

Think:Act

Leading thoughts, shaping vision

NIMM
DIR
ZEIT

Das richtige Tempo finden - gut für Geist, Körper und Unternehmen.



Mach mal Pause
Sabbaticals kommen
in Mode

Für die Menschheit
Designguru Don Norman
hat visionäre Pläne

**Roland
Berger**

"Es war an der Zeit, das Thema Ernährung in den Mittelpunkt der Debatte zu rücken. In diesem Moment begann eine Revolution."

Carlo Petrini
Gründer der internationalen Slow-Food-Bewegung

→ SEITE 48



FOTOS: AXEL MARTENS / AGENTUR FOCUS, PHILIPP HORAK

"Tief im Bewusstsein der Gesellschaft ist noch immer verankert, dass nur Männer im Cockpit sitzen."

Annette Mann
CEO von Austrian Airlines

→ SEITE 62



"Beim Design geht es darum, die besten Lösungen für ein Problem zu finden."

Don Norman
Designer, Autor und UX-Pionier

→ SEITE 74

IN DIESER AUSGABE RUNTERSCHALTEN

Der Mensch steckt unerbittlich fest im Würgegriff der Zeit, und unsere Sprache verrät die missliche Lage.

Wir "quetschen" Termine in unsere "dichten" Kalender, "rennen" zu Meetings, bleiben im Berufsverkehr "stecken" und sind ständig "im Stress". Wir verfolgen per Smartphone, wann das nächste Paket per "Express-Lieferung" eintrifft und was "Just-in-time"-Systeme an die Produktionslinien und Laderampen transportieren.

All diese Eile könnte von dem Wunsch getrieben sein, etwas zu begreifen, was sich nicht fassen lässt. Menschen haben kein natürliches Zeitempfinden. Vielmehr schließen wir äußeren und inneren Signalen auf das Vergehen der Zeit. Die Menschheit hat die Zeit buchstäblich selbst erschaffen, um zu messen, was es zu gewinnen und zu erobern gibt.

Doch nicht jedes Rennen wird durch Tempo allein entschieden. Das Geheimnis für nachhaltigen Erfolg und den Genuss der kostbaren Momente im Leben liegt darin, das Tempo im richtigen Moment zu drosseln und zu lernen, wann wir wieder schneller werden müssen.

Folgt man dem eigenen Takt und Tempo, ist das nicht nur eine Wohltat für Körper und Geist, der richtige Fluss kann auch dem Geschäftserfolg zugute kommen.

Think:Act lädt Sie auf eine Entdeckungsreise ein, auf der Sie viele neue Einsichten über die Fragwürdigkeit eines Lebens auf der Überholspur und die Wiederentdeckung der Langsamkeit erwarten. Genießen Sie den Trip.

Think:Act 43

Im Fokus

NIMM
DIR
ZEIT28 **Wie wir heute ticken**

Seit Jahrtausenden nutzen Menschen die Zeit, um Leben und Arbeit in Takt zu bringen.

36 **Erfolg ohne Ende**

Unternehmen, die seit Jahrhunderten im Geschäft sind, lehren uns, wie man dauerhaft erfolgreich wird.

40 **Höher, schneller ... Pause!**

Immer mehr Führungskräfte entdecken die Vorteile einer längeren Auszeit.

48 **Konsumrausch war gestern**

Eine globale Bewegung setzt sich für eine grüne und nachhaltige Produktion ein. Alles nur ein Marketingtrick?

56 **Die Ruhe nach dem Sturm**

Eine Rezession reinigt die Luft: Wohlüberlegte Investitionen nach einem Boom wirken nachhaltiger.

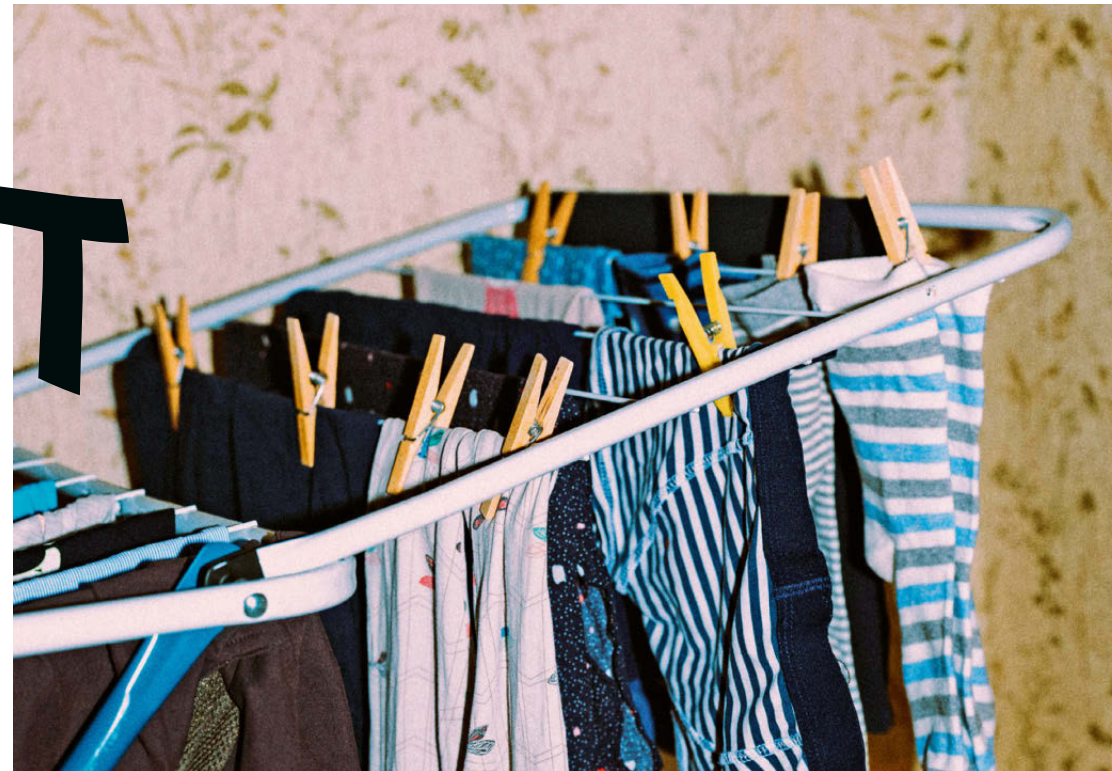


"Die Wirtschaft wird so lange kämpfen, bis sie gezwungen wird, die Stresskultur aufzugeben."

– Devon Price,
SEITE 12

12
ERFOLGE OHNE EILE

Forscher und Führungskräfte sind sich einig: Langfristig tragfähige Geschäftsmodelle erfordern Entschleunigung.

22
DAUERLAUF AN DIE SPITZE

Viele Unternehmen verzichten bewusst auf schnelles Wachstum und entscheiden sich so für einen solideren Weg zum Erfolg.

34
DURCHATMEN

Ob Tai-Chi oder die Begegnung mit Tieren und der Natur – eine kurze Auszeit vom Alltag kann erstaunliche Wirkungen auslösen.



Weitwinkel

Lesen. Denken. Handeln.

68
Inklusion ist keine Utopie

Innovative Theaterstücke werfen ein neues Licht auf Neurodiversität und körperliche Einschränkungen. Auch Unternehmen können von mehr Vielfalt profitieren.

62 **Mehr Frauen ins Cockpit!**

Annette Mann, CEO von Austrian Airlines, spricht über Diversität in ihrer Branche und die Zukunft des Luftverkehrs.

78 **Auf einen Kaffee ins Büro**

Raus aus dem Homeoffice: Wie eine gute Tasse Kaffee dazu beitragen kann, wieder mehr Mitarbeiter ins Büro zu locken.

74 **Vordenker**

Designlegende Don Norman fordert seine Kollegen auf, zur Lösung der großen Probleme der Menschheit beizutragen.

82 **Drei Fragen an ...**

Der erfahrene Food-Manager Niren Chaudhary erklärt, wie Dankbarkeit seinen Führungsstil geprägt hat.

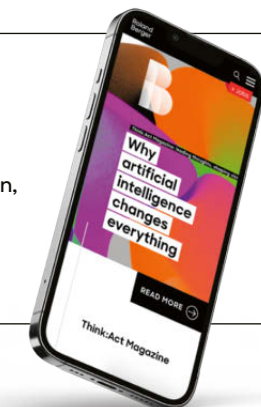
Digital

**Think:Act Ideas for Action**

In Ideas for Action bieten Roland-Berger-Experten klare Leitlinien und praxisnahe Ansätze für die Bewältigung geschäftlicher Herausforderungen. Hier kostenlos anmelden: rolandberger.com/subscribe-ifa

Noch mehr Think:Act auf dem Smartphone!

Für jede Ausgabe gibt es eine Auswahl aus Beiträgen zum Lesen, Anhören und Ansehen online: rolandberger.com/de/find-your-pace



Rechen-Exempel

Zahlen zur ...

WASSERVERSORGUNG

1%

DES WASSERVORKOMMENS
Anteil an den geschätzten 1,39 Mrd. Kubikkilometern Wasser auf der Erde, die für den Menschen nutzbar sind. 97 % sind Meerwasser, die übrigen 2 % sind schmutzig oder nicht zugänglich.

6x

MEHR

Der ungefähre Anstieg des Süßwasserverbrauchs auf der Welt seit 1950. Der stärkste Anstieg war von 1950 bis 2000 zu beobachten und hat sich seither etwas abgeschwächt.

2,3

MILLIARDEN

So viele Menschen leben in einem Land mit Wassermangel. Das bedeutet: 25 % oder mehr des jährlich erneuerbaren Süßwassers werden verbraucht.

72%

DER WASSERENTNAHMEN
Anteil der Landwirtschaft am Süßwasserverbrauch pro Jahr. Es folgen Kommunen und Privathaushalte mit 16 % und die Industrie mit 12 %.

QUELLEN:
CENTER FOR STRATEGIC AND INTERNATIONAL STUDIES, OUR WORLD IN DATA, UNITED NATIONS WATER

FOTOS: ASCENTYMEDIA / GETTY IMAGES, COURTESY OF WILLIAM URY | ILLUSTRATION: JULIA ZIMMERMANN

Denk-Anstöße

Wie gelingt ein guter Deal - selbst wenn es unmöglich erscheint?

Von William Ury

ALLZU OFT REAGIEREN WIR in Konfliktsituationen ängstlich oder wütend und stehen uns damit selbst im Weg. Begeben Sie sich stattdessen auf einen imaginären Balkon - einen Ort der Ruhe, von dem aus Sie das große Ganze überblicken. Atmen Sie durch, machen Sie eine Pause, gehen Sie spazieren. Halten Sie inne. In Konfliktsituationen neigen wir dazu, auf unseren Positionen zu beharren. Das macht es schwieriger, die eigenen Ziele durchzusetzen. Machen Sie es anderen stattdessen leichter - leichter, genau die Entscheidung zu treffen, die Sie sich von der Gegenseite erhoffen. Schreiben Sie quasi die Siegesrede Ihres Kontrahenten, in der er dem zustimmt, was Sie wollen. Mit anderen Worten: Bauen Sie eine goldene Brücke, schaffen sie einen attraktiven Weg für eine für beide Seiten gute Verein-

barung. Normalerweise sehen wir nur die zwei Seiten, die um einen Sieg kämpfen. Wir gegen sie, nur einer kann gewinnen. Beziehen Sie stattdessen eine dritte Seite in einen Konflikt mit ein - Menschen um Sie herum, die Ihnen helfen können; etwa ein Team aus Kollegen, Freunden, Verbündeten und Neutralen. Bilden Sie eine starke Koalition für einen guten Kompromiss. Wir können Konflikte nicht vermeiden, aber wir können besser mit ihnen umgehen. Wir müssen weg von destruktiven Kämpfen, hin zu kooperativen Verhandlungen. Der Schlüssel liegt darin, unser natürliches Potenzial für Neugier, Kreativität und Zusammenarbeit zu aktivieren.



WILLIAM URY

ist Verhandlungsexperte und Autor oder Co-Autor diverser Bücher, darunter der Bestseller *Das Harvard-Konzept*. Sein neuestes Buch, *Possible: How We Survive (and Thrive) in an Age of Conflict*, erschien 2024.

Think

AUF EINEN BLICK

Gute Gedanken

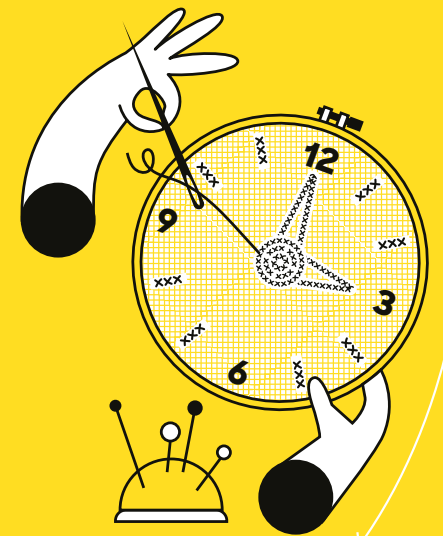
"Worte sind die mächtigste Droge, die Menschen zur Hand haben."

— Rudyard Kipling

Englischer Schriftsteller, Autor von Kurzgeschichten, Dichter und Journalist

Buzzword-Bingo

Halten Sie mit beim Business-Talk. Wir erklären die Trendwörter, mit denen alle um sich werfen.



"Flexetariat"

Von der britischen Autorin und Expertin für die Zukunft der Arbeit Julia Hobsbawm geprägter Sammelbegriff für eine neue Generation von Arbeitnehmern. Während die Märkte für Gewerbeimmobilien ins Wanken geraten und Unternehmen darum kämpfen, Mitarbeiter zurück ins Büro zu holen, schätzt eine wachsende Armee von Beschäftigten ihre Zeit ebenso wie ihre Freiheit. Sie läutet so womöglich eine nachhaltige Veränderung der Arbeitswelt ein.

ACT

Best Practice

So gelingt eine spontane Rede vor Publikum

Redecoaching konzentriert sich in der Regel auf formelle Präsentationen. Die meisten Reden sollen jedoch spontan gehalten werden. **Matt Abrahams**, Kommunikationsexperte an der Stanford Graduate School of Business, gibt sechs Tipps, wie man gut redet und dabei gelassen bleibt.

✓ Ruhe bewahren

Versuchen Sie, sich Ihre Rede als Teil eines Gesprächs vorzustellen. Stellen Sie dem Publikum eine Frage, damit Sie das Gefühl haben, damit Sie das Gefühl haben, mit jemandem zu sprechen. Bereiten Sie einen Plan zur Angstbewältigung vor: Seien Sie präsent. Beobachten Sie Ihre Bewegungen, verlangsamen Sie Ihre Gesten. Lassen Sie das Ausatmen doppelt so lange andauern wie das Einatmen. Denken Sie an einen Satz, der Ihnen hilft, sich zu konzentrieren: Etwa so: "Es geht nicht um mich, mein Inhalt ist überzeugend."

✓ Stehen Sie sich nicht selbst im Weg

Wenn Sie spontan eine Rede halten, ist gut genug schon großartig. Improvisationskünstler raten Anfängern, "sich zu trauen, langweilig zu sein". Sagen Sie genau das, was Sie denken. Wenn Sie einen Fehler machen, betrachten Sie ihn als verpassten "Take" – wie bei der Filmproduktion. Versuchen Sie, Ihren Standpunkt auf unterschiedliche Weise darzustellen, so wie ein Filmteam mit verschiedenen Varianten an eine Szene herangeht.

✓ Vergessen Sie, dass Sie eine Rede halten

Denken Sie weniger an sich selbst als an Ihr Publikum. Wenn Sie auf Fragen antworten, erproben sie unterschiedliche Improvisationstechniken: Statt "ja, aber" sagen Sie "ja, und ...". So können Sie anderen besser zuhören. Und: Denken Sie wie ein Sportler nicht über Ihren letzten Fehler nach, sondern planen Sie den nächsten Spielzug.



✓ Spontan, aber strukturiert

Verwenden Sie eine Vorlage, um Ihre Rede spontan zu strukturieren – so wie Jazzmusiker sich beim Improvisieren an einige wenige Akkorde halten. Eine der besten Strukturen: Sie beginnen mit Ihrem Thema (was?), erklären, was daran wichtig ist (warum?), und schlagen dann vor, was Ihre Zuhörer mit dieser Erkenntnis anfangen sollen (und jetzt?). Wenn Sie Ihre Argumente in eine Geschichte verpacken, fällt es Ihnen leichter, sie zu erzählen – und Ihre Zuhörer können sie sich besser merken.

✓ Hören Sie Ihrem Publikum zu

Manchmal ist es am besten, gar nichts zu sagen. Fühlen Sie sich nicht unter Druck gesetzt, auf jede Bemerkung sofort zu reagieren. Vergewissern Sie sich, dass Sie Ihr Gegenüber richtig verstanden haben: Stellen Sie klärende Fragen. Wenn Sie denken, ein wichtiger Punkt blieb unerwähnt, sprechen Sie ihn an.

✓ Gezielte Botschaft

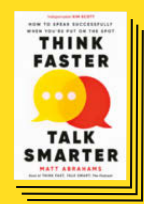
Eine gezielte Botschaft ist präzise, gut verständlich und prägnant. Natürlich ist es nicht einfach, immer alle Anforderungen gleichzeitig zu erfüllen. Beginnen Sie mit der, die für Ihr Publikum am wichtigsten ist.



Short Takes

Sehen Sie sich das Interview mit Matt Abrahams online an: rolandberger.com/de/abrahams

FOTO: SHANA NOVAK / GETTY IMAGES | ILLUSTRATION: JULIA ZIMMERMANN



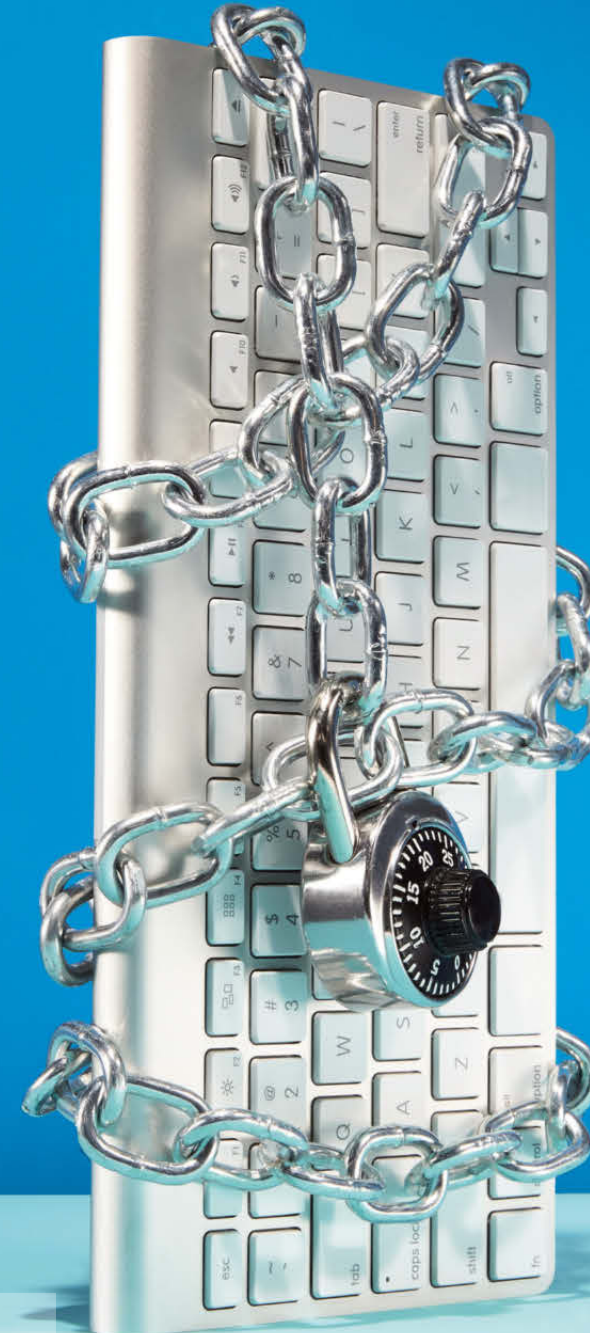
Think Faster, Talk Smarter:
How to Speak Successfully
When You're Put on the Spot
von Matt Abrahams. 256 Seiten.
Simon Element, 2023.

Wirtschaftliche Konsequenzen

Cyberattacken: Betrug auf Bestellung nimmt rasant zu

EINE DISKETTE, ein Postfach in Panama und eine Forderung von 189 US-Dollar: Die Details des ersten Ransomware-Angriffs von Joseph Popp im Jahr 1989 muten heute ziemlich kurios an. Mittlerweile nutzen Kriminelle Kryptowährungen, um Netzwerke und Computer zu kapern und Unternehmen zu erpressen. 98% aller Lösegeldzahlungen nach Cyberangriffen werden über Bitcoin abgewickelt. 4.399 Ransomware-Angriffe konnten 2023 nachgewiesen werden, ein Plus von 70% gegenüber dem Vorjahr. Erbeutet wurden bei solchen Angriffen mehr als 1,1 Mrd. US-Dollar. 75% des Gesamtvolumens stammen aus Transaktionen mit einem Wert von über 1 Mio. US-Dollar, nur 59% davon waren durch eine Cyber-Versicherung gedeckt. Kriminelle müssen den Code heute nicht einmal mehr selbst schreiben: Hinter acht der elf aktivsten Ransomware-Varianten steckt eine Verbreitung durch "Ransomware-as-a-Service" (RaaS), also frei übersetzt: durch "Betrug auf Bestellung". Vielleicht können bessere Sicherheitsmaßnahmen, eine konsequentere Strafverfolgung und eine sorgfältigere Kontrolle der Kryptoindustrie die Attacken eindämmen. 2022 wurden indes noch Versicherungsprämien in Höhe von 9 Mrd. US-Dollar gezahlt. Eine Summe, die Prognosen zufolge bis 2025 auf 25 Mrd. US-Dollar anwachsen soll.

QUELLEN: SOPHOS, REUTERS, WIRED, CHAINALYSIS, IBM



Act

AUF EINEN BLICK

Im Fokus



In dieser Ausgabe beleuchten wir maßvolle Ansätze, die Unternehmen zum Erfolg führen.

RHYTHMUS FINDEN



ERFOLGE OHNE ELLE

RHYTHMUS FINDEN

TEXT VON **GEOFF POULTON**

FOTOS VON **JULIA SELLMANN**

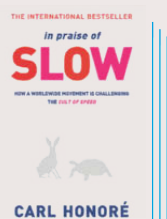
DAS MODERNE LEBEN ERSCHEINT BISWEILEN WIE EINE **ACHTERBAHNFahrt IM ZEITRAFFER**. DER EFFIZIENZDRUCK GREIFT ZUNEHMEND AUF DAS PRIVATLEBEN ÜBER UND HINTERLÄSST EINE WEITVERBREITETE ERSCHÖPFUNG. DAS TUT AUCH DER WIRTSCHAFT NICHT GUT. **INZWISCHEN BILDET SICH EIN GEGENENTWURF** HERAUS. FORSCHER UND MANAGER SETZEN AUF DIE VORZÜGE EINER STRATEGISCHEN ENTSCHEUNIGUNG, DIE AUCH UNTERNEHMEN HELFEN KANN.

