter.html) (<http://www.foerster-kreuz.com/spacecenter.html>) mal wieder eine Organisation durchleuchten konnten, die einfach vieles richtig macht. Nicht in einem Paralleluniversum, sondern im Hier und Jetzt. Zum Beispiel Pixar, das weltweit erfolgreichste Trickfilmstudio.

Pixar Animation Studios aus dem kalifornischen Emeryville steht hinter Kassenerfolgen wie Toy Story, Findet Nemo oder Ratatouille. Der Firmenname, ein Kunstwort aus "Pixel" und "Art", ist Programm: Hier treffen technische Innovation und hoher künstlerischer Anspruch aufeinander. Dabei bemisst sich der Erfolg nicht nur in acht Oscars, obwohl die natürlich auch ganz nett sind. Apple-Mitgründer Steve Jobs hatte Pixar 1986 für 10 Millionen US-Dollar gekauft und 20 Jahre später für 7,4 Milliarden Dollar an Disney verkauft. Da kann man nur sagen: Hut ab!

Was uns an Pixar noch mehr beeindruckt als der finanzielle Erfolg, ist der "Spirit", der hier gelebt wird. Das Unternehmen hat einige sehr spannende Grundsätze. Zum Beispiel: Jeder hat grundsätzlich die Freiheit, mit jedem anderen zu reden und seine Ideen einzubringen. Mit JEDEM. Es gibt keine Entscheidungsmonopole – die Chefs sollen in Meetings ruhig mal

Überraschungen erleben. Der beste Vorschlag wird umgesetzt, egal, von wem er stammt. Dazu passt: Unaufgefordertes Feedback per E-Mail von Wem-auch-immer an Wen-auch-immer ist ausdrücklich erwünscht. Pixar hat verstanden, wie wichtig ehrliches, unverstelltes Feedback für Kreativität und Innovation ist.

Aber noch etwas anderes hat uns begeistert: Bei Pixar fürchtet man nichts so sehr, wie in die Erfolgsfalle zu tappen. Als Regisseur Brad Bird zu Pixar kam, sagten ihm Steve Jobs und seine Managerkollegen Ed Catmull und John Lasseter: "Das einzige, wovor wir Angst haben, ist Selbstgefälligkeit – das Gefühl, wir hätten schon alles drauf. Wir erwarten von dir, dass du die Dinge kräftig durcheinander wirbelst!"

Also ganz ehrlich, wir kennen nicht soooo viele erfolgreiche Unternehmen, die neue Leute bitten, die Dinge unbedingt anders zu machen als bisher. Bei Pixar betrifft diese Kultur des Immer-noch-mehr-dazu-lernens und der ständigen Veränderung nicht nur Star-Regisseure. Jeder, der neu eingestellt wird, bekommt als erstes Einblick in die Fehler, die das Unternehmen bisher gemacht hat. Die Logik: Niemand soll dem "Ehrfurchts-Syndrom", wie es bei Pixar heißt, verfallen.



Quelle: [www.pixar.com](http://www.pixar.com)

Unser Fazit: Pixar hinterlässt wirklich Spuren statt Staub. Hier wurde über 20 Jahre an einem betrieblichen Umfeld gearbeitet, das die besten und kreativsten Köpfe anzieht und in dem sich diese Top-Talente entfalten können.

Und man scheut sich nicht davor, ungewöhnliche Menschen wie beispielsweise Brad Bird einzustellen - mit dem ausdrücklichen Auftrag, den Laden kräftig aufzumischen. Bird hat das gegenüber Journalisten einmal so beschrieben: "Ich bin in ein Unternehmen geholt worden, um ein gewisses Maß an Störungen zu verursachen. Ich wurde schon mehrfach dafür gefeuert, dass ich den regulären Betrieb störte, aber dies ist das erste Mal, dass man mich dafür eingestellt hat."

([http://www.business-backstage-report.com/archiv/business-backstage-report\\_2009\\_01.htm](http://www.business-backstage-report.com/archiv/business-backstage-report_2009_01.htm))

Ein – wie ich finde – noch schöneres Beispiel für „Spirit“ gab’s schon in der letzten Vision-Rundschau (Nr. 147): die Firma Zappos! (<http://www.zappos.com>) mit ihren 10 Geboten:

1. Schaffe ein Wow-Erlebnis durch herausragenden Service.
2. Begrüße Veränderungen und treibe sie voran.
3. Habe Spaß und sei ein bisschen verrückt.