F

FÜR CARL HONORÉ kam die Einsicht auf dem Flughafen Fiumicino in Rom. Er blätterte in einer Zeitung, als ihm die Überschrift "Gutenachtgeschichte in einer Minute" ins Auge stach. "Könnte das die Antwort sein?", fragte sich Honoré. Sein damals zwei Jahre alter Sohn mochte zum Einschlafen langsame, mäandernde Geschichten, doch der Schriftsteller ertappte sich immer öfter dabei, wie er das Ritual hektisch abspulte. Er hatte ja stets noch jede Menge anderer Dinge zu erledigen. Doch dann fragte er sich: "Bin ich eigentlich völlig verrückt geworden?" Als er im Flugzeug saß und weiter darüber nachdachte, stellte er fest, dass alle um ihn herum geradezu besessen davon waren, möglichst viele Erledigungen und Aktivitäten in einen Tag zu packen und von einer Sache zur nächsten zu hetzen, bis sie völlig erschöpft waren.

Honoré wollte herausfinden, ob es nicht besser ist, sich dem zunehmenden Zeitdruck zu widersetzen. Seine Erkenntnisse trug er 2004 in dem Buch *In Praise of Slow* zusammen. Zwei weitere Bücher und ein TED-Vortrag folgten, Honoré aber fühlte sich wie ein Rufer in der Wüste. Heute, 20 Jahre nach der Veröffentlichung seines ersten Buches zu dem Thema, haben sich die Dinge verändert – nicht nur zum Besseren. So hat uns die technologische Entwicklung neue digitale Geräte zur Dauerablenkung beschert. Zugleich aber breitet sich eine Gegenbewegung aus, eine Revolution der Entschleunigung, wenn man so will, die auf breiten Widerhall in der Gesellschaft stößt.

Eine wachsende Bewegung namhafter Autoren hebt seit ein paar Jahren die Vorzüge eines entschleunigten Lebens hervor. Bücher wie Jenny Odells *Nichts tun*, Oliver Burkemans *4000 Wochen* oder Cal Newport's *Slow Productivity* sind inter-



In Praise of Slow
von Carl Honoré,
320 Seiten.
Orion, 2004.

nationale Bestseller. Sie rufen nicht zu einem Leben im Schnecken tempo auf. Tempo hat auch Vorteile. Medizinische Innovationen wie Impfstoffe können Leben retten und ein schnelles, geschäftiges Leben mag manch einer als sinnstiftend empfinden.

Im modernen Leben gibt es jedoch immer noch etwas mehr zu tun, erinnert uns Buchautor Burkeman: "Ständig danach zu streben, die persönlichen Kapazitäten und Fähigkeiten auszubauen, immer mehr Dinge zu erledigen, scheint den Sinn eines erfüllten, produktiven Lebens zu verfehlen", sagt er. Im Mittelpunkt steht dabei unser Verhältnis zur Zeit und wie wir sie als Menschen verbringen – etwas, das sich im Laufe der Jahrhunderte stark verändert hat.



TEIL EINS:
**ZEIT UND DER DRUCK
AUF S TEMPO**

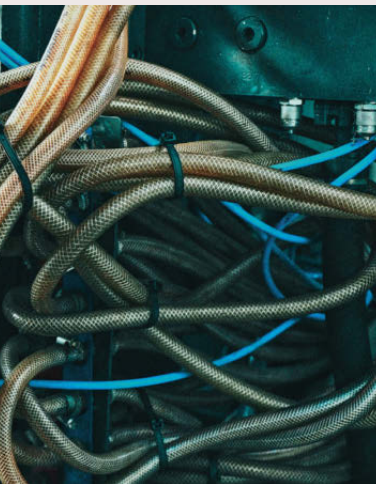
WIR SIND BESESSEN von der Zeit. In seinem Buch *4000 Wochen* widmet sich Oliver Burkeman Phänomenen, die mit der Zeit zusammenhängen. Sein Titel etwa spielt darauf an, dass wir nur rund 4.000 Wochen auf der Erde verbringen, wenn wir 80 Jahre alt werden. Das hört sich nach einer beunruhigend kurzen Zeitspanne an. "Leben ist Zeitmanagement", schreibt Burkeman. Dennoch konzentriere sich das Zeitmanagement meist darauf, wie man so viele Aufgaben wie möglich erledigen kann. "Die Welt ist voller Wunder", sagt er. Und doch scheinen die Produktivitätsgurus nicht zu begreifen, dass "der eigentliche Sinn all unseres geschäftigen Tuns darin bestehen könnte, mehr von diesen Wundern zu erleben".

Vor der Industrialisierung wurde der Tagesablauf noch weitgehend von Naturphänomenen wie den Gezeiten, vom Tageslicht und vom Wetter bestimmt. Dann kam die industrielle Revolution, die seit der zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts unser Verständnis von Zeit massiv veränderte. Fabrikanten brauchten für die Produktion an den Maschinen stark synchronisierte Belegschaften, die Arbeitszeit wurde zu einer Ware und einer Art Währung, die es auszugeben und zu nutzen galt. Fortschritt und Tempo wuchsen zusammen. Und so ging es weiter bis ins 20. Jahrhundert, mit bahnbrechenden Errungenschaften wie dem Montageband von Ford, das die Produktionszeit für ein Automobil auf nur noch 90 Minuten reduzierte.

In ihrem Buch *Zeit finden: Jenseits des durchgetakteten Lebens* bemerkt Jenny Odell, dass sich unsere Effizienz-Besessenheit seit dieser Zeit von der Arbeitswelt auf unser alltägliches Leben ausgeht hat. Sie bezieht sich auf ein Werk des Sozialpsychologen Donald Laird aus dem Jahr 1925, *Increasing Personal Efficiency*. Das Buch ist von einer kulturellen Fixierung auf Geschwindigkeit, Kontrolle und zielgerichtete Aufgaben durchdrungen. Alles Unnütze sollte beseitigt werden. Und plötzlich tauchte in jener Zeit die Sprache der Fabrikmanager auch in der privaten Lebenswelt und im Kontext persönlicher Themen auf.

In den vergangenen Jahrzehnten haben die digitalen Innovationen den Druck noch erhöht. Im Geschäftsleben geht es oft nicht mehr um Stunden und Minuten, sondern um Sekunden →





oder noch weniger. Amazon verliert bei nur 100 Millisekunden Latenzzeit auf seiner Website 1% seines Umsatzes. Google fand schon 2006 heraus, dass jede halbe Sekunde Latenzzeit den Datenverkehr der Suchmaschine um 20% reduziert.

100 Jahre nach Donald Lairds Buch ist unsere Leistungsbesessenheit fest in unserem Arbeits- und Privat-

leben verankert. Studien belegen, dass die "Produktivitätsorientierung" inzwischen auch unsere Freizeit prägt. Möglicherweise lässt uns die Technik sogar glauben, dass die Zeit schneller vergeht, als sie es tatsächlich tut. Forschungen an der australischen James Cook University legen nahe, dass wir mit Smartphones und Computern zwar effizienter Informationen verarbeiten. Zugleich gaukeln wir dem Gehirn jedoch vor, dass die Zeit schneller vergeht. Wir arbeiten so zwar tatsächlich schneller, fühlen uns aber auch stärker unter Druck.

So sollte es eigentlich nicht kommen. Ökonomen wie John Maynard Keynes glaubten, die technischen Quantensprünge des 20. Jahrhunderts würden zu einem gemächlicheren Lebensrhythmus beitragen. Keynes sagte 1930 voraus, dass die meisten Menschen in 100 Jahren nur noch 15 Stunden pro Woche arbeiten werden. Seit den 1970er-Jahren hat sich die Arbeitszeit indes kaum verändert. Anstatt in Muße leben wir heute mit einem technologischen Paradoxon: Die (nur scheinbare) Freiheit, die uns Smartphones und Anwendungen wie Zoom bieten, stehen in keinem gesunden Verhältnis zu mehr Stress, Ablenkung, Überforderung und Burn-outs.

Burkeman verweist auf die Ironie, dass Technologie uns zwar an sich helfen könne, am Ende aber alles meist nur schlimmer mache. "Die Technik bietet viele Möglichkeiten, um mit all dem Kram fertig zu werden, den es im modernen Leben zu tun gibt", sagt er. "Ich glaube aber, man fühlt sich besonders desillusioniert, wenn man diese Apps und Geräte in sein Leben integriert und sich dann trotzdem überfordert fühlt."

TEIL ZWEI: IN DER EFFIZIENZFALLE



NIRGENDS SONST IST DAS PROBLEM so verbreitet wie in der Arbeitswelt, vor allem in den sogenannten Wissensberufen. Laut Cal Newport, Informatiker an der Georgetown University, liegt das hauptsächlich an einer überkommenen Vorstellung von Produktivität. In seinem Buch *Slow Productivity* befasst sich der Forscher mit der Frage, warum hohe Leistungsbereitschaft heute so oft in einem Burn-out endet. Unser Produktivitätskonzept habe sich überlebt, so Newport. Arbeitnehmer sähen sich zunehmend mit nur zwei Möglichkeiten konfrontiert: Entweder man macht mit beim Betriebsamkeitskult, oder man lässt jeden beruflichen Ehrgeiz fahren.

Wie ist es so weit gekommen? Bis zur Mitte des 20. Jahrhunderts folgte die Vorstellung von Produktivität einer einfachen Regel: Wachse oder mache ein Produkt effizienter, um die Gewinne zu steigern. Als jedoch immer mehr Kopfarbeiter in die Büros strömten, brauchte man neue Methoden, um die Produktivität zu messen. Unternehmen nutzten sichtbare Aktivitäten als Indikator für die tatsächliche Produktivität. Wegen dieser "Pseudoproduktivität" (Newport) wird auch heute noch in Büroumgebungen an der 40-Stunden-Woche festgehalten, obwohl sie ursprünglich dazu gedacht war, die Fabrikarbeit zu regeln. Deshalb verspürten Mitarbeiter den Drang, beschäftigt zu tun, sobald der Vorgesetzte in der Nähe war. Betriebsamkeit ist so zu einer Art Statussymbol geworden. Studien zeigen, dass sich Menschen, die viel zu tun haben (oder zumindest so erscheinen), für wichtig halten. Adam Waytz, Professor für Management an der Kellogg School of Management an der Northwestern University, erklärt, dass wir die Fleißigen "in moralischer Hinsicht bewundernswert" finden, unabhängig von ihrer Leistung. "Die Systeme, in denen die meisten Menschen arbeiten, verlangen Produktivität, Wachstum und Gewinn. Verlangt wird im Grunde, dass wir andauernd beschäftigt sind – oder zumindest so tun", sagt der Psychologe. Unablässige Be-

triebsamkeit und steter Produktivitätsdruck sind jedoch nicht nur schlecht für unser Wohlbefinden, auch die Qualität der Arbeit leidet.

Wie sehr wir von Effizienz besessen sind, zeigt sich in unserer Neigung zum Multitasking. Doch Multitasking drückt die Produktivität um bis zu 40%. Das reflexartige Überprüfen von Messenger-Diensten wie WhatsApp lenkt unser Gehirn ab. Im Schnitt dauert es 15 Minuten, bis wir uns nach einer Ablenkung wieder auf unsere eigentliche Aufgabe konzentrieren können.

EINE MISCHUNG AUS ABLENKUNG und einem Mangel an geeigneten Produktivitätskennziffern erschwert, was Newport "tiefgründige Arbeit" nennt. Wir wenden uns lieber oberflächlichen, konkreten Aufgaben zu. "Es ist einfacher, sich in E-Mail-Verläufe zu vertiefen und Anrufe abzuarbeiten, als den Kopf anzustrengen und eine neue Strategie zu entwickeln", schreibt er in *Slow Productivity*. Ein hohes Arbeitspensum und ein starrer Zeitplan sind schlecht fürs Gehirn. Neurowissenschaftler unterscheiden zwei grundlegende Funktionsweisen: Das "exekutive Kontrollnetzwerk" leitet das Gehirn bei der Ausführung bestimmter Aufgaben an. Im "Standardmodusnetzwerk" ist das Gehirn im Ruhezustand.

Letzteren brauchen wir, um zu träumen, uns etwas vorzustellen oder um über Vergangenheit und Zukunft nachzudenken. Im Ruhezustand wird auch die Kreativität gefördert. Beide Netzwerke sollten harmonisch zusammenarbeiten. Zu viel Stimulation kann dazu führen, dass der Standardmodus ins Hintertreffen gerät, während die Exekutivfunktion von Aufgabe zu Aufgabe springt.

Aus diesem Teufelskreis auszubrechen und Ruhephasen einzuplanen, ist nicht leicht. Zum Teil liegt das daran, dass wir uns an diese Art zu leben und zu arbeiten gewöhnt haben. "Wenn wir immer wieder das Gleiche tun und sehen, wie andere das auch tun, hört unser Gehirn auf, das wahrzunehmen oder infrage zu stellen", sagt Tali Sharot, Neurowissenschaftlerin am University College London und am MIT. "Etwas könnte Stress verursachen, aber man weiß nicht, was es ist. Habitualisierung bedeutet, dass der Stress mit der Zeit →

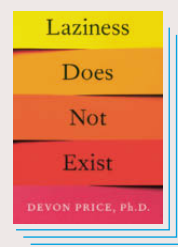
”
**DIE SYSTEME,
IN DENEN WIR
ARBEITEN,
VERLANGEN
PRODUKTIVITÄT.
DESHALB
MÜSSEN WIR
ANDAUERND
BESCHÄFTIGT
SEIN - ODER
ZUMINDEST
SO TUN.**

– Adam Waytz
Psychologe und
Professor an der
Kellogg School of
Management

TEIL DREI: RUNTER VOM GAS

ZAHLEICHE LÖSUNGSANSÄTZE liegen bereits vor. Auf organisatorischer Ebene ist es wichtig, Situationen zu erkennen, in denen man das Tempo drosseln sollte. In ihrem Buch *The Friction Project* weisen Bob Sutton und Huggy Rao von der Stanford University darauf hin, dass "strategische Entschleunigung" zu überlegteren Entscheidungen und produktiverer Arbeit führen kann und die Mitarbeiter sich zufriedener fühlen. Sie identifizieren zahlreiche Gelegenheiten, in denen kluge Manager ihre Mitarbeiter dazu ermutigen sollten, einen Gang runterzuschalten. Dazu zählen Momente vor wichtigen Entscheidungen, kreative Prozesse und Phasen, in denen komplexe Probleme bearbeitet werden. Entschleunigen kann auch hilfreich sein bei ethisch relevanten Entscheidungen.

Auf individueller Ebene gibt es ebenfalls mehrere Ansätze für ein besonneneres Arbeitstempo: von regelmäßigen kurzen Pausen über Freitage ohne Meetings bis hin zur Vier-Tage-Woche. Natürlich werden für unterschiedliche Charaktere, Teams, Abteilungen und Unternehmen verschiedene Ansätze gut funk-



Laziness Does Not Exist
von Devon Price,
256 Seiten.
Atria Books, 2021.

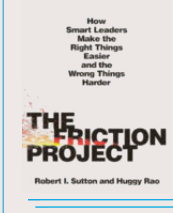
abnehmen kann, aber noch da ist. Erst wenn man die Ursache für den Stress los wird, bemerkt man, wie groß sein negativer Einfluss war", erklärt sie.

Manchmal sind grundlegende Veränderungen der einzige Ausweg. Devon Price ist Sozialpsychologin an der Loyola University Chicago und Autorin von *Laziness Does Not Exist*. In seinem Buch untersucht er, warum wir trotz der Tatsache, dass wir mehr arbeiten als je zuvor in der Geschichte, oft das Gefühl haben, es sei nicht genug. Jetzt könnten sich die Dinge endlich ändern, meint Price. Die Generation, die seit der Finanzkrise 2008 erwachsen geworden ist, "glaubt nicht mehr an die Mythen, die vielen von uns Älteren eingetrichtert worden sind. Sie glaubt nicht an den Wert harter Arbeit." Deshalb betrachtet sie Leiden bei der Arbeit nicht mehr als moralischen Wert an sich. Oder, wie Carl Honoré es ausdrückt: "Jüngere Leute schauen auf die älteren Generationen und fragen: Okay, aber was hast du nun von deiner 80-Stunden-Woche gehabt? Rückenschmerzen und drei Scheidungen, richtig? Und wahrscheinlich eine Herzkrankheit."

tionieren. Doch eines ist klar: Die ständige Arbeit am Limit schadet nur.

Der österreichische Designer und Künstler Stefan Sagmeister verfolgt einen konsequenten Ansatz, aber das Prinzip bleibt dasselbe: Alle sieben Jahre verlässt der 62-jährige sein New Yorker Studio, in dem er mit Größen wie den Rolling Stones, HBO und dem Guggenheim-Museum gearbeitet hat, für ein Sabbatical. Während seiner Auszeit widmet sich Sagmeister seinen kreativen Interessen, vom Möbelbau bis zum Filmemachen, und er entwickelt neue Ansätze für seine kommerzielle Arbeit.

Für die meisten Unternehmer und Manager ist die Idee, ein Jahr lang die Arbeit einfach mal ruhen zu lassen und danach wieder einzusteigen, eine herausfordernde Vorstellung. Sagmeister ist da keine Ausnahme. "Ich war sehr besorgt", erinnert er sich. "Es war 1999, unser Studio war sieben Jahre alt, der erste Internet-Boom in vollem Gange und jeder war dabei, viel Geld zu verdienen. Es schien unprofessionell, ein Jahr auszusteigen, um neue Dinge auszuprobieren." Er fürchtete, das Studio würde alle Kunden verlieren. "Aber keine meiner Befürchtungen ist eingetreten."



The Friction Project
von Bob Sutton
und Huggy Rao,
293 Seiten.
St. Martin's Press,
2024.

In diesem Jahr wird Sagmeister zum vierten Mal zwölf Monate Auszeit nehmen. Jedes Mal ist er mit neuen Fähigkeiten, neuen Ideen und vor allem mit dem Gefühl zurückgekehrt, dass seine Arbeit nicht nur ein Job, sondern eine Berufung ist. Für Sagmeister ist die Dauer der Pause weniger entscheidend als die Verpflichtung, das zu tun, was einen wirklich interessiert – und sich den Raum zu geben, Dinge auszuprobieren. "Ich habe inzwischen mit Dutzenden von Menschen gesprochen, die ein Sabbatical nehmen. Ausnahmslos alle haben gesagt, dass es eines der besten Dinge war, die sie je in ihrem Leben gemacht haben."

EINE AKTUELLE STUDIE von Forschern aus Harvard, der University of Notre Dame und der University of Washington bestätigt die Erfahrung Sagmeisters. Sie zeigt, dass Sabbaticals positive Veränderungen bei den Mitarbeitern auslösen. Kein Wunder also, dass immer mehr Arbeitgeber Sabbaticals anbieten. Die Forscher geben den Unternehmen einen klaren Rat: "Wenn Sie Sabbaticals ermöglichen, bevor Beschäftigte ausgelaugt sind, kehren die meisten mit neuer Energie und größerer Klarheit darüber zurück, wie sie ihren Teil zum Unternehmenserfolg beitragen können." Wer hat nicht gern zufriedene und gesunde Mitarbeiter? Aber wie wirkt sich das auf die Produktivität und Gewinne aus? Eindeutige Beweise für einen Zusammenhang zwischen dem Wohlbefinden der Mitarbeiter und dem Unternehmenserfolg findet man selten, aber es gibt durchaus Anhaltspunkte.

Im Jahr 2019 führte die University of Oxford gemeinsam mit dem britischen Telekommunikationsunternehmen BT über sechs Monate ein Forschungsprogramm durch. Dabei wurde festgestellt, dass die Produktivität der Beschäftigten um 13 % steigt, wenn sie zufrieden sind. Eine Meta-Analyse derselben Forscher ergab, dass die Zufriedenheit der Beschäftigten stark mit der Produktivität und etwas schwächer mit der Rentabilität korreliert.

Es gibt sogar Hinweise darauf, dass sich ein bewusst bedächtiger ausgerichtetes Vorgehen auszahlen kann. In einer Studie der →

Harvard University gemeinsam mit der Zeitschrift *The Economist* zeigte sich im Jahr 2010, dass Unternehmen, die "ständig schnell arbeiten und sich auf die Maximierung der Effizienz konzentrieren", geringere Umsätze und Gewinne erzielten als Unternehmen, die auf strategische Entschleunigung setzen.

Zunehmend beliebt wird die Vier-Tage-Woche. Nach Island, Spanien, Belgien, Großbritannien und Südafrika erproben seit Februar 2024 auch Unternehmen in Deutschland die wöchentliche Arbeitszeitverkürzung. Große Konzerne wie Microsoft und Unilever haben das Konzept bereits in ausgewählten Märkten getestet. Der Ansatz variiert im Detail, das am weitesten verbreitete Konzept ist das 100-80-100-Modell, bei dem 80 % der geleisteten Arbeitsstunden zu 100 % entlohnt werden, während die Produktivität bei 100 % gehalten wird. Weniger auf die geleisteten Arbeitsstunden und dafür mehr auf die Ergebnisse zu achten, erhöht offenbar die Produktivität.

DIE VIER-TAGE-WOCHE ist gewiss nicht auf alle Branchen übertragbar, aber die bisherigen Erfahrungen sind ermutigend. 61 britische Unternehmen nahmen im Jahr 2022 an der bisher größten Untersuchung dazu teil. Sie zeigte, wie Unternehmen die Arbeitszeit verkürzen, ohne ihre Ziele zu gefährden. "Konzentrationsphasen" für die Beschäftigten wurden eingeführt, E-Mail-Etiketten erneuert und Besprechungen kürzer und straffer gestaltet. Viele Büroangestellte kennen das Gefühl, mehr Zeit damit zu verbringen, über ihre Arbeit zu reden, als

”
SPÄTESTENS
SEIT DEN 1980ER-
JAHREN WISSEN
WIR, DASS
KÜRZERE UND
FLEXIBLERE
ARBEITSZEITEN
MITARBEITER
ZUFRIEDENER
MACHEN.

– Devon Price
Sozialpsychologe an
der Loyola University

sie tatsächlich zu erledigen, während sie durch Anrufe und E-Mails fortwährend abgelenkt werden.

Natürlich sind Versuche in dieser Größenordnung nur bedingt aussagekräftig. Aber ist es nicht an der Zeit, einen Richtungswechsel einzuleiten? Devon Price ist skeptisch: "Ich glaube, die Wirtschaft wird so lange gegen das Unvermeidliche ankämpfen, bis sie die Umstände auf einen anderen Kurs zwingen. Spätestens seit den 1980er-Jahren wissen wir, dass kürzere und flexiblere Arbeitszeiten Mitarbeiter zufriedener machen."

Die Spannungen am Arbeitsplatz kann man kaum mehr übersehen. Arbeitnehmer setzen sich gegen den Status quo zur Wehr. Honoré sagt, er höre ständig von CEOs, dass das Thema ganz oben auf der Agenda stehe. Die Reaktionen seien zweigeteilt: Entweder seien die Leute erstaunt, dass endlich etwas passiert, oder sie seien verzweifelt angesichts der vermeintlich mangelhaften Arbeitsmoral der überempfindlichen jungen Leute.

JE ÄLTER WIR WERDEN, desto bewusster gehen wir mit unserer Zeit um. "Wenn wir jung sind, neigen wir dazu, die Zukunft als unendlich zu empfinden, während ältere Menschen erkennen, dass Zeit begrenzt und kostbar ist", sagt die UCLA-Professorin Cassie Mogilner Holmes, die in ihrem Buch *Happier Hour* den Zusammenhang zwischen Zeit und Glück erkundet. Sie hat beobachtet, dass Jüngere durch die Corona-Lockdowns heute die Zeit tendenziell mehr wie Ältere wahrnehmen. Das erkläre, warum Arbeitnehmer heute stärker auf ihre Zeit achten. "Ich glaube, dass es für Arbeitnehmer und Arbeitgeber gut wäre, den Sinn der Arbeit zu erkennen und sich auf Dinge zu konzentrieren, die mehr wert sind, als nur hart zu arbeiten, weil man es eben so macht."

Die Suche nach einem natürlicheren Lebensrhythmus kann ein harter Kampf werden. Denn irgendwann stehen wir vor dem größten Hindernis – uns selbst. Entschleunigung schafft mehr Zeit und Raum, sich mit grundsätzlichen Fragen wie nach dem Sinn des Lebens und der eigenen Identität auseinanderzusetzen. Viel einfacher ist es doch, solchen Gedanken auszuweichen, sich mit Stress und Kleinigkeiten abzulenken. "Aber die Entschleunigung ist die einzige Möglichkeit, ein Leben zu führen, das diesen Namen verdient", sagt

Honoré. "Wir haben uns in den letzten Jahrzehnten so weit von dem entfernt, was es heißt, ein Mensch zu sein. Es ist an der Zeit, zu entschleunigen und sich wieder darauf zu besinnen." ■

Gut zu wissen

☑ **DIE HEKTIK WIRD BLEIBEN:** Unser Verhältnis zur Zeit und wie wir sie verbringen, hat sich im Laufe der Jahrhunderte stark verändert.

☑ **JEDE SEKUNDE ZÄHLT, ODER?** Das Streben nach Effizienz strahlt zunehmend auf das Privatleben ab. Wer ständig "busy" ist, genießt mehr Ansehen.

☑ **DER RICHTIGE MOMENT:** Unternehmen sollten die Situationen erkennen, in denen eine gezielte Entschleunigung bessere Ergebnisse zeitigt.

☑ **DURCHATMEN:** Entschleunigung gibt dem Menschen Zeit und Raum für die Auseinandersetzung mit grundlegenden Fragen zu Sinn und Identität.

TEIL VIER:
**ZURÜCK
ZU SICH
SELBST**

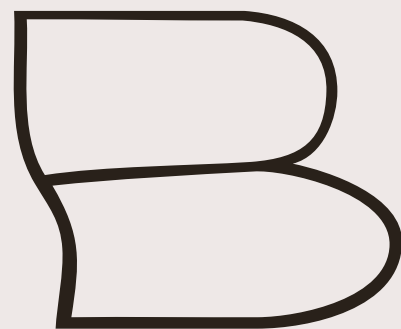
DAUERLAUF AN DIE SPITZE

SCHNELLES WACHSTUM
IST KEINE ZWINGENDE
VORAUSSETZUNG FÜR
DEN ERFOLG EINES
UNTERNEHMENS
WACHSEN ODER STERBEN?
IMMER MEHR FIRMEN
HINTERFRAGEN DAS
WACHSTUMSMANTRA
KRITISCH UND SETZEN
LIEBER AUF ORGANISCHES
WACHSTUM - MIT ERFOLG.

TEXT VON HELENE LAUBE

FOTOS VON JULIA SELLMANN





BIS ZUM BITTEREN ENDE hielten die Tech-Start-ups an ihrer zentralen Strategie fest: schnelles Wachstum um jeden Preis. Risikokapital-Investitionen stiegen 1999 – kurz vor dem Platzen der Dotcom-Blase – auf einen neuen Spitzenwert. "Go big or go home", lautete das Motto. Die Gründer des Chicagoer Start-ups 37signals wählten bewusst einen anderen Weg: "Ich bin ein Fan davon, langsam, vorsichtig und mit System zu wachsen. Wachstum nur um des Wachstums willen lehne ich ab", sagte Jason Fried, Mitgründer und CEO der Webdesign-Firma dem US-Magazin *Fast Company*. Fried und sein Kompagnon David Heinemeier Hansson trieb der Wunsch an, ein nachhaltiges und langfristig profitables Unternehmen aufzubauen. Außerdem wollten sie die Kontrolle über ihr Produkt, ihre Firmenphilosophie und auch ihre Work-Life-Balance behalten. Dadurch konnten sie sich auf das konzentrieren, was ihnen wichtig ist: hervorragende Produkte und einen hohen Qualitätsstandard.

Ein Vierteljahrhundert später ist 37signals immer noch erfolgreich und hat Kunden in über 160 Ländern. Aus der Webdesign-Firma ist ein Softwareunternehmen geworden, das für Software-as-a-Service(SaaS)-Produkte wie die Projektmanagement-Plattform Basecamp und den E-Mail-Dienst HEY bekannt ist. Fried und Heinemeier Hansson haben dennoch keine Absicht, ihren Ansatz zu verändern. Im Gegenteil: Sie kultivieren ihre Underdog-Mentalität und setzen nach wie vor auf maßvolles Wachstum. Mit einem Kernteam von rund 70 Mitarbeitern, das über fünf Kontinente verteilt ist, fordern sie viel größere Technologieunternehmen wie Asana oder Slack heraus.

Laut Jason Fried könnte die Firma viel größer sein und Hunderte Mitarbeiter beschäftigen. "Unsere Umsätze und Gewinne gäben das her – aber ich denke, dann wären wir viel schlechter dran." Das

US-Softwareunternehmen hat bis heute "keine Investoren an Bord, und es gibt keine Pläne für einen Exit".

Brian Bailey, Leiter Produktstrategie bei 37signals, betont: "Wir wollen das Beste für die Menschen – nicht nur das Beste von den Menschen." Man sei nicht "besessen von einer spezifischen Kennzahl", die es zu erreichen gelte, oder von bestimmten Zielen, sagt er im Zoom-Interview. "Wir versuchen die Art von Business aufzubauen, die uns selbst gefällt: ein Unternehmen, das nachhaltig wirtschaftet und dabei Jahr für Jahr profitabel ist." Profitabilität bedeutete Freiheit. Das ist die "grundlegende Prämisse", auf der die Gründer ihr Geschäft aufbauen: "Solange wir profitabel sind, müssen wir andere Leute nicht um Erlaubnis fragen", sagte Heinemeier Hansson in einem Podcast.

Die Erfolgsgeschichte von 37signals beweise, dass profitable Unternehmen nicht immer dem Modell "Wachstum um jeden Preis" folgen müssten. In der Tech-Welt gibt es viele Negativ-Beispiele

”
WIR WOLLEN
DAS BESTE FÜR
DIE MENSCHEN –
NICHT NUR DAS
BESTE VON
DEN MENSCHEN.

– Brian Bailey
Leiter Produktstrategie bei 37signals



von Hyperwachstum: Unternehmen, die bisher keine Gewinne vorweisen können oder zu schnell gewachsen sind und dann eine Bruchlandung hingelegt haben. Im Gegensatz dazu finden sich aber auch viele Unternehmen, die bewusst einen gemäßigteren Ansatz verfolgen.

WACHSTUM MIT AUGENMASS ermöglicht resiliente Geschäftsmodelle, die Krisen überstehen und dauerhaften Erfolg in einem sich schnell verändernden Markt garantieren. "Langsame" Unternehmen stellen sicher, dass sie über die notwendige Infrastruktur und die erforderlichen Ressourcen verfügen, um ihr Wachstum langfristig voranzutreiben, ohne Kompromisse bei der Qualität. Schnelles Wachstum kann Unternehmen zwingen, Schulden aufzunehmen oder Ressourcen zu verschwenden. Wer dagegen mit Augenmaß wächst, kommt in einem Tempo voran, das finanziell machbar ist, und verringert so das Risiko des Scheiterns.

Eine Strategie kontrollierten Wachstums muss auch nicht auf Kosten der Innovationskraft gehen. Von ihren Gründern als eine Art Labor für die Arbeitswelt der Zukunft konzipiert, hat 37signals die Methode "Shape up" entwickelt. Alle Teams bündeln ihre Arbeit in den Bereichen Design, Ent-

74%

Anteil der Internet-Start-ups, die an verfrühter Skalierung und zu schnellem Wachstum scheitern, basierend auf einer Auswertung von mehr als 3.200 Tech-Start-ups.

QUELLE:
STARTUP GENOME

Weg, um nicht ins Gefängnis zu kommen", antwortete Sutton auf die Frage nach dem "nächsten großen Ding".

Im Gegensatz dazu kann der Harvard-Business-School-Professor Thomas Eisenmann keinen allgemeinen Trend zu gemächlicherem Wachstum erkennen. Was er ausmacht, ist eine größere Vorsicht beim sogenannten Hyperwachstum, das zu "dysfunktionalen Konsequenzen für die Gesellschaft" führt, oder bei nicht nachhaltigem Hyperwachstum wie im Fall des gescheiterten Coworking-Anbieters WeWork [siehe Kasten S. 26]. "Aber ich glaube nicht, dass Risikokapitalgeber 2024 ganz neu denken lernen und auf bedächtigeres Wachstum setzen – sie wollen einfach weiter Wachstum", sagt Eisenmann.

Man muss indes auch anerkennen, dass es Marktstrukturen gibt, die ein Unternehmen zu schnellem Wachstum zwingen, fügt Eisenmann hinzu. Dazu zählten etwa Netzwerkeffekte, bei denen Kunden andere Kunden anziehen. Ein Beispiel ist Zoom. Wenn immer mehr Unternehmen, Schulen →

wicklung und Lieferung von Software in Sechs-Wochen-Zyklen und konzentrieren sich auf eine überschaubare Zahl klar definierter Ziele. Auf jeden Zyklus folgt eine zweiwöchige "Abkühlphase", in der die Mitarbeiter kleinere Aufgaben bearbeiten, Kraft tanken und ihre nächsten Schritte planen.

IMMER SCHNELLER, IMMER MEHR: Der Wachstumskult wird seit einigen Jahren in der Unternehmenswelt kritisch hinterfragt. Eigentümer und Investoren haben die möglichen negativen Auswirkungen auf den langfristigen Unternehmenswert erkannt. Für Robert Sutton, Professor für Management an der Stanford Graduate School of Business, ist "strategische Entschleunigung" für innovative Führungskräfte und Unternehmen der Schlüssel zum Erfolg. "Zu wissen, wann und wie man einen Gang runterschaltet und Fehlentwicklungen korrigiert, ist der Weg zu dauerhaftem finanziellem Erfolg, zur Schaffung eines gesunden Betriebsklimas und auch der



und Menschen in einer sozialen Gruppe eine Video-Plattform nutzen, werden weitere Nutzer angezogen. "Wer in einem solchen Geschäft nicht in schnelles Wachstum investiert, wird abgehängt", sagt Eisenmann.

FÜR BEWUSST MASSVOLLES WACHSTUM gibt es durchaus zahlreiche Beispiele. Viele Unternehmen sind damit sogar sehr erfolgreich. Eines davon ist die Laufschuh-Marke Hoka, 2009 von zwei früheren Mitarbeitern des französischen Sportartikelherstellers Salomon gegründet. Drei Jahre später wurde Hoka an Deckers Brands verkauft. Das kalifornische Unternehmen hat sich sozialverträgliches Handeln und nachhaltige Geschäftspraktiken auf die Fahnen geschrieben. Es machte Hoka zwar zur am schnellsten wachsenden Sneaker-Marke aller Zeiten. 2022 durchbrach Hoka beim Umsatz die Milliardenmarke. Das Turbo-Wachstum wurde aber nur möglich, weil die Marke bewusst langsamer entwickelt wurde, als der rasante Erfolg es möglich gemacht hätte. "Könnten wir schneller wachsen? Ja. Wäre das gut für die Entwicklung der Marke? Nein", sagt CEO Stefano Caroti in einem Interview mit dem *Wall Street Journal*. Und Hokas Führungsriege geht es weiterhin besonnen an: Die Manager sind überzeugt, dass die Marke ihre Identität aufgabe, wenn sie jeden für sich gewinnen wollte. Auch die japanische Modemarke Uniqlo pflegt

78%

Kursanstieg von Aktien der Hoka-Muttergesellschaft Deckers Brands im Jahr 2022, nachdem die Marke erstmals eine Milliarde US-Dollar umgesetzt hatte.

QUELLE:
BUSINESS INSIDER

eine etwas ruhigere Gangart: Sie ignoriert kurzlebige Trends und bleibt ihrem Kernangebot treu. Pläne werden für ein Jahr im Voraus gemacht, anders als der Name der Uniqlo-Holding "Fast Retailing" suggeriert. Die "LifeWear" des Tokioter Unternehmens ist von klassischen Modedesigns inspiriert. Im Gegensatz zu schnell wachsenden Fast-Fashion-Ketten wie Zara oder H&M will Uniqlo keine Saisonware, sondern erschwingliche Qualitätskleidung anbieten, die jahrelang getragen werden kann. "Die Leute sagen, Uniqlo sei eine Fast-Fashion-Marke. Das stimmt nicht", sagte CEO Tadashi Yanai der Zeitschrift *Business Insider*.

IN EINER BRANCHE, die Schnelligkeit im Namen trägt, hat die Fast-Food-Kette In-N-Out Burger ebenfalls ein ruhigeres Wachstumstempo gewählt. Seit ihrer Gründung im Jahr 1948 eröffnete das südkalifornische Unternehmen zunächst ausschließlich Filialen an der Westküste, bevor es später mit Nevada, Arizona, Utah, Idaho und Oregon schrittweise ein kleines Stück weit nach Osten expandierte. In jüngster Zeit folgten Texas und Idaho. Das Familienunternehmen betreibt inzwischen über 400 Filialen in acht Bundesstaaten. Und obwohl begeisterte Kunden den Burgerbräter inständig bitten, auch an die US-Ostküste zu kommen, lehnt das Management ab.

Hauptgrund ist die Logistik. Zur Firmenphilosophie von In-N-Out gehört, dass Burger und Pommes frisch serviert werden – abgepackte oder tiefgekühlte Ware ist tabu. Deshalb müssen alle Filialen im Umkreis von 300 Meilen um die Produktionsstätten in Kalifornien und Texas liegen. Eine Expansion im großen Stil würde einen enormen Kapitaleinsatz erfordern, es sei denn, das Unternehmen vergäbe Franchise-Lizenzen. Für Lynsi Snyder, Präsidentin von In-N-Out und Enkelin der Gründer, kommt ein Franchise-Konzept jedoch genauso wenig infrage wie ein Börsengang.

Zugleich expandiert In-N-Out behutsam weiter: Das Unternehmen plant, mit Verwaltung und Restaurants nach Tennessee zu expandieren. Die ersten Restaurants im Raum Nashville sollen 2025 eröffnet werden. Mit dieser 125,5 Millionen US-Dollar teuren Expansion weicht In-N-Out von seiner 300-Meilen-Strategie ab. Laut Snyder

„
KÖNNTEN WIR
SCHNELLER
WACHSEN? JA.
IST DAS GESUND
FÜR UNSERE
MARKE? NEIN.“

– Stefano Caroti
CEO von Deckers Brands

werden die neuen Standorte von In-N-Outs texanischer Fleischfabrik fast 700 Meilen weiter westlich beliefert. Nach der Expansion in Tennessee ist die Eröffnung von Restaurants in Washington und New Mexico geplant. Der Familienbetrieb betritt Neuland.

VIELE TRADITIONSUNTERNEHMEN SETZEN auf mehr Qualität als Quantität. Bei der Herstellung von Käse hat man da auch kaum eine andere Wahl. Um qualitativ hochwertigen Käse zu produzieren, ist vor allem Geduld gefragt: "Die Käseherstellung ist eine sehr bereichernde Tätigkeit, erfordert aber Konzentration, Strategie, Engagement, Geduld, Leidenschaft und jede Menge Überstunden", sagt Jill Giacomini Basch, Miteigentümerin und Marketingchefin der Point Reyes Farmstead Cheese Company. Die Käserei ist aus einer kleinen Familienmolkerei nördlich von San Francisco hervorgegangen und stellte zehn Jahre lang nur Blauschimmelkäse her. Erst 2010 folgte eine zweite Käsesorte. Nach und nach erweiterte die Käserei ihr Angebot auf fünf verschiedene Sorten. Jill Giacomini Basch und ihre Schwestern verstehen sich als Verwalterinnen des Landes und der Tiere. Sie wollen das Aroma von Seeluft und waldgesäumtem Marschland, prägendes Merkmal ihres Manufakturkäses, für künftige Generationen erhalten.

Wachstum mit Augenmaß kann vielen Unternehmen zugutekommen – ob in der Käseproduktion, beim Burgerbraten oder in der Softwarebranche. Entschleunigung verbessert die Qualität, stabilisiert die Finanzsituation, fördert die Krisenresilienz und ermöglicht stabile Beziehungen zu Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern. Brian Bailey von 37signals formuliert es so: "Warum können nicht einfach mehr Unternehmen ein Niveau nachhaltigen Wachstums für sich finden und damit zufrieden sein? Warum muss es immer mehr, mehr, mehr sein?" ■

Gut zu wissen

■ **BEWUSSTE ENTSCHEUNIGUNG:** Sehr erfolgreiche Unternehmen können langsamer wachsen, als es ihrem maximalen Potenzial entspricht.

■ **FRISCHER BLICK AUF INNOVATIONEN:** Eine Strategie des kontrollierten Wachstums muss nicht zulasten der Innovationskraft gehen.

■ **VORSICHT BEI HYPERWACHSTUM:** Ein zu schnelles Hochskalieren von Start-ups kann geradewegs in die Pleite führen.

DAS RICHTIGE TEMPO

Die Geschwindigkeit, mit der Sie sich Ihrem Ziel nähern, kann über Erfolg oder Scheitern entscheiden.

37signals

Die Softwarefirma setzt auf sechswöchige Entwicklungszyklen, es folgen Pausen. Laut Brian Bailey, Leiter Produktstrategie, sind die Zyklen lang genug, um einen guten Rhythmus zu entwickeln und Fortschritte zu erzielen. Zugleich sahen die Teams immer das "Licht am Ende des Tunnels".

wework

Mithilfe von Risikokapital baute WeWork fast 800 Standorte in 39 Ländern auf. Anfang 2019 wurde das Unternehmen mit 47 Mrd. US-Dollar bewertet. Das schnelle Wachstum ohne Gewinne führte jedoch zur Entlassung des CEO und zum Stopp des Börsengangs. Im November 2023 meldete WeWork Insolvenz an.





WIE

WIR HEUTE

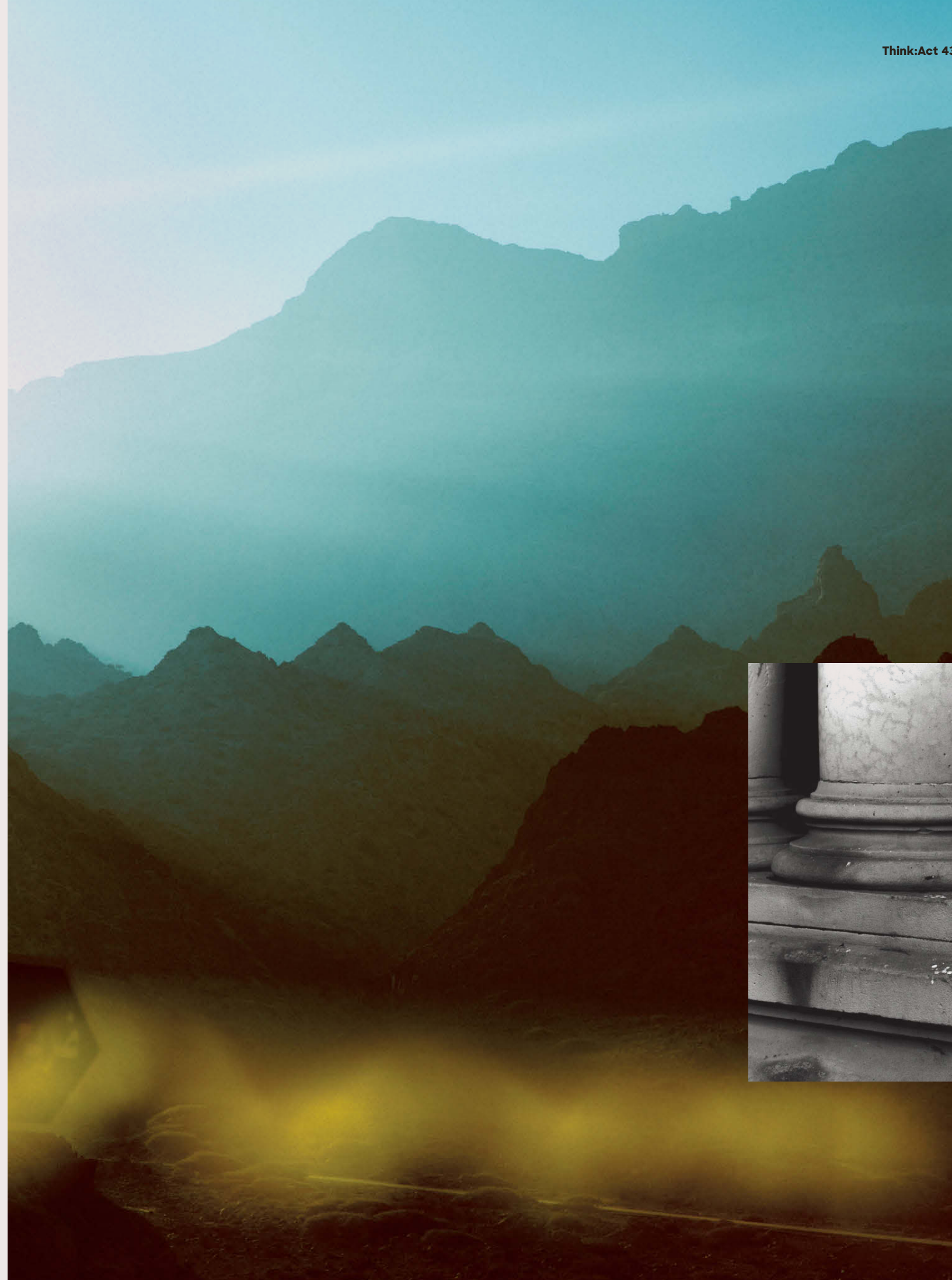
TICKEN

RHYTHMUS FINDEN

TEXT VON **GRACE BROWNE**

FOTOS VON **JULIA SELLMANN**

SEIT DER ERFINDUNG DER SONNENUHR VERSUCHEN MENSCHEN, **DIE ZEIT FÜR SICH ZU NUTZEN**: FÜR MEHR MACHT, PRESTIGE UND DIE AUSBEUTUNG ANDERER. OBWOHL WIR ZEIT NICHT EINMAL SPÜREN KÖNNEN, MÜSSEN WIR SIE PERMANENT MESSEN - MIT WEITREICHENDEN KONSEQUENZEN.