4. Sei abenteuerlustig, kreativ und offen für Neues.
5. Versuche ständig zu wachsen und zu lernen.
6. Nutze die Kommunikation mit allen Stakeholdern, um offene und ehrliche Beziehungen zu schaffen.
7. Kultiviere Team-Geist und eine familiäre Atmosphäre.
8. Schaffe mehr mit weniger.
9. Sei leidenschaftlich und zielorientiert.
10. Sei bescheiden.

([http://www.business-backstage-report.com/archiv/business-backstage-report\\_2009\\_04.htm](http://www.business-backstage-report.com/archiv/business-backstage-report_2009_04.htm))

## Tipps für den kreativen Wandel

### Spuren statt Staub- Wie Wirtschaft Sinn macht

Man kann Spuren hinterlassen oder nur Staub aufwirbeln. Das gilt für Menschen und Unternehmen gleichermaßen, und es macht den Unterschied. Nur so macht Wirtschaft Sinn: Wenn Unternehmen jenseits von Zahlen, Gewinn und Shareholder-Value eine Antwort auf die Frage nach dem Wozu geben können. Eine Mission haben. Spirit, Sinn. Der aber fällt nicht vom Himmel, man muss sich um ihn bemühen – jeder Einzelne.

Unsere Autoren sagen: Jeder entscheidet selbst, zu welcher Sorte Wirtschaft er beitragen möchte. Was hilft gegen einen wackelnden Stehtisch? Klarer Fall: ein Bierdeckel. Also baten wir einen Mitarbeiter der Firma, bei der wir neulich zu Besuch waren, um dieses kleine Stück Pappe. Der junge Mann erwiderte unsere Bitte mit einem konsternierten Blick und ging wortlos davon. Gefühlte 30 Sekunden später kam er zurück, warf sich vor uns auf die Knie und begann den Tischfuß mit einem Inbusschlüssel zu justieren. Dabei fixierte er immer wieder konzentriert das Wasserglas auf dem Tisch; der Eichstrich diente ihm als Wasserwaage. Schließlich war der Stehtisch in einer exakt horizontalen Position und wir bedankten uns. Wieder schaute uns der junge Typ wortlos an. Dann sagte er nur einen Satz: „Wir bei Porsche arbeiten nicht mit Bierdeckeln.“

Der wichtigste Nebeneffekt dabei ist die Freisetzung von Motivation und Energie. Kühne Visionen und ehrgeizige Ziele, die von den Mitarbeitern mitgetragen werden, entfalten eine normative Kraft. Dabei entsteht ein Spirit, der das ganze Unternehmen mitzieht und die Menschen zu Höchstleistungen anspricht.

Unternehmen, die Spuren im Gedächtnis der Menschen hinterlassen, zeichnen sich weder durch Designermöbel im Büro aus noch durch hektische Betriebsamkeit. Was nützt das edelste Design einem Restaurant, in dem man bedient wird wie in einer Magdeburger HO-Gaststätte unter Honecker. Es ist der gelebte Spirit, der verbindende Sinn, der tiefe Spuren hinterlässt. Dieser „Geist in den Mauern“ verknüpft all die verschiedenen Elemente einer Organisation. Er beflügelt Menschen in ihren Entscheidungen und trägt die von ihnen geschaffenen Strukturen und Prozesse mit. Und wenn der Spirit besonders stark ist, dann zeigt er sich typischerweise noch mehr in den kleinen Dingen als in den ganz großen. Man denke etwa an den Porsche-Mitarbeiter und seinen Profi-Einsatz am wackeligen Stehtisch. Der Geist in den Mauern zeigt sich auch darin, dass sich Menschen für die Produkte ihres Unternehmens interessieren und sich damit identifizieren. Das gilt für Mitarbeiter und erst recht für

Führungskräfte. Spirit ist überall dort zu spüren, wo der Chef nicht nur eine Funktion ausübt, sondern die gemeinsame Leidenschaft authentisch vorlebt. Letztlich ändert sich damit auch die Definition von Führung: Es ist oberste Chefsache dafür zu sorgen, dass alle Mitarbeiter ihren Kindern, Ehepartnern oder Bekannten mit Stolz von ihrer täglichen Arbeit erzählen können. Genau das ist der Spirit, der so ansteckend ist und den man förmlich mit den Händen greifen kann. Leider hat sich dieser Geist in nicht wenigen Unternehmen irgendwie verflüchtigt.