RHYTHMUS FINDEN



DAS THEMA WAR GRUNDSÄTZLICH: Als bei der Internationalen Meridiankonferenz in Washington, D.C., im Jahr 1884 mehr als 40 Delegierte aus 25 Ländern zusammenkamen, ging es um kein geringeres Vorhaben als die Neuordnung der Zeit. Es galt, sich auf einen gemeinsamen Nullmeridian zu verständigen, damit geografische und nautische Karten einheitlich gestaltet und die Uhren rund um den Globus synchronisiert werden konnten. Man einigte sich auf die "Greenwich Mean Time" (GMT). Auch wenn die internationale Standardzeit im Jahr 1972 in die koordinierte Weltzeit (UTC) umgewandelt werden sollte, markierte die Konferenz von Greenwich den Beginn weltweit festgelegter Zeitzonen.

Nicht jeder konnte sich darüber freuen. Am 15. Februar 1894 wollte der 26-jährige Franzose Martial Bourdin eine Bombe am Observatorium von Greenwich zünden. Die Bombe explodierte zu früh, das Herz der internationalen Zeitmessung blieb unversehrt.

Bourdin erlag kurz darauf seinen Verletzungen, seine Motive blieben im Dunkeln. Es liegt aber nahe, dass der junge Anarchist auf die Uhr in Greenwich zielte – auf die Uhr, die den neuen Takt der Welt vorgab – und er so einen symbolischen Anschlag auf die strenge Weltordnung ausüben wollte.

Die Geschichte der Zeit wird seit jeher von Skepsis begleitet. Schon die erste Sonnenuhr in Rom, 263 v. Chr. in-

stalliert, sei nicht nur mit Freude aufgenommen worden, schreibt David Rooney, ehemaliger Kurator für Zeitmessung am Royal Observatory in Greenwich. In seinem Buch *About Time: A History of Civilization in Twelve Clocks* heißt es: "Von dem Moment an, als Valerius seine Sonnenuhr auf dem Forum enthüllte, waren die Römer gezwungen, ihr Leben nach der Uhr auszurichten. Und diese neue zeitliche Ordnung erfasste die Zivilisationen auf der ganzen Welt."

Rooney versucht, den Einfluss der Zeit auf die Menschheit zu entschlüsseln, und zeigt dabei auf, wie Zeitmessgeräte – ob Sonnenuhren, Wasseruhren oder später auch mechanische Uhren – von Menschen schon immer dazu benutzt wurden, "Kontrolle über andere auszuüben". So ist die Zeitmessung ein zweiseitiges Schwert, das die menschliche Existenz sowohl regulierte als auch einschränkte. Mit Beginn der Industriellen Revolution nahm das Ausmaß der Überwachung zu. Laut Kevin Birth, Professor für Anthropologie an der City University of New York, löste die Industrialisierung einen Boom bei der Messung und Taktung der Zeit aus. Unternehmer nutzten die Möglichkeiten zur Kontrolle der Arbeitszeit, Uhren wurden so zu einem Instrument der Ausbeutung.

FABRIKMANAGER FINGEN DAMIT AN, spezielle Uhren einzusetzen. Sie verfügten über zwei Zifferblätter: Eines zeigte die normale Uhrzeit an; das andere beschleunigte oder verlangsamte sich oder blieb

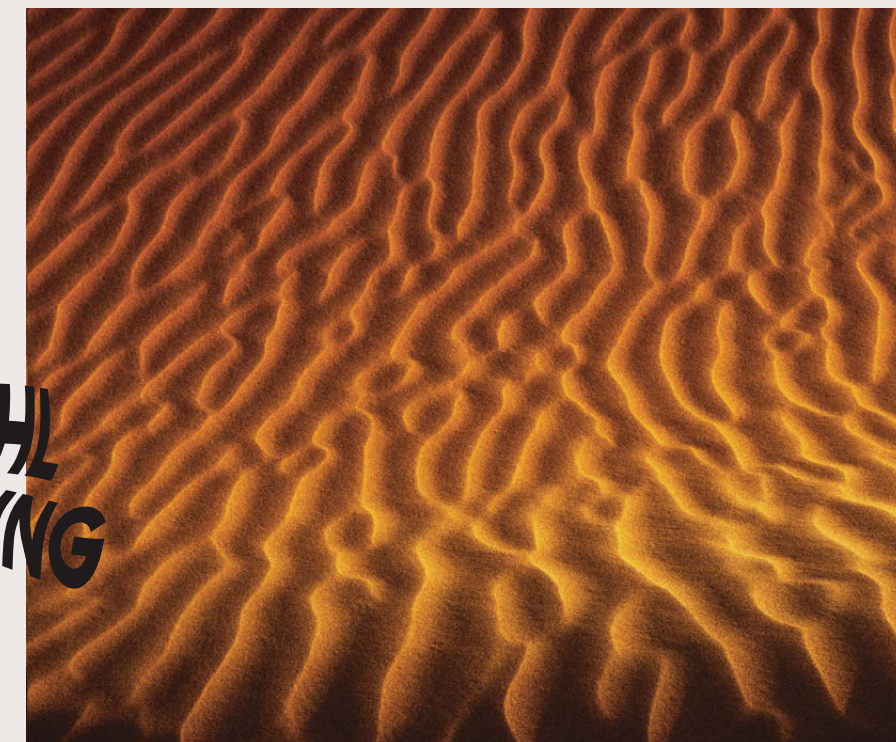
„**DIE UHR IN DEN FABRIKEN GAB DEM GEFÜHL DER ENTFREMDUNG EIN GESICHT.**“

– David Rooney
Ehemaliger Kurator für
Zeitmessung in Greenwich

stehen – je nachdem, wie schnell oder langsam die Maschinen in der Fabrik arbeiteten. "Machten die Arbeiter eine Pause, blieb die Uhr stehen. Verlangsamten sie ihre Arbeit, wurde auch die Uhr langsamer", so Birth.

Die Veränderungen durch Stunden- oder Tageslöhne – im Gegensatz zu aufgabenorientierter Arbeit – reichten weit, erklärt Rooney. Früher war die Arbeit auf dem Feld sehr mühsam. Man musste so lange arbeiten, bis die Ernte eingebracht war, unabhängig vom Zeitaufwand. Die Arbeit war fertig, wenn alles erledigt war. Mit der Einführung des Stundenlohns hingegen wurden die Arbeitnehmer permanent auf die tickende Uhr aufmerksam gemacht. Die Art, wie die Uhr der Zeit einen linearen Charakter aufzwingt, verstößt dabei unmittelbar gegen die zyklischen oder manchmal auch ungeordneten Rhythmen der Natur – mit teils drastischen Konsequenzen. Auch wenn Fabrikarbeiter ihre Beschäftigung schon immer als sehr belastend empfanden, "so gab die Uhr dem Gefühl der Entfremdung ein Gesicht", so Rooney.

Der Übergang vom Agrarrhythmus zum unerbittlichen Takt der Fabrikuhren markierte eine tiefgreifende Veränderung unserer Lebenswirklichkeit. Der Kapitalismus maß der Zeit plötzlich einen Wert bei; sie wurde zu einer Größe, die erfasst und aus-

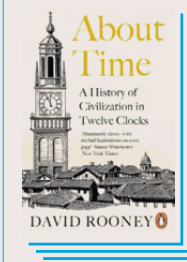


genutzt werden konnte, anstatt einfach nur da zu sein. Inzwischen wird die Zeit mit Atomuhren so präzise gemessen, dass GPS-Systeme und Finanzmärkte von ihr abhängen.

DIE VORSTELLUNG, DASS ZEIT ein kostbares Gut sein kann, wurde von der puritanischen Arbeitskultur verstärkt: Verschwendete Zeit ist Gottes Zeit und Zeitverschwendung eine Sünde. Benjamin Franklins Aphorismus "Zeit ist Geld" dürfte ebenfalls einiges dazu beigetragen haben, dass Müßiggänger und Zeitverschwender in der modernen Welt nicht eben den besten Ruf genießen.

Die Vorstellung, man könne Zeit "verschwenden", sei bei näherer Betrachtung jedoch vollkommen absurd, meint Rooney. Dennoch hat sich der Gedanke immer weiter verfestigt. Jobs wurden zunehmend von der Fabrikhalle in Büros verlagert. Die Last des Zeitmanagements ging auf den einzelnen Arbeitnehmer über. "Zum ersten Mal in der modernen Wirtschaftsgeschichte wurde Produktivität persönlich", schrieb Cal Newport kürzlich im *New Yorker*, für den der Autor von *Deep Work* Probleme der modernen Arbeitswelt analysierte.

Doch es formiert sich eine Gegenbewegung. Aus ihr ist eine neue Industrie mit dem Versprechen hervorgegangen, die Kontrolle über die eigene Zeit zurückzugewinnen. Die Zeitmanagementbranche präsentiert sich in Gestalt von Apps, Gadgets und Selbsthilfebüchern. Unternehmen und Universitäten bieten Zeitmanagementkurse für Mitarbeiter und Studenten an. Einer der führenden Köpfe der Bewegung ist der amerikanische



About Time:
A History of
Civilization in
Twelve Clocks
von David Rooney,
336 Seiten.
Penguin, 2022.





Unternehmer und Autor Tim Ferriss. Sein Buch *Die 4-Stunden-Woche: Mehr Zeit, mehr Geld, mehr Leben* kam 2007 auf den Markt und hielt sich in der englischen Originalfassung sieben Jahre lang in der Bestsellerliste der *New York Times*. Ferriss erklärt seinen Lesern, wie sie der Unerbittlichkeit ihrer Nine-to-Five-Jobs entkommen können. Das Buch beschreibt typische Ansätze wie feste Zeitblöcke für die Arbeit und Maximen wie "arbeite smarter, nicht härter". Ferriss' wichtigste Botschaft besteht allerdings darin, so viel eigene Arbeit wie möglich an Niedriglöhner auszulagern. Das mag nicht für alle praktikabel, geschweige denn ein fairer Ansatz für klügeres Arbeiten sein.

Was alle Bücher, Life-Hacks und Apps gemeinsam haben, ist das nie erfüllte Versprechen, wir könnten mehr Freizeit genießen, wenn wir uns nur mehr anstrengen. Tatsächlich hätten viele Menschen den Gedanken verinnerlicht, dass sie etwas falsch machten, wenn sie ihr Zeitmanagement nicht optimierten, sagt Rooney. "Wir scheinen uns selbst davon überzeugt zu haben, dass es nutzlos ist, einfach nur rumzusitzen und nachzudenken, spazieren zu gehen oder einfach nichts zu tun. Wir denken, es ist eine Sünde."

DIE SACHE WIRD NOCH KOMPLIZIERTER: Unsere Wahrnehmung von Zeit ist nicht gerade rational, dafür umso subjektiver. Warum kommt uns ein Arbeitstag oft wie eine Ewigkeit vor, während gemeinsame Stunden mit Freunden schnell verfliegen? Wie kann es sein, dass die Jahre umso schneller zu vergehen scheinen, je älter wir werden?

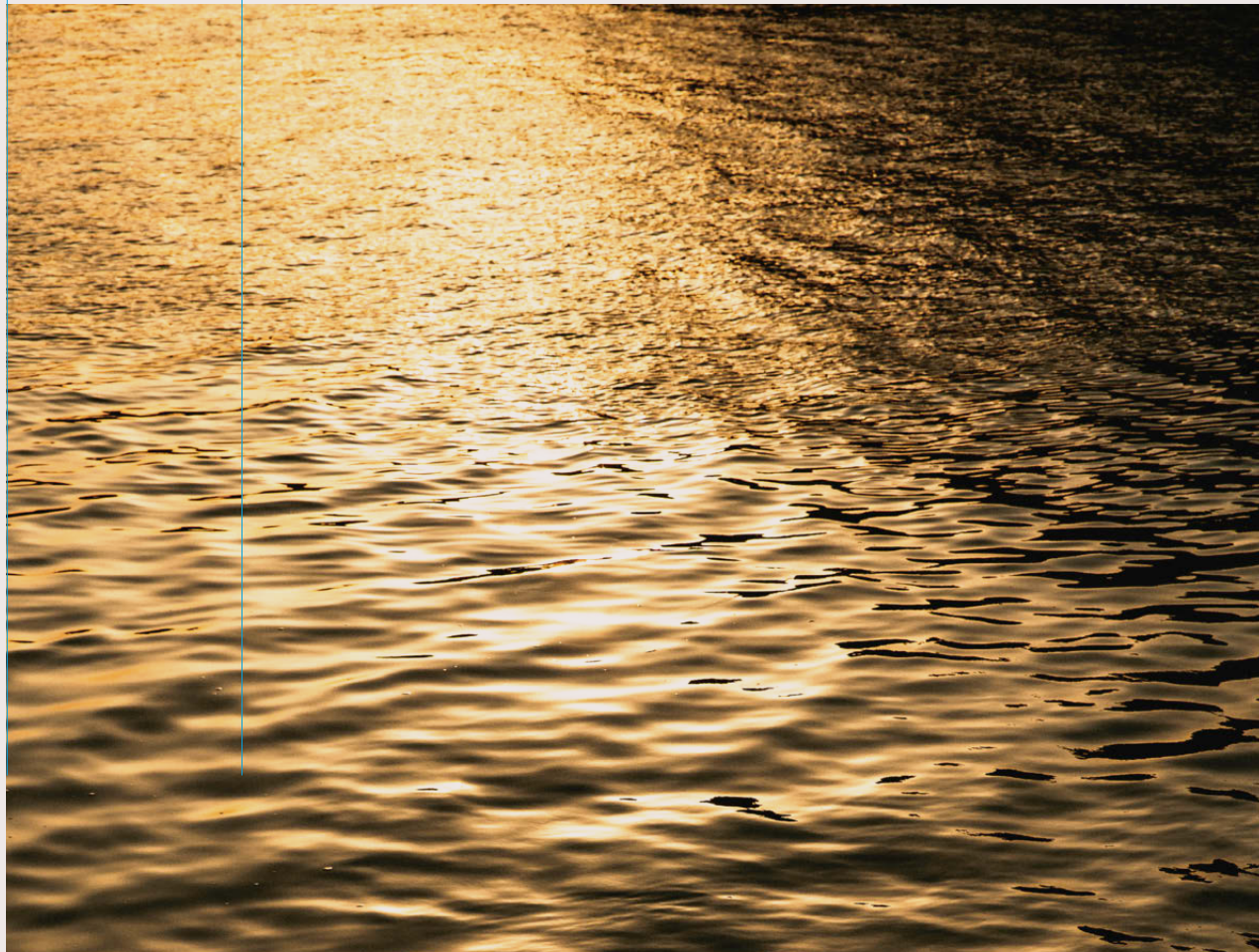
Die Pandemie hat bei vielen von uns die Zeitwahrnehmung auf seltsame Weise verändert. In einer im April 2020 durchgeführten Studie wurden Menschen befragt, wie sie das Verstreichen der Zeit während des Corona-Lockdowns erlebt haben. Für den einen Teil verging die Zeit quälend langsam. Das galt vor allem für ältere, sozial isolierte Menschen. Jüngere, sozial gut vernetzte Leute berichteten hingegen, die Zeit sei wie im Flug vergangen. Und eine Studie aus dem Jahr 2023 fand heraus, dass die Zeit für viele Menschen im Homeoffice spürbar langsamer verging, als sie es gewohnt waren.

Die Methoden der menschlichen Wahrnehmung von Zeit sind faszinierend. Menschen verfügen zwar über Wärme- und Schmerzrezeptoren, jedoch nicht über Zeitrezeptoren. "Die Frage ist, wie wir die Zeit wahrnehmen können, ohne dass unser Körper uns spezifisch dazu befähigt", erklärt

„**WIR MÜSSEN EINSEHEN, DASS WIR MENSCHEN IN MENSCHLICHEN KÖRPERN SIND.**“

– Kevin Birth

Professor für Anthropologie an der City University of New York



Rafael Núñez, Professor für Kognitionswissenschaften an der University of California in San Diego: "Wie ist es möglich, dass wir die Erfahrung zeitlicher Erlebnisse körperlich verankern, auf strukturierte Weise ausdrücken und dann mit Mitgliedern unserer Gemeinschaft teilen können?" Darin unterscheidet sich der Mensch von anderen Lebewesen. Wir nehmen Zeit nicht einfach nur wahr; wir versuchen, sie zu zerlegen und zu entschlüsseln. Nicht ohne Grund ist "time" das am häufigsten verwendete Substantiv der englischen Sprache. Aber wie können wir ein so abstraktes Konzept wie Zeit überhaupt artikulieren? Um das näher zu untersuchen, beobachten Wissenschaftler, wie Menschen über das Erleben von Zeit sprechen. Dabei fällt ihnen auf, dass wir Zeit in einen räumlichen Zusammenhang stellen. Die Zukunft sehen wir vor uns, sprechen etwa "von der Woche, die vor uns liegt", die Vergangenheit dagegen "haben wir hinter uns gelassen".

JE NACH KULTUR KÖNNEN sich die Metaphern aber durchaus unterscheiden. In einer Arbeit aus dem Jahr 2010 dokumentierte Núñez, wie die Aymara über Zeit sprechen. Die Angehörigen dieser in Peru und Bolivien beheimateten indigenen Volksgruppe sehen die Vergangenheit so, als läge sie vor ihnen, und die Zukunft so, als läge sie hinter ihnen. Das

zeige sich auch in den Gesten der Aymara: Erwähnen sie einen Zeitpunkt in der Vergangenheit, machen sie eine Bewegung nach vorn; sprechen sie über die Zukunft, zeigen sie nach hinten. Núñez sagt, dies habe dazu beigetragen, dass die spanischen Eroberer den Aymara das Interesse am Fortschritt absprachen.

Forscher stellen immer wieder fest, dass sich Menschen die Zeit sehr unterschiedlich vorstellen. "Wenn wir die Geschichte der Menschheit außerhalb der industrialisierten Welt betrachten, erkennen wir Variationen, die seit Tausenden von Jahren existieren", erklärt Núñez. In diversen Kulturen stützt sich das Phänomen der Zeit auf ereignisbasierte Zeit-

DIE UHR TICKT

1500 V.CHR.

Die ersten bekannten Sonnenuhren und Wasseruhren wurden in Ägypten und Babylonien entwickelt.

600 N.CHR.

Die ersten Feueruhren wurden in China gebaut; sie arbeiteten mit kalibrierten Brennzeiten, ähnlich wie heute Kerzenuhren.

1100 N.CHR.

Das Astrolabium, ein astronomisches Instrument, wurde von Forschern im Goldenen Zeitalter des Islam weiter verfeinert.

1250 N.CHR.

Europa läutete mit der Räderuhr die moderne Ära der Zeitmessung ein.

intervalle, man begreift Zeit also anhand der Dauer eines Ereignisses. So wie die Sprache der Amondawa im Amazonasgebiet die Zeit lediglich durch das Vergehen von Jahreszeiten oder von Tag und Nacht zum Ausdruck bringt.

DER GEDANKE VON VERGEUDETETER ZEIT mag früheren Gesellschaften vollkommen fremd gewesen sein. Erst die Zeitmessung – über Jahrzehnte ein Luxus allein für die Wohlhabenden – etablierte diesen Gedanken in der Gesellschaft, erläutert der Anthropologe Birth. Die Menschheit ist heute stärker synchronisiert als je zuvor. Unsere Smartphones stellen automatisch die Zeitzonen um, wenn wir verreisen, sie springen beim Wechsel zwischen Sommerzeit und Winterzeit eine Stunde vor oder zurück.

Allerdings, so Kevin Birth, könne die Art und Weise, wie wir uns an den Takt der Uhr halten, den Zyklen unserer natürlichen Umwelt zuwiderlaufen. Wir alle haben eine innere Uhr, den sogenannten zirkadianen Rhythmus. Gesteuert von Licht und Dunkelheit, gibt er dem Körper vor, wann er sich müde und wann er sich wach fühlt, wann er essen muss und wie schnell die Haare wachsen. Diese Anweisungen bekommt unser Körper nicht von einem willkürlichen, vom Menschen geschaffenen Uhrensystem, sondern von Tag und Nacht. Eine Störung des natürlichen Rhythmus kann negative Folgen haben. So werden zum Beispiel am Tag nach einer Zeitumstellung mehr Autounfälle registriert. "Wir müssen einsehen, dass wir Menschen in menschlichen Körpern sind, also unsere zirkadianen Zyklen berücksichtigen – und unsere Arbeitsgewohnheiten danach ausrichten", empfiehlt Birth.

Der Kapitalismus hat sich Zeit als Wert- und Produktivitätsfaktor zunutze gemacht. Die Rhythmen des menschlichen Daseins hat das stark verändert, zulasten von natürlicher Harmonie und Wohlbefinden. Aber vielleicht lassen wir das Pendel ja eines Tages wieder zurückschwingen. ■

Gut zu wissen

☑ **ZEITMESSUNG HAT ZWEI SEITEN:** Sie diente schon immer dazu, die menschliche Existenz zu regeln. Sie schränkt uns aber auch ein.

☑ **ZEIT IST GELD:** Im Kapitalismus wurde die Zeit zur Ware. Sie kann gemessen, überwacht und ausgebeutet werden.

☑ **ZEIT, SICH ZU BESINNEN:** Obwohl Menschen keine Zeitrezeptoren haben, fühlen wir uns oft getrieben und ignorieren unseren Biorhythmus.



*EINE KUNST FÜR SICH
Beim Tai-Chi verbinden
sich Balance und
Flexibilität des Körpers
mit dem Geist.*

Wenyan-He | wusoul.de

TAI-CHI MAG SO AUSSEHEN, ALS VERSUCHE
SICH EIN FAULTIER IN KUNG-FU. DABEI IST
TAI-CHI EINE **ABFOLGE VON KRAFTVOLLEN
BEWEGUNGEN**, DIE INNERE RUHE FÖRDERN.

TEXT VON **MARK ESPINER**

FOTOS VON **JULIA SELLMANN**

DURCHATMEN

ICH HABE NOCH NIE Kampfsport gemacht. Ein wenig nervös schlepe ich mich deshalb die vier Etagen in ein Berliner Fitnessstudio hinauf, um mich in Tai-Chi zu versuchen. Als ich Kursleiterin Wenyan He meinen Wunsch schildere, sagt sie, ich solle auch Kung-Fu lernen. Wie mir ihr Grinsen verrät, scheine ich etwas erschrocken dreinzublicken. Die kleine, energische Kampfkunstlehrerin hat zuvor in der chinesischen Kung-Fu-Nationalmannschaft gekämpft.

Mit zehn Jahren bereits hat Wenyan ihr Training begonnen, inspiriert von den fliegenden Superhelden in den Kung-Fu-Filmen. Ihr Tai-Chi-Unterricht baut auf ihrer langjährigen Erfahrung in Praxis und Lehre auf. Sie erklärt mir, dass Tai-Chi langsames Kung-Fu ist. "Obwohl die Bewegungen im Tai-Chi langsam aussehen, gibt es dem Übenden Muskel- und Gleichgewichtskraft, man lernt die Bedeutung von Angriff und Verteidigung in jeder Bewegung kennen." Außerdem stärkte es das Selbstvertrauen, erklärt Wenyan. Schon nach einer kurzen Lektion verstehe ich, was sie meint.

Tai-Chi hat eine breite Anhängerschaft: von Alex Karp, dem CEO des Tech-Giganten Palantir, bis zu Rockstar Lou Reed, der im Alter zum großen Fan der meditativen Kampfsportkunst wurde. Nach und nach lerne ich die Bewegungen des Kung-Fu und wende sie auf Tai-Chi an. Mit neu entwickelter Hingabe nehme ich die Stellungen ein und versuche, das Gleichgewicht zu halten. Dabei merke ich, dass ich eine innere Ruhe und einen neuen Fokus entdecke, der meine ganze Aufmerksamkeit verlangt – genau das richtige Gegengift fürs hektische Großstadtleben. ■

ERFOLG OHNE ENDE

RHYTHMUS FINDEN

VON **BENNETT VOYLES**FOTOS VON **JULIA SELLMANN**

LÄNGST NICHT ALLE FIRMEN SETZEN AUF DAS **SCHNELLE GESCHÄFT** UND DEN **KURZLEBIGEN ERFOLG**. MANCHE TRADITIONSUNTERNEHMEN BLEIBEN JAHRZEHNTE- ODER JAHRHUNDERTLANG AM MARKT. FORSCHER BEOBACHTEN GEWISSE GEMEINSAMKEITEN, DIE AUCH FÜR ANDERE UNTERNEHMEN INTERESSANT SIND: KLARE WERTE SPIELEN DABEI EINE ZENTRALE ROLLE.



DIE MEISTEN UNTERNEHMEN werden nicht besonders alt. Nicht einmal die Hälfte aller Aktiengesellschaften bleiben länger als elf Jahre an der Börse, das entspricht in etwa der Lebenserwartung eines großen Hundes. Nur eine Handvoll überlebt den Durchschnittsmenschen, hat Geoffrey West, Professor für theoretische Physik am Santa Fe Institute, für eine Statistik ermittelt.

Aber Ausnahmen bestätigen bekanntlich die Regel: zum Beispiel das Nishiyama Onsen Keiunkan, ein japanisches Heilbad mit heißen Quellen in Hayakawa. Dort werden bereits seit dem Jahr 705 unserer Zeitrechnung Gäste zum wohltuenden Bad empfangen. Oder der Staffelter Hof in Kröv an der Mosel: Das im Jahr 862 eröffnete Weingut füllt bis heute Weine ab. Nishiyama Onsen und der Staffelter Hof sind nicht die Einzigen: Eine Studie der Bank of Korea von 2008 listet weltweit mehr als 5.500 Unternehmen auf, die schon 200 Jahre oder älter sind; 56 % davon finden sich in Japan, 15 % in Deutschland und 4 % in den Niederlanden.

Auf solche Unternehmen blickte man vor einem Jahrzehnt noch eher abschätzig – als eine zum qualvollen, langsamen Scheitern verurteilte Expedition oder doch zumindest als eine Serie verpasster Zukunftschancen. Seit Nachhaltigkeit und Resilienz als wichtige Unternehmensziele anerkannt werden, sieht die Sache anders aus: Könnte es sich nicht doch lohnen, sich das Erfolgsrezept solcher Traditionsfirmen einmal genauer anzuschauen?

Experten für Nachhaltigkeit

Manche Gemeinsamkeiten stechen sofort ins Auge: Der Staffelter Hof zum Beispiel gehörte – und das war früher ziemlich verbreitet – zu einem Kloster. Heute findet man unter den Dauerläufern im Unternehmenssektor vor allem Familienunternehmen. Sie wachsen üblicherweise sehr langsam und haben weniger als 300 Beschäftigte. Einige →

RHYTHMUS FINDEN



„GESCHICHTEN SIND KEIN MARKETING. SIE KÖNNEN HILFREICH SEIN.“

– Jim Collins
Autor von *Immer erfolgreich* und *Der Weg zu den Besten*

RHYTHMUS FINDEN

gründen ihr Geschäftsmodell auf einen dauerhaften komparativen Wettbewerbsvorteil, wie die heißen Quellen von Nishiyama Onsen zum Beispiel.



Oder sie setzen auf eine besondere Beziehung zu ihren Kunden, so wie die Glockengießerei Marinelli im italienischen Agnone, die seit Jahrhunderten Kirchenglocken in Handarbeit herstellt. Ihr Hauptkunde ist die römisch-katholische Kirche. Die (spätestens) im Jahr 1339 gegründete Gießerei bekam vor einem Jahrhundert von Papst Pius XI. das Privileg verliehen, das päpstliche Wappen auf ihren Glocken zu verwenden. Alteingesessene Unternehmen sind

in der Regel äußerst risikoscheu. "Sie sind oft nicht besonders ambitioniert", sagt Geoffrey West, Autor des 2017 veröffentlichten Buches *Scale: The Universal Laws of Life and Death in Organisms, Cities and Companies*. Ein traditionelles japanisches Gast-

haus zum Beispiel "will nicht zum Best Western werden und sich auf der ganzen Welt verbreiten. Das haben die Betreiber dieser Ryokans gar nicht im Sinn. Sie wollen einfach ihren Service bestmöglich weiterführen." Es gibt sogar eine Vereinigung von rund 50 Familienunternehmen in Europa und Japan, die seit mindestens 200 Jahren durchgängig im Mehrheitsbesitz der Gründerfamilien blieben. Die französische Association les Hénokiens geht auf den biblischen Patriarchen Henoch zurück, den Vater Methusalems, der 365 Jahre alt geworden sein soll.

Eines der Mitglieder ist die Van Eeghen Gruppe, ein niederländisches Unternehmen, im Jahr 1662 gegründet. Ihr Vorsitzender, Duco Sickinghe, sagt, die meisten Unternehmen in dieser Gruppe "konzentrieren sich sehr stark auf ihre Werte, ihr Kerngeschäft und ihre Ausdauer".

Bei diesen Unternehmen steht der Gewinn meist nicht an erster Stelle. Dies gilt zumindest für Van Eeghen. Das Amsterdamer Unternehmen begann mit dem Handel von Wolle und Leinen, stieg im 19. Jahrhundert auf nordamerikanische Immobilien um und handelt heute mit Nahrungsergänzungsmitteln. Sickinghe erzählt, wie seine



ALT, ÄLTER, ERFOLGREICH!

Wie man ein Unternehmen für die Ewigkeit vorbereitet:

- **Friedlicher Machtwechsel.** Alte Unternehmen haben in der Regel ein stabiles System für den Übergang von einer Generation auf die nächste entwickelt.
- **Verstehen, wer man ist.** Familienunternehmen verfügen über ein klares Verständnis ihrer Identität, die von einer Generation zur nächsten weitergegeben wird.
- **Wer würde Sie vermissen?** "Man sollte sich immer die Frage stellen, wer uns vermissen würde", sagt Autor Jim Collins. "Wenn Sie eine wirklich gute Antwort darauf haben, ist das eine solide Grundlage."
- **Langfristig planen.** Beständige Unternehmen sind gut darin, funktionierende Systeme und Führungskräfte aufzubauen.
- **Das Jetzt zählt.** Duco Sickinghe ist auch Chef von Fortino Capital, einer Risikokapital- und Private-Equity-Firma. Er fragt Unternehmen nicht nach ihrem Zehnjahresplan. Er möchte wissen, was sie nächste Woche vorhaben: "Unternehmen, die jede Woche gut abschneiden, werden auch langfristig erfolgreich sein."

Familie im Laufe der Jahre oft einen Großteil seiner Gewinne aus dem Unternehmen verschenkte. "Wann immer sie zu viel Geld hatten, haben sie es verschenkt. Sie waren Baptisten, und Baptisten be-

halten nicht so gerne Geld", erklärt er. "Geld stinkt." Zwar sind nicht alle Eigentümerfamilien religiös, aber die Gründer von Traditionsunternehmen und deren Nachfahren sind meist von einer Verpflichtung geprägt, erläutert Morten Bennesen, Ökonomie-Professor in Kopenhagen: "Sie sind einer Sache gegenüber loyal. Einige von ihnen sind nur der Familie gegenüber loyal. Andere fühlen sich ihren Gemeinden verpflichtet. Und manche sind auch loyal gegenüber ihren Ländern."

Neue Werte entstehen

Von Zeit zu Zeit kommen auch neue Werte hinzu. Nach sieben Jahren als Unternehmensberater kehrte Claudio Stefani in das Unternehmen seiner Familie zurück. Acetaia Giusti stellt im italienischen Modena hochwertigen Balsamico-Essig her. Doch als Stefani mehrere Angebote von Private-Equity-Firmen für den 400 Jahre alten Familienbetrieb bekam, entschied er sich, das Unternehmen zu behalten. Er wollte sicherstellen, dass seine Mitarbeiter

22 JAHRE

Zeitraum, innerhalb dessen 75 von 100 Aktienunternehmen in Streubesitz wieder vom Markt verschwanden.

QUELLE: THE SANTA FE INSTITUTE

sche Pflanzen verwendet. Dank dieser klaren Ausrichtung könnten Firmen gut unterscheiden, an welchen Prinzipien sie dauerhaft festhalten und was verändert werden kann.

Ein starker Sinn für ihr Erbe scheint Traditionsunternehmen hier wie dort wichtig zu sein. "Diese alten Familienunternehmen haben alle ihre eigene Geschichte, und viele von ihnen orientieren sich an dem Wirken ihrer Vorfahren", sagt Bennesen.

Jim Collins, Co-Autor des Buches *Immer erfolgreich: Die Strategien der Top-Unternehmen*, stimmt zu, dass Geschichten zur Unternehmensidentität wichtig sind. "Geschichten sind kein Marketinginstrument. Sie vermitteln die Wurzeln eines Unternehmens und seine Kernziele", sagt Collins. "Sie können enorm hilfreich sein für junge Unternehmen, für Mittelständler und über einen sehr langen Zeitraum hinweg auch für die wirklich großen, alten Unternehmen."

Gut zu wissen

- ☑ **SOLIDE GRUNDLAGEN:** Alteingesessene Firmen wachsen langsam, haben weniger als 300 Mitarbeiter und stabile Wettbewerbsvorteile.
- ☑ **DIE WERTE ZÄHLEN:** Bei sehr alten Unternehmen steht der Gewinn meist nicht an erster Stelle. Wichtiger ist Loyalität gegenüber der Familie oder der Gesellschaft.
- ☑ **DER KUNDE IST NICHT IMMER KÖNIG:** Viele alte Betriebe halten sich an eine klare Zielsetzung. Das hilft ihnen in stürmischen Zeiten des Wandels.

RHYTHMUS FINDEN



HÖHER, SCHNELLER PAUSSE!

...

TEXT VON NATASHA D'SOUZA

FOTOS VON JULIA SELLMANN

EINST ALS KARRIEREKILLER GEFÜRCHTET, ENTSCHEIDEN SICH HEUTE **IMMER MEHR FÜHRUNGSKRÄFTE FÜR EINE AUSZEIT**. SIE KEHREN ERHOLT UND LEISTUNGSSTÄRKER ZURÜCK. UM AUS DER TRETMÜHLE AUSZUSTEIGEN, BEDARF ES JEDOCH EINER GRÜNDLICHEN PLANUNG, DAMIT DIE ANGESTREBTEN ZIELE ERREICHT WERDEN KÖNNEN.





DAISY AUGER-DOMÍNGUEZ musste unfreiwillig eine Karrierepause einlegen. Im Jahr 2018 war sie Senior Vice President für Talent-Akquise bei Viacom und überwachte eine Umstrukturierung des Unternehmens. Im Laufe des Projekts stellte sie fest, dass ihre Stelle gestrichen wurde. "Als Immigrantin hatte ich noch nie ohne Arbeit gelebt, und ein Großteil meiner Identität bestand darin, dass ich für diese großartigen globalen Marken wie Disney, Google und Moody's tätig gewesen war", erinnert sie sich. "Mit 44 Jahren hatte ich zum ersten Mal keinen Job – und obwohl mich das zunächst verunsicherte, erkannte ich auch, dass mein finanzielles Sicherheitsnetz ein großer Luxus war."

Anstatt sich sofort nach einer neuen Aufgabe umzusehen, beschloss Auger-Domínguez, eine Pause einzulegen und "intensiver darüber nachzudenken, was ich in meiner Karriere tun könnte". Diese Entscheidung erwies sich für die Personal- und Kulturmanagerin als goldrichtig. Während ihrer beruflichen Auszeit schloss sie einen Buchvertrag ab und schrieb ihr erstes Buch *Inclusion Revolution: The Essential Guide to Dismantling Racial Inequity in the Workplace*. Zuletzt war sie Global Chief People Officer bei Vice Media, im August 2023 legte sie ihre zweite Karrierepause ein.

Früher wurde eine Auszeit als Rückschlag in der Laufbahn einer Führungskraft angesehen. Heute wird sie zunehmend als ein wichtiger Schritt anerkannt, weil immer mehr Führungskräfte die Tretmühle für eine gewisse Zeit verlassen. In der Gesellschaft insgesamt findet seit der Pandemie ein Umdenken statt. Themen wie Ehrgeiz und beruf-

53%

Anteil der Personen, die meinen, dass sie durch eine berufliche Auszeit besser geworden sind. 51% der Personalchefs bestätigten das in derselben Umfrage.

QUELLE: LINKEDIN

liche Ziele werden auf den Prüfstand gestellt. "Seit der Pandemie bewerten die Menschen ihr Leben und ihre Arbeit mit ganz anderen Augen", erklärt Catherine Rymsha, Autorin und Dozentin für Führungskräfte an der University of Massachusetts Lowell. "Das spiegelt einen Wandel bei den Fachkräften wider. Viele haben sich entschlossen, mehr Kontrolle über ihre Karriere zu übernehmen. Selbst Führungskräfte, vor allem die der Generation X, sehen ihre Karriere heute als eine verschlungene Linie – im Gegensatz zu den früher üblichen geradlinigen Karrierewegen", erklärt Rymsha.

Tankut Sensurucu, Partner bei Egon Zehnder, einem globalen Beratungsunternehmen für Führungskräfte, stimmt zu. "In den letzten zehn Jahren hat sich die Bereitschaft von Führungskräften, eine berufliche Auszeit oder ein Sabbatical zu nehmen, stark verändert. Die jüngeren Generationen haben eine andere Einstellung zur Work-Life-Balance und ihrer Karriere. Diese Vorstellungen setzen sich bis in die Führungsetagen durch."

Ein Sabbatical sei heute "das Äquivalent zum Urlaub von vor 30 Jahren, als es noch keine Smartphones gab und es ein echter Urlaub war", meint Sensurucu. Außerdem sei es heute viel anspruchsvoller, als Führungskraft zu arbeiten. Viele Menschen in solchen Führungspositionen fühlten sich oft von äußeren Einflüssen überfordert. Und sie fänden nicht mehr die nötige Zeit zum Abschalten. "Wenn man sich vor Augen führt, dass Profisportler, die auf Höchstleistung getrimmt sind, in ihrem Terminkalender feste Ruhe- und Erholungsphasen einplanen, sollten das dann unsere Führungskräfte nicht auch tun?", fragt er.

EINE PAUSE EINLEGEN

Sensurucu weist darauf hin, dass Führungskräfte, die über ein Sabbatical nachdenken, meist bereits mehrere Karriereziele erreicht und sich in ihrer Branche einen Namen gemacht hätten. In der Regel hätten sie auch finanziell ausgesorgt oder einen gewissen gesellschaftlichen Status

erlangt. Manchmal möchten sie sich selbst verwirklichen und weiterentwickeln. Ein beruflicher Rückzug auf Zeit kann also viele Gründe haben: familiäre Verpflichtungen, gesundheitliche Beschwerden, eine Weiterbildung, Reisen, ehrenamtliche Arbeit und anderes mehr.

Ein Beispiel ist James Raybould, der nach zwölf Jahren bei LinkedIn eine Auszeit nahm. Er war vor dem Börsengang zu dem Unternehmen gekommen und zu einer Führungskraft mit Verantwortung für über 100 Mitarbeiter aufgestiegen. Raybould erzählt, seine einjährige Pause habe mehrere Gründe gehabt: der Verlust eines engen Freundes, das Gefühl, dass er bei LinkedIn nicht mehr viel Neues lernen kann, und die Erkenntnis, dass seine Kinder in einem Alter waren, in dem er sie gerne mehr sehen wollte. Ein Jahr ohne Einkommen konnte er finanziell durchstehen. Raybould nutzte seine Karrierepause, um mehr Zeit mit seinen Kindern zu verbringen und Kaltwasser-Marathonschwimmen zu trainieren, eine Leidenschaft seit seiner Teenagerzeit. "Ich gestaltete meine Auszeit so, dass ich viele

”
VIELES IM JOB
WIRD HEUTE
ANDERS
BETRACHTET
ALS FRÜHER.

– Catherine Rymsha

Dozentin an der University of Massachusetts Lowell

neue Anregungen bekam. Und ich merkte, wie sehr ich die größere Flexibilität und intellektuelle Vielfalt genoss. Nach meiner Karrierepause wusste ich, dass eine Rückkehr in eine Vollzeitbeschäftigung nicht das Richtige für mich war", erzählt Raybould. Heute arbeitet er für LinkedIn und als Teilzeit-Führungskraft für zwei KI-Start-ups.

Die ehemalige Google-Mitarbeiterin und Autorin von *Pause: Harnessing the Life-Changing Power of Giving Yourself a Break*, Rachael O'Meara, sagt, sie habe sich zu einer bezahlten Auszeit entschlossen, um ihr Selbstbewusstsein zu stärken und in Ruhe darüber nachzudenken, welche Art von Führungsrolle im Unternehmen am besten zu ihr passt. Nach drei Monaten Pause kehrte sie zu Google zurück – und blieb dem Unternehmen weitere zehn Jahre treu. Sie ist überzeugt davon, dass eine Karrierepause in Unternehmen so normal werden sollte wie in akademischen Institutionen. "Ein Sabbatical ist für fest angestellte Professoren geradezu obligatorisch. Warum sollte das nicht auch in der Wirtschaft gelten?", fragt O'Meara. Auch einschneidende Ereignisse im Leben →



”
MAN
WEISS NIE,
WAS MAN
ÜBER SICH
LERNT.

– Tankut Sensurucu
Partner bei Egon Zehnder

wie der Verlust eines geliebten Menschen oder eine schwere Krankheit bringen einen Wendepunkt. Sensurucu war 35 Jahre alt und auf dem Weg nach oben bei Coca-Cola, als er seinen Vater verlor. "Plötzlich veränderte sich meine Sicht auf das Leben, meine Karriere und die Welt so sehr, dass ich in dieser Rolle nicht mehr voll bei der Sache sein konnte", erinnert er sich. Sensurucu organisierte sich für fast zwei Jahre lang einen flexiblen Arbeitsplan, bevor er zu Egon Zehnder wechselte.

Wie wirkungsvoll eine Auszeit vom Beruf sein kann, ist in den vergangenen Jahren zunehmend deutlich geworden: Führungskräfte, meist ab 40, zeigen Möglichkeiten auf, wie man eine oder mehrere bewusst gewählte Pausen einlegt und gleichzeitig erfolgreich Karriere macht. Auger-Domínguez führt den Erfolg ihrer ersten Auszeit darauf zurück, dass sie dank ihrer Expertise einen Mehrwert schaffen konnte: Sie baute ihre Beratungstätigkeit aus, schrieb ein Buch und hielt Vorträge. "Die jün-

46%

Anteil der Personalchefs, die der Meinung sind, dass Bewerber, die eine Berufspause eingelegt haben, ihre neuen Fähigkeiten nicht gut genug hervorheben.

QUELLE: LINKEDIN

gere Generation hat es vorgemacht. Es wird immer mehr Führungskräfte geben, die eine Mischung aus selbstständiger Arbeit, Teilzeitarbeit und Vollzeitbeschäftigung ausüben", sagt sie.

DAS "PAUSEN-PARADOX" AUFLÖSEN

Ex-Google-Führungskraft O'Meara warnt, dass viele Manager im "Pausen-Paradox" gefangen blieben. Sie wüssten zwar um die Vorteile, fürchteten aber zugleich auch Rückschläge oder eine Stigmatisierung, wenn sie auf dem Weg in die Chefetage eine Auszeit nähmen. Konventionelle Exzellenz- und Leistungsstandards scheinen Spitzenkräfte immer noch davon abzuhalten, eine Karrierepause einzulegen. Sensurucu fügt hinzu, dass dazu auch Mut gehöre: "Nach meiner Beobachtung haben Führungskräfte nicht nur Angst davor, als nicht gut genug abgestempelt zu werden, sondern sie fürchten auch das Unbekannte. Man weiß eben nie, wohin einen eine solche Erfahrung führen wird und was man dabei über sich lernt."

Eine Auszeit auf dem Höhepunkt der Karriere oder nach einer großen Leistung könne als Verlust des Interesses an der eigenen Karriere oder der



EINE BERUFLICHE AUSZEIT STRATEGISCH PLANEN

Eine gut vorbereitete Pause ermöglicht Führungskräften, nach der Rückkehr in den Job ihre volle Leistungskraft abzurufen. Hier folgen fünf Ratschläge, die man beachten sollte.

- 1 Warum das alles?** Machen Sie sich klar, warum Sie eine Pause einlegen wollen. Ein Burn-out? Kommen Sie beruflich nicht weiter? Auf Sinnuche? Klarheit wird zu Ihrem Kompass.
- 2 Die Gedanken befreien:** Sie sollten den Kopf frei bekommen, bevor Sie sich eine neue Struktur zurechtlegen. Das gilt insbesondere nach einem Burn-out. Lesen, malen, wandern oder schreiben: Beschäftigen Sie sich mit Dingen, bei denen Sie Ihre Gedanken schweifen lassen können. Es geht nicht darum, produktiv zu sein.
- 3 Einen Rahmen schaffen:** Bei einem Sabbatical muss man sich drei Fragen stellen: Was sollte erledigt werden, bevor man entschleunigt? Welche neuen Möglichkeiten erhoffen Sie sich vom Innehalten? Was könnte Sie dabei unterstützen, sich über Ihre Zukunftsziele klar zu werden?
- 4 Lassen Sie sich beraten:** Viele Führungskräfte entscheiden sich in dieser Zeit für die Zusammenarbeit mit einem Coach, um an sich zu arbeiten. Sie können auch einen engen Freund oder ein Familienmitglied hinzuziehen.
- 5 Dauer festlegen:** Ein Sabbatical von mehr als einem Jahr kann Fragen beim Wiedereinstieg aufwerfen. Bereiten Sie sich darauf vor, einen guten Grund für ihre lange Auszeit nennen zu können.

Auszeit nehmen, haben nicht die gleichen Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung oder beruflichen Neuorientierung wie Männer."

Unabhängig vom Geschlecht bietet eine Pause zahlreiche Vorteile, die über den Beruf hinausweisen. "Ich glaube, wir erkennen langsam, dass eine Auszeit nicht nur für ein langes Berufsleben gut ist, sondern auch für ein langes Leben", sagt O'Meara. Sie verweist auf den Stress, den eine Führungsposition mit sich bringt: "Wenn wir nicht umsteuern, werden wir nicht die Spitzenkräfte sein, die wir sein könnten."

Gut zu wissen

☑ PRIORITÄTEN ÄNDERN: Personalchefs bewerten eine berufliche Auszeit zunehmend positiv und nicht mehr als Karrierekiller.

☑ POTENZIAL PFLEGEN: Wie Profisportler sollten auch Führungskräfte gezielt Ruhe- und Erholungsphasen einplanen, um ihr Leistungspotenzial zu stärken.