Eine Umfrage unter deutschen Arbeitnehmern ergab jüngst, dass nur jeder zweite stolz auf seine Firma ist. Und gar zwei Drittel der Befragten sind so unzufrieden mit ihrem Arbeitgeber, dass sie ihn nicht weiterempfehlen würden. Offenbar ist das Einzige, was Mitarbeiter in solchen Firmen hält, die Erdanziehungskraft. Oder es fehlt der Mut, etwas zu verändern, und dann ist man um Ausreden nicht verlegen: Die Umstände sind schuld. Die Kollegen. Die Reihenhaushypothek. Die Kinder. Das Wetter. Der Vollmond. Solche Ausreden kontert die Autorin Sabine Asgodom mit einem denkwürdigen Satz: „Wenn die Kinder Sie stören, Ihr Leben zu verwirklichen, dann geben Sie sie doch zur Adoption frei.“ Treffer, versenkt! Nörgeln gilt nicht. Jeder hat die Wahl. Die Entscheidung liegt bei jedem Einzelnen! Allerdings erfordert es Mut, aus dem laufenden Hamsterrad zu springen.

Anja Förster und Dr. Peter Kreuz gehören zu einer neuen Generation von Wirtschaftsvordenkern. Auf allen fünf Kontinenten fahnden die Managementberater und Bestsellerautoren nach Unternehmen, die so unkonventionell wie erfolgreich sind. Nach Organisationen, denen sich die besten Talente und Kunden anschließen, und nach Menschen, die dafür brennen, mit ihrer Arbeit einen echten Unterschied zu machen. Ihr letztes Buch Alles, außer gewöhnlich wurde als Wirtschaftsbuch des Jahres 2007 ausgezeichnet.

Anja Förster / Peter Kreuz: Spuren statt Staub. Wie Wirtschaft Sinn macht. Econ Verlag, Berlin 2008, 269 Seiten, 22.90 Euro. ISBN 978-3-430-20052-3 [www.econ-verlag.de](http://www.econ-verlag.de)  
[www.foerster-kreuz.com](http://www.foerster-kreuz.com)

### **Zukunftskongress 2009**

Der Zukunftskongress 2009 findet in diesem Jahr am 16. Juni in Frankfurt am Main in der Deutschen Nationalbibliothek statt.

Das Thema: Märkte des Umbruchs - Chancen für Ihr Business.

Bis zum 8. Mai können Sie sich für den Zukunftskongress noch zum Frühbuchertarif von 590,- (statt 750,-) Euro anmelden. Informationen und eine Anmeldemöglichkeit finden Sie unter: [www.zukunftskongress.com](http://www.zukunftskongress.com).

## Neue Studie: Sinnmärkte – der Wertewandel in den Konsumwelten

Am 6. Mai wird die neue Studie des Zukunftsinstitutes "Sinnmärkte - Der Wertewandel in den Konsumwelten" erscheinen. Sie beschreibt 8 Märkte und Branchen, die die Wertschöpfung von morgen bestimmen und liefert die Schlüsseltrends für Konsum, Handel und Marketing:

„Ein gigantischer Zukunftsmarkt ist im Entstehen. Teile davon sind uns schon seit langem bekannt, es sind Märkte, die allen geläufig sind, Märkte auf denen Sie sich vielleicht bereits selbst seit längerer Zeit bewegen. Bislange hat uns jedoch das umfassende Verständnis über die Strukturen, Mechanismen und Chancen dieses Marktes gefehlt. Die Rede ist von dem Sinnmarkt oder besser: den Sinnmärkten. In der Studie werden die 8 wichtigsten Märkte und Branchen untersucht und Ableitungen darüber getroffen, wie Sie sich auf den Mentalitätswandel der Konsumenten vorbereiten können.“

### Die fünf Dimensionen der Sinnmärkte von morgen



Quelle: Zukunftsinstitut 2009

### 8 Märkte und Branchen, die die Wertschöpfung von morgen bestimmen

In der Studie erwarten Sie mehr als 300 Best-Practice-Beispiele von Trendpionieren, die schon heute an den Konturen der Märkte von morgen arbeiten. Anhand von Zahlen, Tabellen und Denk-Charts werden Ihnen die Umsatzpotenziale und die Grundeigenschaften der Sinnmärkte vor Augen geführt. Für jeden der neuen Märkte, die in der Studie skizziert werden, werden am Schluss „Business Opportunities“ definiert, die Sie dabei unterstützen, die neu entstehenden Geschäftschancen umzusetzen.“

### Die Märkte und Branchen im Überblick:

- Regionalität: Die Sinnmärkte des Nahen, Guten und Vertrauten
- Tourismus: Die Sinnmärkte des Unterwegsseins und der Selbstveränderung
- Spiritualität: Die Sinnmärkte des Transzendenten und Religiösen
- Bildung: Wising Up – die Sinnmärkte des Schönen, Guten, Wahren
- Körper und Genuss: Die Sinnmärkte des Selbermachens und des Selbstmanagements
- Ethik-Konsum: Die Sinnmärkte der Nachhaltigkeit
- Sozial-Kapitalismus: Die Sinnmärkte der guten Taten und des Gemeinns
- Medien: Die Sinnmärkte der Nachrichten und Informationen, Bewusstseinsindustrie 2.0

„In der momentanen Situation handelt es sich um keine Krise im eigentlichen Sinne, um keinen Unfall. Es geht um etwas Grundsätzliches. Wir befinden uns an einer ökonomischen Weggabelung: In die eine Richtung gehen, das heißt: kleine kosmetische Reparaturen am

System anbringen, ansonsten weitermachen wie bisher, bis die nächste Blase platzt. Oder wir entscheiden uns für einen Neustart und fragen endlich, was den Menschen wirklich wichtig ist – damit begeben wir uns auf die Sinnmärkte von morgen.” (Dr. Eike Wenzel, Studienautor)

Dr. Eike Wenzel ist Chefredakteur des Zukunftsletters und in Beratungsprojekten mit Unternehmen aus den verschiedensten Branchen sowie als Referent in den Bereichen Tourismus, Medien, Food, Handel und Wertewandel tätig. Nähere Informationen finden Sie unter: <http://www.zukunftsinstitut.de/sinnmaerkte>

(Zukunftsinstitut GmbH, Robert-Koch-Str. 116 E, 65779 Kelkheim, Tel.: 06174-96 13 0, Fax: 06174-96 13 20, [www.zukunftsinstitut.de](http://www.zukunftsinstitut.de), <mailto:christiane.friedemann@zukunftsinstitut.de>)

## **Abschluss – Rückblende**

### **Kennen Sie noch das Unwort des Jahres 2008?**

(Als Unwort werden sprachliche Missgriffe gerügt, die sachlich grob unangemessen sind und möglicherweise sogar die Menschenwürde verletzen. Ziel der sprachkritischen Aktion ist es, "für mehr sachliche Angemessenheit und Humanität im öffentlichen Sprachgebrauch zu werben".)

#### **Das österreichische Unwort des Jahres 2008**

Zum österreichischen Un-Wort des Jahres 2008 wählten die Jury und die Online-WählerInnen das Wort „GEWINNWARNUNG“.

Begründung: Dieses Wort erlangte aufgrund der weltweiten wirtschaftlichen Schwierigkeiten große Aktualität und eine erhöhte Verwendungshäufigkeit. Darüber hinaus ist es aus sprachlicher Sicht interessant, dass es scheinbar vor Gewinnen warnt, tatsächlich aber Verluste bzw. verminderte Gewinne meint. Es ist damit ein Wort, das die wahren Sachverhalte in höchstem Maße verschleiert und so sowohl in Inhalt als auch in seiner Verwendung für jene undurchsichtigen Vorgänge steht, die derzeit in der Finanz- und Bankenwelt vor sich gehen.

(Graz, 09.12.2008)

([http://www-oedt.kfunigraz.ac.at/oewort/2008/01\\_Begr08/2UnWort08Begr.htm](http://www-oedt.kfunigraz.ac.at/oewort/2008/01_Begr08/2UnWort08Begr.htm))

#### **Das deutsche Unwort des Jahres 2008**

Das deutsche Unwort des Jahres 2008 heißt "NOTLEIDENDE BANKEN". Der Begriff stelle "das Verhältnis von Ursachen und Folgen der Weltwirtschaftskrise rundweg auf den Kopf", begründete der Sprecher der Jury, Horst Dieter Schlosser, die Entscheidung.

(<http://www.n-tv.de/1088377.html>, 20. Januar 2009)

## **Schlusswort**

Es gibt keine Vergangenheit. Vergangenheit ist nur Erinnerung. Es gibt keine Zukunft, Zukunft ist immer nur eine Idee. Es gibt wirklich, tatsächlich und buchstäblich nur immer diesen Moment. (aus dem Zen)