☑ DIE ZEITEN HABEN SICH GEÄNDERT: Zu viele Führungskräfte, vor allem Frauen, fürchten zu Unrecht eine Stigmatisierung und einen Karriereknick.



HERDENTIERE

Unsere Verbindung zu Tieren kann auch unsere Beziehungen zu den Menschen um uns herum stark beeinflussen.

Rilana Vorderwülbecke
rilana.eu

DURCHATMEN

GEMEINSAME ZEIT MIT TIEREN KANN EINEN **GANZ ANDEREN LEBENSRYTHMUS** UND EIN NEUES GEFÜHL VON GEMEINSCHAFT UND FÜHRUNG VERMITTELN.

TEXT VON **MARK ESPINER**

FOTOS VON **JULIA SELLMANN**

RILANA VORDERWÜLBECKE ist keine Pferdeflüsterin, aber vielleicht kann man sie sich gut als Dolmetscherin von Pferdegeflüster vorstellen. Eine Autostunde von Berlin entfernt hält sie isländische Ponys das ganze Jahr über auf einer Koppel.

"Diese Rasse braucht keine Ställe", erklärt sie mir – und als ob sie meine Gedanken über die kalten Winter lesen könnte, fügt sie hinzu, dass die Tiere in ihrer Heimat Island das ganze Jahr über draußen umherstreifen. Rilana leitet Besucher dabei an, wenn sie Zeit mit den Pferden verbringen, um eine neue Perspektive auf ihr Leben zu entwickeln. Zunächst stellt sie mir den zotteligen Gædingur vor. Sie zeigt mir, wie man ihn striegelt. Als meine Hände sein Fell berühren, spüre ich eine Verbindung. Er schaut mir in die Augen, als wolle er sagen: "Mach langsam!" Ich spüre, wie ich mich dem Herzschlag des Pferdes anpasse. Wir machen einen kurzen Spaziergang, aber es ist nicht ganz klar, wer hier wen führt. Das ist "Pferdezeit": Wenige Minuten dehnen sich zu Stunden. Die Zeit dehnt sich weiter, als Rilana uns ermutigt, in ein großes, rundes Gehege zu gehen. Gædingur und ich teilen denselben Raum unter einem weiten Himmel. Wir bewegen uns weg, kommen zurück, ganz so, als würden wir zögerlich Freundschaft schließen.

Schließlich stehen wir sehr nah beieinander. "Schau", sagt Rilana. Über meine Schulter hinweg sehe ich den Rest der Herde neugierig über den Zaun zu uns hinüberblicken – eine echte Gemeinschaft. Es ist kaum zu beschreiben, aber ich habe einen interessanten Perspektivwechsel erlebt: Gædingur hat mir neuen Mut vermittelt. ■

KONSUM- RAUSCH WAR GESTERN

RHYTHMUS FINDEN

TEXT VON FARAH NAYERI FOTOS VON JULIA SELLMANN

DIE BEWEGUNG ZUR ENTSCHEUNIGUNG DER PRODUKTIONS- UND KONSUMMUSTER IST SEIT VIER JAHRZEHTEN AKTIV. WÄHREND SICH DIE GRUNDPRINZIPIEN VON SLOW FOOD WEIT ÜBER DEN LEBENSMITTELBEREICH HINAUS VERBREITET HABEN, BLEIBEN ZENTRALE FRAGEN ZUR BEZAHLBARKEIT UND BREITEN VERFÜGBARKEIT UNGELÖST.





ALS MCDONALD'S IM MÄRZ 1986 direkt neben der Spanischen Treppe in Rom sein erstes Schnellrestaurant in Italien eröffnete, ging ein Aufschrei der Empörung durch die Welt. Der Modeschöpfer Valentino, der sein Atelier gleich nebenan hatte, reichte eine Klage ein. Die schärfste Kritik kam jedoch vom italienischen Journalisten und Aktivisten Carlo Petrini. Er organisierte einen spektakulären Protest bei der Eröffnung des McDonald's-Restaurants und servierte den Passanten auf der Straße Spaghetti al dente.

Im selben Jahr noch rief Petrini die Slow-Food-Bewegung ins Leben. In seinem Manifest forderte er den "Homo sapiens" auf, "die Weisheit wiederzuentdecken und sich von der Schnelligkeit zu befreien, die ihn auf den Weg der Ausrottung führt". Die "Armseligkeit des Fast Food", so Petrini weiter, müsse gegen "den Variantenreichtum und die Aromen der lokalen Küche" eingetauscht werden. Fast vier Jahrzehnte später findet sich das Präfix "Slow" fast überall: in der Modebranche, der Wohnkultur, bei der Stadtentwicklung oder im Marketing. Der Begriff trifft den Zeitgeist – immer lauter werden die Stimmen, die sich gegen den Kapitalismus und seine Folgen für Mensch und Umwelt erheben.

"Slow" ist mittlerweile zum Synonym für "nachhaltig" und "grün" geworden. Große wie kleine Unternehmen machen sich das Adjektiv zu eigen, um ihre Haltung zu Ethik und Umwelt zu zeigen. "Im kapitalistischen System ist Zeit buchstäblich Geld. Geschwindigkeit ist ein Zeichen für Erfolg und sogar für Intelligenz. Jemanden als 'langsam' zu bezeichnen, kann als Beleidigung aufgefasst werden", sagt Joanne Lee, Professorin an der University of Warwick in Großbritannien, wo sie zusammen mit ihrer Kollegin Elisabeth Blagrove "Slow Movement" lehrt. "Die Philosophie der Langsamkeit fordert uns auf, unser Verhältnis zur Zeit zu überden-

ken. Sie befürwortet einen kulturellen Wandel hin zu einem langsameren Lebensstempo und einem bewussten, ethischen und nachhaltigen Konsum", fügt sie hinzu. Die Pandemie war eine wichtige Triebfeder für diese Philosophie. Lee räumt allerdings ein, dass die Slow-Bewegung auch als "elitär und hedonistisch" kritisiert wird. Mehr Gelassenheit muss man sich auch leisten können. Ein weiterer Kritikpunkt: Das Schlagwort "slow" sei in einigen Fällen zu einer Modeerscheinung oder einem reinen Marketinginstrument verkommen, vielleicht ähnlich dem "Greenwashing" von Unternehmen.

Der geistige Vater dieses Trends ist natürlich Petrini. Wie sieht er die Entwicklung seiner Bewegung? "Das ist ein Zeichen der Zeit", sagt er in einem Interview. "Das große Interesse, das diesen Themen heute entgegengebracht wird, zeigt, dass wir auf dem richtigen Weg sind und dass sich unsere Botschaft durchgesetzt hat. Es war nicht mehr akzeptabel, Lebensmittel als etwas zu be-

”
DAS GROSSE
INTERESSE ZEIGT,
DASS WIR AUF
DEM RICHTIGEN
WEG SIND.

– Carlo Petrini
Gründer der internationalen
Slow-Food-Bewegung



trachten, das nichts mit unserem Leben zu tun hat. Es war an der Zeit, das Thema Ernährung in den Mittelpunkt der Debatte zu rücken. Denn Essen ist ein wesentlicher Bestandteil unseres täglichen Lebens. Gesundheit hat mit Kultur und Beziehungen mit Freunden haben mit Genuss zu tun. In diesem Moment begann eine echte Revolution."

DER SLOW-FOOD-GRÜNDER weist darauf hin, dass die Agrar- und Lebensmittelindustrie für rund ein Drittel aller Treibhausgas-Emissionen verantwortlich ist. Die Bewegung sei damals ihrer Zeit voraus gewesen, sagt Petrini. Denn sie habe vor den Risiken gewarnt, die die landwirtschaftliche Produktion für den Planeten, die Artenvielfalt und die lokale Wirtschaft und Kultur mit sich bringe. "Ausgehend von den Lebensmitteln haben wir die großen Herausforderungen der ökologischen Nachhaltigkeit, der sozialen Gerechtigkeit, der biologischen Vielfalt und der kulturellen Aufwertung der lokalen Gastronomie verfolgt", erinnert sich Petrini.

Die Grundidee der internationalen Slow-Food-Bewegung sei "global denken, lokal handeln", erklärt der 75-jährige Autor und Aktivist. "Diese Einsicht hat es dem Verein ermöglicht, sich in über 150 Ländern der Welt zu etablieren und Wurzeln zu

14%
MEHR CO₂

Anstieg der
Emissionen
der globalen
Landwirtschaft
zwischen 2000
und 2021, etwas
mehr als die Hälfte
davon stammt aus
der Viehzucht.

QUELLE: VEREINTE NATIONEN

schlagen." Aus dieser Weitsicht erwächst aber auch die Verantwortung, weiterhin eine führende Rolle zu spielen. "Wenn die Slow-Food-Bewegung an der Spitze bleiben will, muss sie sich weiterentwickeln und ihr Netzwerk auf den Kampf gegen den globalen Klimawandel ausrichten", ist Petrini überzeugt. "Alles muss revolutioniert werden: wie wir reisen, wie wir konsumieren, wie wir Energie erzeugen und nutzen." Und er setzt große Hoffnungen in die Jugend: "Die Sensibilität für ökologische und soziale Nachhaltigkeit wächst bei den nachfolgenden Generationen."

EIN WEITERER SPITZENREITER in der Rangliste der umweltschädlichsten Wirtschaftszweige der Gegenwart ist die Modebranche. Nach Angaben der Vereinten Nationen ist sie für ein Zehntel aller weltweiten Treibhausgas-Emissionen verantwortlich und verbraucht mehr Energie als der Luft- und Schiffsverkehr zusammen. Allein der spanische Modekonzern Zara produziert jedes Jahr rund 450 Millionen Kleidungsstücke. Doch das Bewusstsein der Verbraucher für fair und ökologisch produzierte Kleidung hat zugenommen. Zahlreiche neue, aber auch immer mehr etablierte Modemarken setzen deshalb auf den Trend Slow Fashion in ihren Kollektionen.

Die Modeindustrie spürt den Druck: Kleidung soll nach den Vorstellungen vieler Konsumenten ethischer, ökologischer und damit auch transparenter produziert werden. Kleinere Modelabels setzen die Platzhirsche unter Zugzwang. Die kanadische Slow-Fashion-Modemarke Encircled zum Beispiel setzt auf sogenannte Athleisure-Kleidung, bei der sportliche und bequeme Kleidungsstücke im Alltag und auf Reisen kreativ und modisch miteinander kombiniert werden.

Kristi Soomer gründete das Unternehmen 2012, weil sie als Unternehmensberaterin damals "frustriert war" vom Komfort und der fehlenden Vielseitigkeit von Damenbekleidung, →



insbesondere auf Reisen", wie sie sagt. Soomer erfand ein Kleidungsstück, das auf mindestens acht verschiedene Arten getragen werden konnte. Daraus entstand ihre Marke. Das meistverkaufte Produkt von Encircled ist heute eine elegante Jogginghose, die auch bei der Arbeit getragen werden kann.

Bei einem Jahresumsatz von 2,5 bis 3,5 Millionen US-Dollar wird alles in Kanada produziert, in Fabriken, die weniger als 20 Kilometer vom Atelier entfernt sind. Die meisten Stoffe sind biologisch abbaubar, die Kleidungsstücke werden in Kleinserien hergestellt. Pro Monat bringt die Marke etwa zwei Produkte auf den Markt. Zum Vergleich: Beim chinesischen Fast-Fashion-Händler Shein sind es Tausende – jeden Tag. "Ich möchte, dass die Frauen unsere Kleidung lange tragen", erklärt Soomer. "Denn wir brauchen nicht so viele Kleider, die ohnehin die meiste Zeit im Schrank hängen." Die Modedesignerin räumt allerdings ein, dass es gar nicht so einfach ist, Kundinnen mit ihrer Botschaft zu erreichen. Selbst wohlhabende Kundinnen neigen dazu, sich jedes Quartal eine ganze Reihe von Fast-Fashion-Kleidungsstücken zu kaufen – die am Ende oft nicht einmal getragen werden.

BEI EINER SLOW-FASHION-MARKE gehe es darum, den "Konsum zu drosseln und zu erkunden, wie die Produkte hergestellt werden", sagt Soomer. "Und sich jeden Kauf gut zu überlegen." Eine Umfrage von Encircled habe gezeigt, dass Kunden diese Standards schätzen. "Der wichtigste Grund, warum Menschen bei Encircled einkaufen, sind ethische Grundsätze und Nachhaltigkeit", betont Soomer. "Vor zehn Jahren war das noch undenkbar." Natur-

12,5
MILIARDEN

Die geschätzte Anzahl der CO₂-Emissionen in Kilogramm, die jedes Jahr allein in Großbritannien durch 50% weniger neue Kleidung eingespart werden könnten.

QUELLE: OXFAM

lich gehören die Kunden von Encircled zu den Besserverdienenden. Preise wie bei H&M oder Zara findet man hier nicht. Ein Blazer oder ein Kleid können schon mal mehr als 200 US-Dollar kosten. Die Kleidung hält zwar länger, ist aber auch teurer.

Das gilt auch für Beaumont Organic, ein Modelabel aus dem britischen Manchester. Ein Leinenkleid wurde in diesem Frühjahr auf der Website für umgerechnet 374 US-Dollar angeboten, eine Baumwollhose für knapp 200 US-Dollar. Hannah Beaumont-Laurencia gründete die Marke 2008 und produziert nur zwei Kollektionen mit jeweils 70 Teilen pro Jahr. Die Modedesignerin will den Konsumenten vermitteln, dass sie pro Saison nur ein bis zwei neue Teile kaufen müssen. Alle Produkte werden in einem kleinen Umkreis um die Stadt Braga in Portugal in zertifizierten Fabriken zu existenzsichernden Löhnen hergestellt.

Beaumont-Laurencia kritisiert, dass der Begriff "Slow Fashion" nicht klar definiert sei. Dadurch bleibe oft nicht viel mehr als ein Marketingbegriff übrig. So brächten zwar große Modelabels ethisch und nachhaltig produzierte Kollektionen auf den Markt, die mit dem Schlagwort "slow" gekennzeichnet seien. Die Labels seien aber oft fragwürdig, weil sie nicht das ganze Unternehmen und die gesamte Lieferkette einbezögen. Laut Beaumont-Laurencia tragen die großen Ketten so jedoch immerhin dazu bei, das Bewusstsein ihrer Kunden für die Gefahren von "Fast Fashion" zu schärfen. Denn Kunden, die aus Kostengründen bei H&M oder Primark einkaufen, seien schwer zu bekehren, hat sie beobachtet.

DIE BEAUTY-INDUSTRIE, also die gesamte Branche der Kosmetik- und Körperpflege, ist ein weiterer Bereich, in dem es unter dem Schlagwort "Slow Beauty" in Zukunft etwas bedächtiger und achtsamer zugehen soll. Das Slow-Image passt gut zu den Produkten, und die Branche ist riesig: Schätzungen zufolge wird sie 2024 ein Volumen von rund 646 Milliarden US-Dollar umsetzen und weiter wachsen. Gleichzeitig produziert die Industrie jedes Jahr geschätzte 120 Milliarden Kunststoffverpackungen. Das zu ändern, ist nicht ganz einfach. Kindred Black versucht es. Das Unternehmen bietet plastikfreie, handgefertigte Haut- und Körperpflegeprodukte an. Es wurde im Jahr 2015 von Jennifer



”
KUNDEN SOLLEN
IHREN KONSUM
DROSSELN
UND ERKUNDEN,
WIE PRODUKTE
HERGESTELLT
WERDEN.

– Kristi Soomer
Gründerin und CEO
von Encircled

Black Francis und Alice Kindred Wells in den USA gegründet. Die beiden Frauen arbeiteten zuvor für eine Handtaschen-Marke. Die auf Öl basierenden Produkte und Düfte von Kindred Black bestehen aus reinen Inhaltsstoffen, werden in Flaschen und Tiegeln geliefert, die in einer Glasbläserei in Mexiko handgefertigt werden.

Natürlich ist Kindred Black eine Luxusmarke für eine Luxuskundschaft, räumt Jennifer Francis ein. "Ich kann hier auf meiner Seifenkiste sitzen und über all das reden. Zugleich biete ich aber auch Produkte an, die 165 US-Dollar und mehr kosten. Ich wünschte, unsere Produkte wären für mehr Menschen erschwinglich", sagt sie. "Aber wenn ich kleine Mengen einkaufen muss, mit Bauern und Glasbläsern zusammenarbeite und nicht versuche, die Preise meiner Lieferanten zu drücken, ist es fast unmöglich, einen günstigeren Preis für meine Endprodukte anzubieten." Die Idee von Kindred Black und anderen Slow-Beauty-Marken sind langlebige Qualitätsprodukte, die umweltfreundlich verpackt sind und über einen langen Zeitraum verwendet werden können. Das Prinzip steht indes im krassen Gegensatz zu den Konsumgewohnheiten des 21. Jahrhunderts. "Die Kardashian-Kultur bleibt vorherrschend, und diese Kultur lautet einfach: 'Kauf' weiter, gib weiter Geld aus und werde durch Shopping zu einem besseren Menschen", sagt Francis. "Das ist eine Welle, gegen die man nur schwer ankommt. Und es fühlt sich manchmal ziemlich hoffnungslos an."

Haben Unternehmen, die auf Langsamkeit und eine ethisch ambitionierte Produktion setzen, überhaupt eine Chance, das schnelle Geschäft in Zukunft dauerhaft zu verdrängen? "Sicher nicht", meint Joanne Lee von der University of Warwick: "Wir leben in einer schnellen Welt, in einem kapitalistischen System, das uns immer mehr abverlangt. Und ich glaube nicht, dass sich das so bald ändern wird." ■

Gut zu wissen

■ **GLOBAL DENKEN, LOKAL HANDELN:** Die 1986 in Rom gegründete Slow-Food-Bewegung ist heute in mehr als 150 Ländern aktiv.

■ **DIE BEWEGUNG WÄCHST:** Auch die Mode- und Kosmetikindustrie setzen auf bewussten Konsum – derzeit aber vielerorts noch lediglich im Marketing.

■ **SCHRITT FÜR SCHRITT:** Wirtschaft und Verbraucher übernehmen schrittweise neue Produktions- und Konsummuster.



ES WAR EINMAL ein kleines Mädchen, das lebte am Waldrand. Wenn es sich traurig fühlte, ging es zu seiner Großmutter. "Du musst Zeit mit den Bäumen verbringen", riet sie ihr. Das kleine Mädchen ging in den Wald, spielte mit dem Laub und im Schatten großer Bäume – und war glücklich und zufrieden.

Das kleine Mädchen war Doreen Palke. Heute ist die Heilpraktikerin anerkannte Fachfrau für die gesundheitsfördernde Wirkung des Waldbadens. Shinrin Yoku, so der japanische Name, entstand als Reaktion auf Karōshi ("Tod durch Überarbeitung"). Die Wissenschaft bestätigt die Wirkung des Waldbadens: Es unterstützt das Immunsystem und hat weitere positive Auswirkungen auf die Gesundheit.

Es regnet, als wir uns zu unserem "Bad" in einem Waldgebiet im Berliner Umland treffen. Doreen lädt mich ein, einige Minuten den Regentropfen auf den Blättern zuzuhören. Das wirkt sofort beruhigend. Der Waldspaziergang wird von Achtsamkeitsübungen unterbrochen, die mich auf die Umgebung einstimmen sollen. Doreen bittet mich zum Beispiel, einen geeigneten Platz zu wählen und die Landschaft in mich aufzunehmen. Dann soll ich die Augen schließen und mir die Szenerie vor meinem geistigen Auge ausmalen. Auf einer Waldlichtung fordert sie mich auf, Blätter zu sammeln und damit ein Mandala auf den Boden zu legen: ein meditativer und regenerierender Vorgang.

Nach dem Waldbaden geht es mir tagelang richtig gut. Die Wirkung halte bis zu einem Monat an, hatte Doreen mir gesagt. Probieren Sie es einmal aus – und leben Sie für immer glücklich und zufrieden! ■

FELDFORSCHUNG
Man muss die Bäume nicht umarmen, um die stressmindernde Wirkung eines Waldbades zu spüren.

Doreen Palke
doreenpalke.com



DURCHATMEN

WALDBÄDER STÄRKEN KÖRPER UND GEIST. EINE EXPERTIN KANN HELFEN, DAS BESTE AUS EINEM SPAZIERGANG IN DER NATUR HERAUSZUHOLEN.

TEXT VON **MARK ESPINER**

FOTOS VON **JULIA SELLMANN**

DIE RUHE NACH DEM STURM

TEXT VON **MICHAL LEV-RAM**

FOTOS VON **JULIA SELLMANN**

BEI DER BEWERTUNG VON ERFOLG UND RENDITE SPIELT SCHNELLIGKEIT EINE ZENTRALE ROLLE IN UNSEREM DENKEN. EIN IRRGLAUBE, DER NACH EINEM CRASH DER NÜCHTERNEN ANALYSE WEICHT. DANN ZEIGT SICH: EINE **FLAUTE HAT AUCH VORTEILE**. SIE SORGT FÜR EINE KRITISCHE ÜBERPRÜFUNG VON INVESTITIONEN UND KANN SOGAR KOMMENDEN INNOVATIONSZYKLEN DEN WEG BEREITEN.

RHYTHMUS FINDEN



D

DIE SILICON VALLEY BANK, nach ihrer Selbstdarstellung "Finanzierungspartner der Innovationswirtschaft", veröffentlichte am 8. März 2023 eine scheinbar alltägliche Pressemitteilung: "Die SVB Financial Group plant die Ausgabe von Stammaktien und wandelbaren Vorzugsaktien", lautete die Überschrift. Doch dahinter verbarg sich eine brisante Entwicklung. Die SVB, Anfang der 1980er-Jahre als Regionalbank in Kalifornien gegründet, war in wenigen Jahrzehnten zum bevorzugten Finanzinstitut von Start-ups und Risikokapitalgesellschaften in der ganzen Welt aufgestiegen. Als die Coronapandemie einen explosionsartigen Anstieg bei der Nutzung technischer Hilfsmittel auslöste, profitierte davon auch die Bank: Kunden aus der Hightech-Branche legten so viel Geld bei der SVB an, dass deren Bilanzsumme bis Ende 2022 auf 212 Milliarden US-Dollar anstieg – gegenüber 116 Milliarden US-Dollar zwei Jahre zuvor.

Einen Teil dieses Geldes investierte die SVB in vermeintlich sichere Finanzprodukte wie US-Staatsanleihen und hypotheckenbesicherte Wertpapiere. Als die Zinsen stiegen, wurde diese Anlagenklassen riskanter, die Kurse sanken. In der Folge sahen sich auch die Kunden der Bank mit einer zunehmend düsteren Realität konfrontiert. Nachdem Anfang 2023 mit dem Ende der Pandemie auch dem Tech-Boom die Luft ausging, brachen die Bewertungen vieler Start-ups ein, die Einlagen bei der SVB sanken, Geld floss ab. Kurzum: Die SVB rutschte in eine massive Schieflage. Das Unternehmen musste rund zwei Milliarden US-Dollar aufbringen, um das Finanzloch zu stopfen.

Mit der vagen Pressemitteilung teilte die SVB der Welt mit, dass sie zu einem Rückzug gezwungen war – um frisches Kapital zum Überleben zu beschaffen. Die Nachricht verbreitete sich wie ein Lauffeuer, Panik brach aus. Innerhalb eines Tages wollten SVB-Kunden 42 Milliarden US-Dollar von ihren Konten abziehen. Am 10. März, nur zwei Tage nach der Pressemitteilung, zwang der starke Kundenansturm auf die Bank die Regierung in Washington zur Übernahme der SVB. Der Zusammenbruch des Geldinstituts erschütterte die Märkte. Das ganze Finanzsystem schien infiziert. Die →

RHYTHMUS FINDEN



US-Innovationswirtschaft, die von der SVB so lange unterstützt wurde, stand vor dem Kollaps. "Für viele Start-ups könnte dies das Aus bedeuten", twitterte damals Garry Tan, CEO des Silicon-Valley-Inkubators Y Combinator.

DER RÜCKSCHLAG WAR ENORM: Viele kleinere Tech-Firmen konnten nach dem Zusammenbruch der Bank ihre Löhne und Gehälter nicht mehr zahlen. Doch so schmerzhaft das Ende der SVB für die Szene war, die Tech-Industrie hatte sich schon vorher auf einen Rückgang eingestellt. Hinzu kommt: Auch in den Zeiten des Booms war nicht alles Gold, was glänzte. Und in Krisenzeiten ist eben auch nicht alles schlecht. "Das war kein Rezept für solides, nachhaltiges Wachstum", sagt Kyle Stanford, Leitender Venture Capital Research Analyst bei PitchBook, einem Unternehmen, das die globalen Kapitalmärkte beobachtet. In dieser hektischen Zeit mit einem Rekordvolumen an großen Transaktionen sei so schnell über Investitionen entschieden worden, dass die Investoren gar keine Zeit für gründliche Analysen gehabt hätten. "Jetzt ist der Markt stabiler", sagt Stanford. "Die Investoren haben Zeit für eine solide Prüfung ihrer Entscheidungen."

Die Turbulenzen in der Branche sind für die Akteure an den Finanzmärkten nichts Neues: Die Dotcom-Blase Ende der 1990er-Jahre und ihr Platzen Anfang der 2000er-Jahre ist nur das bekannteste Beispiel. Aber auch in der Gesamtwirtschaft gab es schon immer Ebbe und Flut, mit allen Arten von Konjunkturzyklen, mit Boomphasen und schweren Rezessionen. Dennoch halten wir ein geringes Wirtschaftswachstum für problematisch, einen Boom dagegen für optimal. Dieses Schwarz-Weiß-Schema lässt kaum Nuancen zu: Nichts ist nur gut oder schlecht.



3 BIO. US-DOLLAR

Marktwert der europäischen Tech-Industrie auf ihrem Höhepunkt 2021. Nach einem Rückgang auf rund 400 Mrd. US-Dollar 2022 bewegte sich der Gesamtwert Ende 2023 wieder auf dem nahezu gleichen Niveau wie 2021.

QUELLE: ATOMICCO

Ein Blick nach Europa reicht aus, um das zu bestätigen: Der State of European Tech Report der Londoner Venture-Capital-Gesellschaft Atomico sah Ende vergangenen Jahres Düsteres voraus: Die europäischen Start-ups würden 2023 nur noch 45 Milliarden US-Dollar frisches Kapital bekommen, im Vorjahr waren es noch 82 Milliarden. "Das schlechte wirtschaftliche Umfeld seit Ende 2021 hat viel Leid verursacht, und so ist es wenig überraschend, dass die größte Sorge der Befragten der Zugang zu Kapital war", hieß es dort. Aber es gab auch Lichtblicke: Investitionen in der Frühphase nach Unternehmensgründungen blieben während des Abschwungs relativ stabil, selbst wenn es sich dabei um eher kleine Beträge handelte. Dies sei vor allem auf einen Rückgang der großen Finanzierungsrunden ("Megarounds") mit Umfängen von über 100 Millionen US-Dollar zurückzuführen.

SOLCHE MEGARUNDEN WAREN seit 2021 üblich, Hedgefonds und Private-Equity-Firmen traten auf der Jagd nach hohen Renditen in den Markt ein. Die riesigen Deals wurden schnell abgewickelt. Kyle Stanford von PitchBook berichtet, es sei nicht unüblich gewesen, dass ein Gründer am Freitagmittag ein Investitionsangebot erhielt, das er bis Sonntag unterschreiben sollte. "Es gab zu viele Investoren und zu viele Unternehmen", sagt er. Es sei klar gewesen, dass die wilde Ära der Geldbe-



schaffung und des gigantischen Wachstums von Start-ups nicht ewig andauern konnte. Es war auch offensichtlich, dass die zu diesem Zeitpunkt exorbitanten Bewertungen einiger Unternehmen bald noch überzogener als ohnehin schon erscheinen würden. Und so kam es: Als die Party 2023 vorbei war, standen die ehemaligen Stars der Megarunden plötzlich mit leeren Händen da, weil die Risikokapitalgeber sich zurückzogen.

Das war zunächst ein Schock, weil nun schwerer an Kapital zu kommen war. Aber war es nicht ein heilsamer Schock? Schließlich hatten die Megarunden nach dem Eindruck vieler Experten keinen guten Einfluss auf die Branche. Die Deals waren extrem kompetitiv, riesige Abschlüsse gingen in Rekordgeschwindigkeit über die Bühne. Dieser Prozess hat sich deutlich verlangsamt. Investoren nehmen sich heute zehn Stunden mehr Zeit für eine Transaktion, hält der Atomico-Report für 2023 fest. "Der Fokus hat sich von explosivem Wachstum und schnellen Renditen auf den Aufbau nachhaltiger Unternehmen verlagert", heißt es dort. "Gründer müssen einen langen Atem mitbringen und von einer langfristig erfolgversprechenden Mission angetrieben sein."

DASSELBE PHÄNOMEN lässt sich in allen Innovationszentren der Welt beobachten. Die Zurückhaltung der Kapitalgeber muss man als Neuausrichtung begreifen. Es geht um strengere Investitionskriterien und Investitionen in Unternehmen mit langfristig guten Perspektiven. Eine Rückbesinnung auf das Wesentliche kann schmerzhaft sein. Aber jede Pha-

se in einem Wirtschaftszyklus hat auch Vorteile. Seit Jahrzehnten weisen Ökonomen auf den Bereinigungseffekt von Rezessionen und der Neukombination von Produktionsfaktoren hin. Bereits in den 1930er-Jahren prägte der österreichische Ökonom Joseph Schumpeter die Vorstellung von der "schöpferischen Zerstörung". Sein Kerngedanke: Alte, unproduktive Strukturen einer Volkswirtschaft sterben und werden durch neue, innovative Unternehmen und Wirtschaftszweige verdrängt. Kann also ein Schockereignis wie der Kollaps der Silicon Valley Bank und der Abschwung der Innovationswirtschaft auf lange Sicht sogar mehr Innovationen auslösen? Wie sich herausgestellt hat, ja. Einige der größten Technologieunternehmen traten in wirtschaftlich angespannten Zeiten in den Markt ein: Bill Gates gründete Microsoft 1975 während der Energiekrise der 1970er-Jahre; WhatsApp, Uber und Airbnb wurden 2009 während der Finanzkrise gegründet.

→

„
**JETZT IST DER
MARKT STABILER.
INVESTOREN
HABEN ZEIT FÜR
EINE SOLIDE
PRÜFUNG.**

– Kyle Stanford
Leitender VC Research
Analyst bei PitchBook

Derzeit erleben wir eine explosionsartige Zunahme von Unternehmen, die auf Künstliche Intelligenz (KI) setzen. Zahlreiche etablierte Firmen kommen dagegen kaum an Kapital. "Es ist fast, als ob wir es mit zwei verschiedenen Welten zu tun hätten: KI und Nicht-KI", sagt Tanay Jaipuria. Der Investor bei Wing Venture Capital konzentriert sich auf KI-Investitionen. Jaipuria sagt, die potenziellen Vorteile von KI sorgten für Begeisterung und zögen Investoren an, die selbst in schlechteren Zeiten viel Kapital in Start-ups steckten.

DAS RASANTE AUF UND AB wirkt sich nicht nur auf die Bilanzen der Unternehmen, sondern auch auf das Befinden der Menschen aus. Der frühere Investor Steve Schlafman hat deshalb beschlossen, auf die Bremse zu treten. Schlafman war mehr als zehn Jahre Risikokapitalgeber in New York, umgeben von Kollegen und Freunden aus der Branche, die alle um die begehrten Posten als "General Partner" wetteiferten. So ging es für ihn nicht weiter: Schlafman stellte sich seiner Sucht, begann mit Meditation und kündigte. Sein Leben nahm eine heilsame Wendung. "Ich wurde mir meines inneren Zustands bewusster", sagt er heute.

Sein neues Projekt heißt "Downshift" und richtet sich an "High Performer im Wandel". In seinem neuen Tätigkeitsfeld berät Schlafman Gründer in Umbruchsituationen. Er hilft ihnen, einen Gang herunterzuschalten, während sie über ihren nächsten Schritt nachdenken. Das Ziel, sagt Schlafman, "ist nicht, dass wir für immer langsamer werden.

Es geht darum, durch Innehalten die nächsten Schritte besser zu planen, um dann smarter voranzukommen."

Bisweilen ist die Innovationsgeschwindigkeit so rasant, dass unsere Sprache kaum mehr ausreicht, die Phänomene der Gegenwart angemessen zu beschreiben. Immer neue Superlative müssen her: Zunächst sprach man von "Hyperwachstum", dann von "Blitzscaling". Der amerikanische Investor Reid Hoffman hat 2018 ein Buch mitverfasst, das auch ins Deutsche übersetzt wurde: *Blitzscaling: Wie Sie in Rekordzeit weltweit führende Unter-*

1 VON 3 US-DOLLAR

Anteil des investierten Kapitals, das 2003 in KI-Start-ups in den USA floss. Insgesamt wurden in diesem Jahr 30% weniger Risikokapital investiert.

QUELLE: REUTERS

nehmen aufbauen. Natürlich hat Blitzscaling seine Zeit und seine Berechtigung – wie auch alles, was danach kommt.

Aber manchmal entstehen große Ideen eben nicht durch Bewegung, sondern durch eine Pause, durch Innehalten; man nimmt sich Zeit und beobachtet, was funktionieren kann und was nicht. Das nächste große Ding, das nächste erfolgreiche Start-up? Es könnte schon im Kopf eines meditierenden Gründers schlummern, der gerade gründlich über eine bahnbrechende Innovation nachdenkt. ■

Gut zu wissen

☑ **STILLSTAND HAT VORZÜGE:** Flauten wie in der Tech-Industrie ermöglichen eine Besinnung auf wohlüberlegte Investitionsentscheidungen.

☑ **ERFOLG AUF DER LANGSTRECKE:** Wenn Finanzquellen versiegen, verlagert sich der Fokus auf den Aufbau langfristig erfolgreicher Unternehmen.

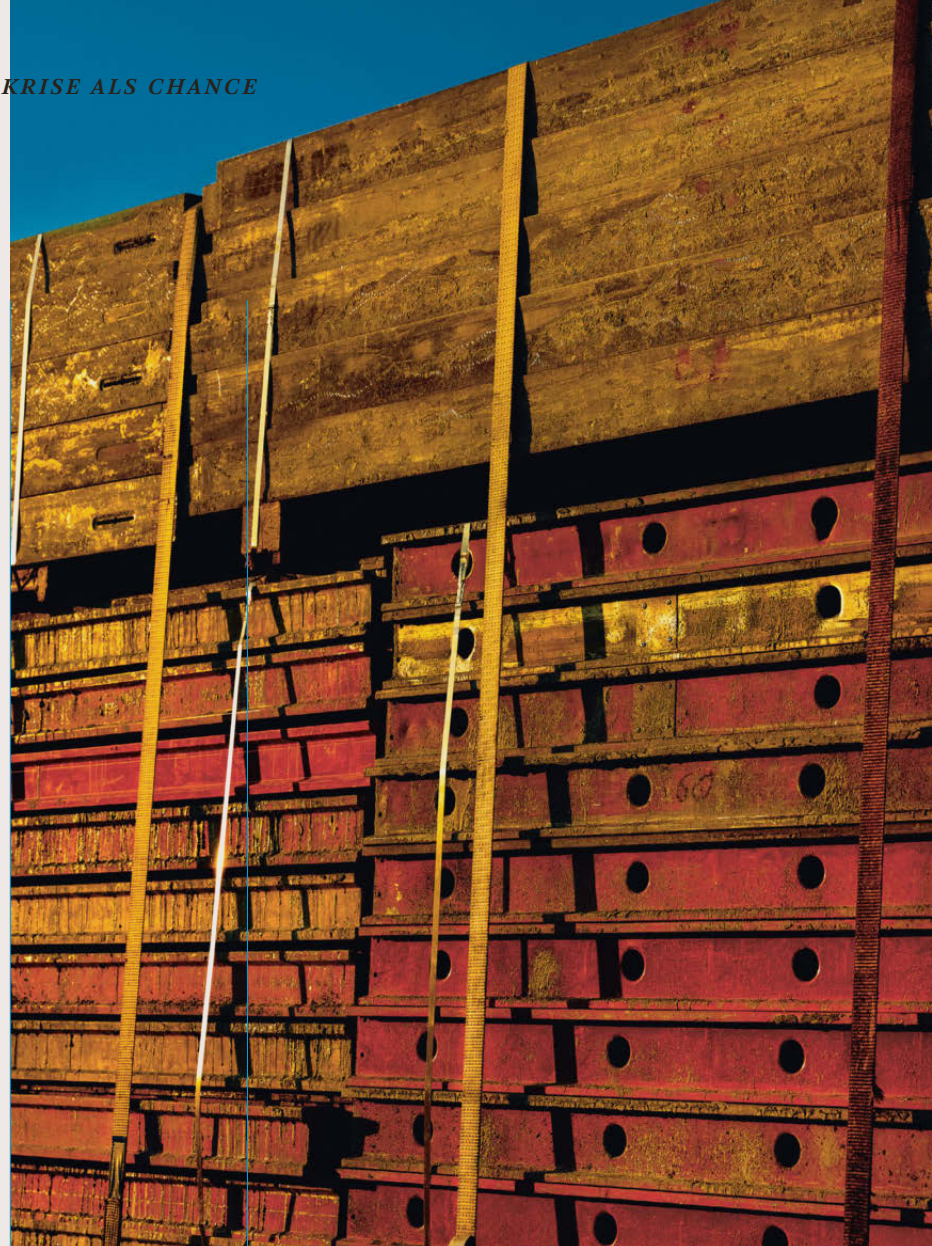
☑ **KREATIVE INNOVATIONEN:** Einige der heute größten und mächtigsten Tech-Konzerne wurden in wirtschaftlichen Krisenzeiten gegründet.

ABSCHLIESSENDE GEDANKEN

IN FLUSS KOMMEN

„WER
HÄSTIG
LÄUFT,
DER FÄLLT.
DRUM
EILE NUR
MIT WEIL.“

WILLIAM SHAKESPEARE
ROMEO UND JULIA: ZWEITER AKT, DRITTE SZENE
ÜBERSETZUNG VON AUGUST WILHELM SCHLEGEL



Weitwinkel



Lesen Sie weiter und gewinnen Sie neue Einblicke in die Welt der Unternehmen und Ideen.



Mehr Frauen ins Cockpit!

Annette Mann ist eine von sehr wenigen Frauen an der Spitze einer großen Fluggesellschaft. Mit Think:Act sprach die Vorstandschefin von Austrian Airlines über mehr Diversität in Cockpits und Führungsetagen – und erklärt uns, warum das Reisen mit dem Flugzeug Zukunft hat.

VON **Emanuele Savettiere** FOTOS VON **Philipp Horak**

ANNETTE MANN IST EINE FRAU und als solche noch immer eine Besonderheit in einer männerdominierten Branche. Als Vorstandschefin will sie die Chancen für weibliche Spitzenkräfte in der Luftfahrt verbessern und anderen Frauen helfen, in ihre Fußstapfen zu treten. Dazu gehören etwa konkrete Initiativen, die die beruflichen Leistungen ihrer Kolleginnen besser zur Geltung bringen sollen.

Die Vorstandsvorsitzende der Austrian Airlines erläutert im Interview, wie sie ihren Mitarbeiterinnen zu mehr Sichtbarkeit auf der Karriereleiter verhelfen will und welche Strategien sie für mehr Geschlechtervielfalt und Inklusion verfolgt. Dazu

*AUF GUTEM KURS
Als CEO konzentriert sich Annette Mann darauf, Frauen zu mehr Sichtbarkeit in der Luftfahrt zu verhelfen und auf Nachhaltigkeit in der Branche hinzuwirken.*

zählen etwa neue Arbeitsmodelle und geteilte Führungspositionen. Mann, die Austrian Airlines erfolgreich durch die Covid-19-Pandemie steuerte, stellt sich einer weiteren Herausforderung: Sie will die Luftfahrt nachhaltiger gestalten.

Nur 7% der CEOs der weltweit 100 größten Airlines waren laut Statistik 2022 weiblich. Warum gibt es nach wie vor kaum Frauen in Spitzenpositionen?

Viele große Fluggesellschaften sind seit Jahrzehnten im Geschäft. Sieht man sich die Geschichte der Airlines an, lag ihr Schwerpunkt ursprünglich auf der Technik und dem Flugbetrieb. Viele Karrieren sind aus diesen Bereichen hervorgegangen, in denen in der Regel kaum Frauen tätig waren. →

Das könnte der Grund dafür sein, warum es heute immer noch so wenige von uns in der Branche gibt. Ich glaube allerdings, dass sich das schnell ändern wird. Denn bei den meisten Airlines hat man inzwischen verstanden, dass wir keine Flugzeugbauer sind. Flugzeuge sind zwar unser teuerster Produktionsfaktor, aber im Kern sind wir Dienstleister. Und das heißt: Es geht bei uns um Menschen und um Gastfreundschaft. Deshalb sehe ich keinen Grund, warum nicht mehr weibliche Führungskräfte bei Fluggesellschaften Karriere machen sollten. Und ich hoffe, dass immer mehr Frauen ermutigt werden, diesen Weg zu gehen.

Was können Sie von Ihrer eigenen Reise an die Spitze eines Unternehmens berichten?

Offen gestanden habe ich in meinem Job nie viel darüber nachgedacht, dass ich eine Frau bin. Zu Beginn meiner Karriere habe ich im Produktmanagement des A380-Teams bei der Lufthansa gearbeitet. Es war fantastisch, mit sehr vielen unterschiedlichen Menschen zusammenzukommen – vom extravaganter Designer bis zum nerdigen Ingenieur, der irgendein Kleinteil für die Kabine entwirft. Ich habe früh gelernt, mit sehr unterschiedlichen Menschen zu arbeiten und zwischen ihnen zu vermitteln. Das hilft mir bis heute. Als guter Kommunikator fällt es einem leichter, etwa geschlechtsspezifische Fragen offen anzusprechen.

Wie fördern Sie Frauen, damit sie verantwortungsvolle Funktionen bei Austrian Airlines anstreben?

Wir ermutigen Frauen bereits zu Beginn ihrer Karriere, Aufgaben mit einem gewissen Risiko zu übernehmen. Dadurch werden sie im Unternehmen besser wahrgenommen. Zu viele Frauen sind noch immer sehr idealistisch. Sie nehmen Jobs an, in denen sie zwar hart arbeiten und die wichtig sind, aber sie sind dort eben meist auch weniger sichtbar. Es ist wichtig, dass junge Frauen auf Positionen tätig sind, in denen sie von anderen wahrgenommen werden. Hier lernen sie, Entscheidungen zu treffen und Risiken einzugehen. Gerade in einem frühen Stadium ist das für ihre weitere berufliche Entwicklung äußerst wichtig.

Können Sie ein konkretes Beispiel nennen?

In unserem Team für Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit und Nachhaltigkeit beschäftigen wir viele Mitarbeiterinnen. Sie arbeiten direkt mit dem Vorstand zusammen, ebenso mit der Personalabteilung und dem Controlling. Sie halten Vorträge,



Austrian

"Wir ermutigen Frauen bereits zu Beginn ihrer Karriere, Aufgaben mit einem gewissen Risiko zu übernehmen. Dadurch werden sie besser wahrgenommen."

– Annette Mann

lernen ständig dazu und werden so von leitenden Angestellten wahrgenommen. Zusätzlich nominieren wir weibliche Talente für Preise und Stipendien. Eine junge Mitarbeiterin von uns wurde zur Teamleiterin befördert und bekam ein Stipendium an der renommierten Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung (WHU). Wir unterstützen sie auch dabei, einen breiteren Zugang zu beruflichen Netzwerken zu bekommen.

Eine schwierige Phase beginnt, wenn Frauen mit Ende 20 oder Anfang 30 ihre ersten Führungspositionen übernehmen. In dieser Lebensphase spielt Familienplanung eine wichtige Rolle. Bei uns gibt es deshalb geteilte Führungspositionen und Tandems aus zwei Frauen oder aus einer weiblichen und einer männlichen Führungskraft. Wir bieten auch Arbeitsmodelle an, um weibliche Spitzenkräfte zu unterstützen – weil sie sonst vielleicht ihren Job ganz aufgeben oder woanders hingehen.



Annette Mann

Seit ihrem Einstieg bei der Lufthansa Group im Jahr 2003 hatte Annette Mann eine Reihe von strategischen und operativen Funktionen inne. Bis 2020 war sie für verschiedene produktbezogene Aufgabengebiete verantwortlich, etwa für die Entwicklung und Einführung der heutigen Lufthansa First Class Services. Zusätzlich war sie Vice President Product Management bei Swiss Airlines.

Bei Lufthansa war sie zuletzt für Corporate Responsibility zuständig. Im März 2022 übernahm Annette Mann die Leitung von Austrian Airlines.

Das Gespräch mit Annette Mann führten wir auf dem Global Peter Drucker Forum.

Wie sieht's mit Pilotinnen aus?

Immer noch schwierig. Wir würden gerne mehr Pilotinnen beschäftigen. Aber irgendwie ist noch immer tief im Bewusstsein der Gesellschaft verankert, dass nur Männer im Cockpit sitzen. Viele Frauen denken, es sei schwierig, den Job mit einer Familie zu vereinbaren. Dabei sagen unsere Pilotinnen, dass das sogar sehr gut möglich ist. Wir schicken unsere Pilotinnen in Schulen und auf Bildungsveranstaltungen, damit sie dort von ihren Erfahrungen berichten. Übrigens halten auch viele Männer den Job heute noch für elitär. Sie denken, die Ausbildung sei nur etwas für Wohlhabende, weil sie angeblich 100.000 US-Dollar kostet. Aber das stimmt nicht. Tatsächlich braucht man zu Beginn weniger als 10.000 US-Dollar. Das ist im Vergleich mit vielen anderen Berufen sogar recht wenig.

Bevor Sie zu Austrian Airlines kamen, leiteten Sie den Bereich Nachhaltigkeit bei Lufthansa. Wie beeinflusst Sie das in Ihrer heutigen Funktion?

Das war eine wichtige Erfahrung, weil ich tiefe Einblicke in das Thema gewonnen habe. Wenn ich heute Gespräche führe oder Artikel über Nachhaltigkeitsthemen lese, bin ich allerdings über den allgemein sehr bescheidenen Wissensstand überrascht. Es wird den ganzen Tag lang viel geredet, aber kaum einer unterscheidet zum Beispiel richtig zwischen Emissionsreduktion und -kompensation. Ich bin sehr dankbar, dass ich so viel lernen durfte, denn in meinem jetzigen Job vergeht kaum ein Tag, an dem ich dieses Wissen nicht benötige – in Podiumsdiskussionen, für Interviews oder wenn ich Fragen von Mitarbeitern und Kunden beantworten muss. Nachhaltigkeit ist ein heikles Thema, bei dem man schnell ins Schleudern gerät, wenn man sich nicht gut auskennt.

Der Luftverkehr zählt zu den energieintensivsten Branchen überhaupt. Was können Airlines tun, um ihre CO₂-Emissionen zu senken? Kann nachhaltiges Flugbenzin eine umfassende Lösung werden?

Wir haben drei Möglichkeiten, um CO₂-Emissionen zu reduzieren. Erstens: neue Flugzeuge. Jedes neue Flugzeug verbraucht etwa 20 bis 25 % weniger Treibstoff als sein Vorgänger. Zweitens: effizienter fliegen. Dafür brauchen wir politische Maßnahmen, denn bisher hat jedes europäische Land seine eigene Flugsicherung. Das provoziert Umwege. Allein durch eine effizientere Organisation des europäischen Luftraums könnte man 10 % der Emissionen einsparen. →

Drittens: neue Kraftstoffe. Theoretisch könnte man alle 27.000 Flugzeuge der Welt mit nachhaltigem Flugbenzin betreiben. Nur, wo soll das herkommen? Die Lufthansa Group – zu der auch Austrian Airlines gehört – setzt auf rund 15 Partnerschaften auf der ganzen Welt, um neue Technologien zu erforschen. Wir haben Verträge mit Unternehmen, denen wir Abnahmemengen garantieren, wenn sie in die Herstellung von nachhaltigem Treibstoff investieren. Es bleibt jedoch schwierig. Europa arbeitet mit Vorschriften. Die USA gehen intelligenter vor, weil sie Unternehmen motivieren und mit Steuervergünstigungen ködern. Europa war lange Zeit Spitzenreiter. Jetzt haben die USA die Führung übernommen, weil sie schneller hochskalieren. Das macht uns schon ein wenig neidisch.

Viele Menschen fliegen weniger, um Emissionen zu vermeiden. Wie gehen Sie damit um?

Das stimmt so nicht. Die Leute reden zwar davon, weniger fliegen zu wollen. Eine aktuelle Studie an deutschen Flughäfen hat jedoch gezeigt, dass gerade junge Menschen mehr denn je fliegen. Vor

46%

Prozentsatz der 18- bis 34-Jährigen in Deutschland, die 2022 das Flugzeug in einer Umfrage als bevorzugtes Verkehrsmittel für ihre Urlaubsreisen angaben.

QUELLE: YOUNG&COLLINS

15 Jahren lag der Anteil der Personen bis 30 Jahre, die geflogen sind, bei 21 %. Heute sind es 29 %, ein Zuwachs von fast 40 %. Wir sehen zwar einen Rückgang bei den Geschäftsreisen um 20 bis 30 %. Das wird aber durch die gestiegene private Nachfrage überkompensiert. Was sich also ändert, ist die Struktur unserer Kundengruppen. Wir sehen heute einen höheren Anteil an Privatreisenden – das sind Touristen, aber auch immer mehr Menschen, die Familie oder Freunde besuchen. Und es gibt eine neue Art von hybriden Geschäftsreisen: Remote-Teams treffen sich an verschiedenen Orten. Zum Beispiel in einem Monat für drei Tage in Barcelona, im nächsten Monat findet dann ein Meeting in Hamburg statt.

Haben Sie im Hinblick auf die Nachhaltigkeit auch etwas von anderen Airlines gelernt?

Man kann immer von anderen lernen. Ich halte die Lufthansa Group allerdings für einen Vorreiter. Wir waren die Ersten in Europa, die sich zu wissenschaftlich fundierten Zielen verpflichtet haben. Keine andere Airline pflegt so viele Partnerschaften rund um nachhaltige Flugkraftstoffe. Und dank Lufthansa Technik haben wir ein tiefes Verständnis für nachhaltige Technologien entwickelt. Andere Airlines fragen uns deshalb oft um Rat.

Sie haben bei Austrian Airlines noch während der Corona-Pandemie angefangen. Wie haben Sie die Geschäfte wieder in Gang gebracht?

Mein Einstieg als CEO in Wien fiel zeitlich mit Omikron als dominierender Coronavirus-Variante zusammen. Es kam damals Hoffnung für den nächsten Sommer auf, weil die neuen Impfstoffe gegen das Virus offenbar gut wirkten. Wir versuchten deshalb, uns so gut wie möglich auf die absehbar anziehende Nachfrage in der Sommersaison 2022 vorzubereiten. Das hat gut funktioniert. Im Laufe der Pandemie hatten wir rund 20 % unserer Mitarbeiter verloren. Der Betrieb lief auf sehr niedrigem Niveau. Wir haben nichtsdestotrotz früh neue Mitarbeiter eingestellt, alle Flugzeuge wieder in Betrieb genommen und unsere guten Beziehungen zu den Flughäfen und der Flugsicherung genutzt, um von nur 10 % auf 80 bis 90 % Auslastung hochzufahren. Obwohl es im Sommer 2022 sehr schwierig war, in Europa zu fliegen, hat sich Austrian Airlines gut geschlagen. Im dritten Quartal 2022 haben wir sogar Rekordzahlen verbucht. So konnten wir die staatlichen Hilfen sofort wieder zurückzahlen. Seither wachsen wir kontinuierlich.

"Wir müssen grüne Produkte entwickeln, die die Menschen gerne kaufen wollen. Das wird die große Herausforderung für die kommenden Jahre."

– Annette Mann

Welche Pläne haben Sie für die Zukunft? Wo sehen Sie die größten Wachstumschancen und wie wollen Sie diese umsetzen?

Wir erneuern gerade unsere gesamte Flotte mit den modernsten Maschinen, die auf dem Markt sind. Fünf Airbus A320neo haben wir bereits bekommen, und sämtliche Langstreckenflieger werden wir von diesem Jahr an durch neue Boeing 787 Dreamliner ersetzen. Im operativen Geschäft müssen wir auf die sich verändernde Kundenstruktur reagieren. Zudem wollen wir widerstandsfähiger werden, weil die Weltlage immer unübersichtlicher wird und uns allen mehr Resilienz abverlangt. Es geht auch darum, die Bedürfnisse unserer Kunden noch besser zu verstehen. Zum Beispiel, um umweltfreundliche Tickets zu verkaufen. Wenn es allein um Idealismus geht, sind nur wenige Menschen bereit, mehr Geld auszugeben. Wir müssen deshalb grüne Produkte entwickeln, die die Menschen gerne kaufen wollen. Das wird die große Herausforderung für die kommenden Jahre.

Haben Sie noch einen guten Tipp für Geschäftsreisende, die nachhaltiger reisen wollen?

Viele Geschäftsreisende machen einen Denkfehler. Oft höre ich, dass man auch mal eine Nacht länger unterwegs ist, um Flüge zu vermeiden. Das ist

PRÄZISE LANDUNG Annette Mann hat viel Erfahrung bei der Lufthansa Group gesammelt, bevor sie im Jahr 2022 zur Chefin von Austrian Airlines aufstieg.

schwarz-weiß gedacht. Man hat ja auch nicht nur die Wahl zwischen einem Verbrennerauto und der Bahn. Man kann sich auch für ein Elektroauto, also eine Zwischenlösung, entscheiden. Ähnlich ist es beim Fliegen: Wenn Sie zum Beispiel für einen Geschäftstermin von München nach Hamburg reisen, sind Sie mit dem Zug sehr lange unterwegs. Um eine Übernachtung werden Sie nicht herumkommen. Die meisten Geschäftsleute denken jedoch nicht darüber nach, dass Sie den Termin gut und umweltfreundlich an einem Tag mit einer Flugreise bewältigen können. Ich versichere Ihnen: Das Hotel in Hamburg ist teurer als der 100-Euro-Aufschlag für nachhaltiges Flugbenzin. ■



Inklusion ist keine Utopie

Vorhang auf für die Revolution! In einer bahnbrechenden Broadway-Show treten Darsteller mit Autismus und anderen Entwicklungsstörungen auf. Das Stück und ähnliche Projekte in Europa zeigen: Mehr Vielfalt bringt Vorteile, auf die auch Unternehmen nicht verzichten sollten.

VON **Mark Espiner**

STARKER AUFTRITT
Die RambaZamba-Truppe aus Schauspielern mit Behinderung hat sich seit 1991 einen internationalen Ruf für integratives Theater aufgebaut.

FOTO: PHILIP ZWANZIG

ETWAS MAGISCHES passiert in *How to Dance in Ohio*. Wer erfahren will, wie unsere Gesellschaft von Inklusion und der Integration ausgegrenzter Menschen profitieren kann, sollte sich die Dokumentation des US-Kabelsenders HBO über eine Gruppe junger Erwachsener mit Autismus und dem Asperger-Syndrom ansehen. Der 2015 erstmals gezeigte Film spricht dabei Themen an, die sich auch auf die Arbeitswelt übertragen lassen. Zu erleben ist, wie ein kreativer Ansatz beim Verständnis von Neurodiversität wertvolle Fortschritte bringt. Der Begriff "Neurodiversität" steht für die Annahme, dass neurobiologische Unterschiede im Gehirn zur Bandbreite der menschlichen Entwicklung gehören. Autismus und andere neurologische Entwicklungsstörungen werden dabei nicht als Defizit, sondern als neurologische Vielfalt wahrgenommen.

Der Dokumentarfilm beleuchtet unterschiedliche Facetten eines Lebens mit einer sogenannten Autismus-Spektrum-Störung. Die jungen Männer und Frauen leiden teilweise unter schweren Verhaltensstörungen und sozialen Ängsten. Auf Betreiben des charismatischen Leiters ihres Gruppenzentrums bekommen sie die Möglichkeit, einen Abschlussball zu veranstalten. Die sich daraus entwickelnde Geschichte inklusive aller Hochs, Tiefs und einer Romanze bringen neue Freundschaften hervor und befördern seelisches Wachstum. Und die Geschichte zeigt auch, wie einige Gruppenmitglieder Führungsaufgaben übernehmen und viel selbstbewusster werden.

DIE GRUPPESAMMELT wertvolle Erfahrungen, die sich auch positiv auf ihr Arbeitsumfeld auswirken. Es ist also nicht überraschend, dass die sehr bewegende und wahre Geschichte 2023 zu einem Broadway-Musical verarbeitet wurde. Um den Gedanken der Inklusion ernsthaft aufzugreifen, wurde das Stück ausschließlich mit autistischen Schauspielern besetzt. Manche bezeichnen diesen Ansatz als einen Wendepunkt in der Kunstszene. Für den Broadway ist es zweifellos eine Premiere in Sachen Inklusion und Repräsentation. "Nichts über uns ohne uns", diese oft wiederholte Forderung von Behindertenaktivisten löst *How to Dance in Ohio* vorbildlich ein.

Das Musical wird dadurch besonders, dass die Darstellung neurodiverser Menschen durch die gelebte Erfahrung der Schauspieler untermauert wird. Diese Authentizität trägt erheblich dazu bei, den Blick des Publikums auf eine besondere Gruppe von Mitmenschen zu verändern. Ganz sicher be-



„**Normale Schauspieler sind oft sehr ängstlich auf der Bühne. Behinderten Schauspielern geht es viel mehr um den Spaß an der Sache. Das schafft einen angstfreien Raum für alle.**“

Jacob Höhne
Künstlerischer Leiter
von RambaZamba

einflusst ein solches Musical die Kulturlandschaft – und vielleicht sogar die Gesellschaft. Am Broadway war diese Art der Darstellung zwar eine Premiere, nicht aber in der Kunst im Allgemeinen. Kreative Theatergruppen geben Menschen mit körperlichen oder kognitiven Beeinträchtigungen seit Jahrzehnten Raum, sich zu entfalten.

Die Macher der britischen Theatergruppe Vital Xposure sind Pioniere in diesem Bereich. Die Geschäftsführerin Foteini Galanopoulou hat bereits einige Kunstinstitutionen zu inklusiven Praktiken beraten. Sie ist außerdem auf inklusives Design spezialisiert und entwickelt europaweit Programme für barrierefreien Tourismus. Galanopoulou ist begeistert vom Potenzial des Theaters im Hinblick auf die Inklusion benachteiligter Menschen: "Theater ist eine direkte Repräsentation der Gesellschaft – es reflektiert, informiert und, wichtiger noch, beeinflusst das öffentliche Bewusstsein", sagt sie.



FOTOS: PHILIP ZWANZIG, ANDI WEILAND, REHAN JAMIL

Ihre vielleicht wichtigste Erkenntnis: Sei inklusiv, ohne Angst, etwas falsch zu machen. "Denn Inklusion ist ein offener Dialog. Dinge ändern sich, Menschen ändern sich, Kontexte ändern sich", sagt Galanopoulou. "Manche fürchten vielleicht eine mögliche Gegenreaktion. Aber wir alle lernen dazu. Wenn etwas nicht funktioniert, ist unsere Tür immer offen." Wichtig sei die Offenheit für Veränderungen. "Es steht außer Frage", betont sie, "dass man ganz neue Talente entfesseln kann, wenn Barrieren fallen – der kreative Prozess wird viel facettenreicher und lebendiger."

Die Berliner Theatergruppe RambaZamba, seit Jahrzehnten für mitreißende Theaterproduktionen bekannt, ist ein sehr gutes Beispiel dafür. Das Ensemble besteht aus 30 bis 35 Schauspielern mit Down-Syndrom oder anderen kognitiven und körperlichen Einschränkungen. Die Schauspieler arbeiten bei ihren Produktionen manchmal auch mit

IM FOKUS
Ob Klassiker wie *Einer flog über das Kuckucksnest* (rechts unten) oder originelle Produktionen wie *Aerocircus von RambaZamba* (links) und *Quiet Rebels von Vital Xposure* (rechts oben), das Theater trägt dazu bei, das Thema Inklusion in den Mittelpunkt zu rücken.

"Es steht außer Frage, dass man ganz neue Talente entfesseln kann, wenn Barrieren fallen. Der kreative Prozess wird viel facettenreicher und lebendiger."

– Foteini Galanopoulou,
Geschäftsführerin von Vital Xposure

Gastdarstellern ohne Behinderung zusammen, darunter namhafte Performancekünstler. Das Bemerkenswerte daran: Die Talente der Gäste blühen auf der Bühne genauso auf wie die der behinderten Schauspieler. Manchmal profitieren die Gäste sogar noch etwas mehr von der Zusammenarbeit, hat Jacob Höhne, der künstlerische Leiter von RambaZamba, beobachtet.

DENN ES GIBT KEINE ANGST MEHR auf der Bühne. "Normale" Schauspieler haben oft sehr viel Angst, wenn sie auf die Bühne kommen. "Aber bei den behinderten Schauspielern geht es in erster Linie um den Spaß an der Sache und die Möglichkeit, sich auszuprobieren", erklärt Höhne. "Das schafft einen angstfreien Raum, von dem alle anderen auch profitieren." Diese einzigartige Atmosphäre ist sehr besonders. Höhne erinnert sich, wie ein Gastschauspieler (ohne Behinderung) von den offenen und angstfreien Proben so begeistert war, dass er sich auf der Bühne ganz neue Dinge zutraute.

Das wiederum führt den Theatermann zu der Frage, was sich von seinen Bühnenerfahrungen auf Unternehmen übertragen lässt, die sich mehr Inklusion wünschen. Zum Beispiel dies: Weil die RambaZamba-Schauspieler nicht lesen können, muss ihnen der Text anders vermittelt werden. Das bedeutet, die Elemente der Handlung →

"Autisten folgen nicht den Trends. Sie wollen Dinge von Anfang an selbst durchdenken. Das kann Innovationen hervorbringen."

– Simon Baron-Cohen,
Direktor des Autism Research Centre
am Trinity College, Cambridge

müssen auf das Wesentliche reduziert werden, um die Simplizität in der Komplexität zu finden und die Geschichte szenisch klar zu vermitteln. Ein Ansatz, der laut Höhne im kreativen Prozess neue Diskurse und Dialoge möglich macht. "Die Wirtschaft kann von so einem Ensemble und unserer Vorgehensweise lernen, dass Menschen mit Behinderung es schaffen können", zeigt sich Höhne überzeugt. Man müsse sich vielleicht etwas mehr Zeit für die Menschen nehmen und sie etwas mehr unterstützen. "Aber wenn man ihnen die Möglichkeiten gibt und mit ihnen zusammenarbeitet, kann es gelingen", sagt Höhne.

NEUROBIOLOGISCHE UNTERSCHIEDE von Menschen könnten sich vorteilhaft auf Unternehmen auswirken. Simon Baron-Cohen, Direktor des Autism Research Centre (ARC) an der University of Cambridge, hat enge Verbindungen zwischen Autismus und der Fähigkeit zu Sorgfalt und Detailgenauigkeit ausgemacht. In der IT zum Beispiel sind das sehr gefragte Fähigkeiten. Aber nicht nur dort. Auch in anderen Bereichen können Autisten erfolgreich arbeiten. "Viele Menschen zeigen sich offen, Inklusionskonzepte auf neurodiverse Menschen auszuweiten", sagt Baron-Cohen. Er war Berater für den Spectrum Art Award, der nur Künstler berücksichtigt, die sich selbst als autistisch bezeich-

STARKE ROLLE
Der Dokumentarfilm How to Dance in Ohio und die Adaption fürs Musiktheater haben das Bewusstsein für Autismus geschärft.

nen. "Dort wurden viele Talente entdeckt und Karrieren autistischer Künstler gefördert", berichtet der Psychologieprofessor. Außerdem hat Baron-Cohen mit Universal Music zusammengearbeitet. Sein Ziel: Er wollte die Kreativbranche ermutigen, sich stärker mit Neurodiversität und Autismus zu befassen. Die Integration neurodiverser Menschen in die Arbeitswelt verläuft aber weiterhin zu langsam, findet der Brite: "Schätzungen gehen davon aus, dass bis zu 85 % der erwachsenen Autisten keine Arbeit haben und in einem beklagenswerten psychischen Zustand sind."

Dies sei ein Zeichen, dass die Gesellschaft sie vernachlässige. Baron-Cohen zufolge könnten die Barrieren für den Zugang zu Beschäftigung für Autisten bereits durch wenige kleine Schritte abgebaut werden. Oft reiche eine einfache Frage des Arbeitgebers: "Was brauchen Sie?" Entsprechende Anpassungen am Arbeitsplatz seien meist nicht so

teuer und signalisierten, dass ein Unternehmen Autisten nicht diskriminiert. Denn Inklusion könne auch Wettbewerbsvorteile bringen. "Autismus ist nicht einfach nur eine Behinderung, sondern ein Unterschied, und einige dieser Unterschiede sind Stärken und Talente", betont Baron-Cohen. Perfektionismus, ein ausgeprägter Sinn für Details und eine besondere Begabung für Mustererkennung sind Beispiele. "Autisten folgen nicht den Trends. Sie wollen Dinge von Anfang an selbst durchdenken. Das kann Innovationen hervorbringen", hat Baron-Cohen beobachtet.

DEUTLICHE ANZEICHEN sprechen dafür, dass viele Tech-Firmen derartige Einstellungsleitlinien verfolgen. Neil Barnett ist Leiter der Abteilung Inclusive Employment and Accessibility bei Microsoft. Er hat das Neurodiversity Hiring Program des Unternehmens ins Leben gerufen. Ein zentrales Ele-



FOTO: CURTIS BROWN



Innovation durch Inklusion



Curb cuts

Abgesenkte Bordsteinkanten sind heute so verbreitet, dass der "Curb-Cut-Effekt" allen, und nicht nur Rollstuhlfahrern zugutekommt.



Speech-to-Text

Inzwischen ebenso allgegenwärtig wie Spracherkennung. Die Ursprünge liegen in der Hilfsmittel-Technik.



Auto-Complete

Die Vorschläge beim Tippen basieren auf einer Technologie, die Walter Woltoz für ALS-Patienten wie Stephen Hawking entwickelt hat.



Touchscreens

Entwickelt für Menschen mit eingeschränkter Fingerfertigkeit. Apple kaufte die Technologie 2005.

ment dabei sind spezielle Bewerbungsgespräche. Der alternative Einstellungsprozess soll eine Art Türöffner sein, damit besondere Talente ihre Fähigkeiten ohne die typischen Hürden bei Bewerbungsgesprächen zeigen können. Microsoft verschickt beispielweise die Fragen vor dem Vorstellungsgespräch und informiert die Bewerber über Unterkünfte vor Ort. "Wir haben den Umfang des Programms 2021 erweitert, um neben Autisten auch alle anderen neurodiversen Talente einzubeziehen", sagt Barnett. Dieser Ansatz hat sich für Microsoft bezahlt gemacht: "Wir haben unglaubliche Talente entdeckt", erzählt der Microsoft-Manager. "Die Vorteile einer inklusiven Einstellungspraxis sind sowohl für die Bewerber als auch für die Einstellungsteams vielversprechend. Der Rekrutierungsansatz dieses Talentscreenings kann eine echte Wirkung erzeugen."

DAS FÖRDERN VON INKLUSION und Vielfalt hat noch weitere Vorteile. Baron-Cohen zufolge kann Inklusion ein Motor für Innovation sein, und zwar nicht nur als Ergebnis der Einstellung neurodiverser Arbeitskräfte. Haben Girma, eine taubblinde US-Aktivistin für die Rechte von Menschen mit Behinderungen, hat für die *Financial Times* ein leidenschaftliches Plädoyer verfasst, in dem sie auf die oft unerwarteten Vorzüge einer größeren Vielfalt hinweist. In dem Artikel führt sie als Beispiel den hörgeschädigten Tech-Pionier Vint Cerf an. Dessen Behinderung habe seine Arbeit bei der Entwicklung des Internets beeinflusst, schreibt Girma. In den 1980er-Jahren suchten Gehörlose und Schwerhörige wie Cerf eine Alternative zur fernmündlichen Kommunikation. Der Informatiker entwickelte federführend den ersten kommerziellen E-Mail-Dienst – von dem heute bekanntlich nicht nur Hörgeschädigte profitieren, sondern die ganze Welt.

Unternehmen, die Inklusion zur Chefsache machen, können sich auf jede Menge positive Nebeneffekte freuen: mehr Innovationen, höhere Produktivität und andere unvorhersehbare Vorteile. Der Broadway-Erfolg von *How to Dance in Ohio* zeigt, wie Kunst eine Vorreiterrolle spielen kann. Die Darstellung von Behinderungen durch Menschen mit Behinderung weist nicht nur auf ein bestimmtes Anliegen oder soziales Problem hin. Sie zeigt uns neue Möglichkeiten, uns zu entwickeln, zu verbessern und zu wachsen. Und wenn Unternehmen diese Lektion beherzigen und konsequent umsetzen, können alle davon profitieren. ■



EIN ZWIEGESPRÄCH MIT

Don Norman

Der legendäre Designer Don Norman lehrte seine Kollegen jahrzehntelang, ihr Augenmerk auf die Produktnutzer zu richten. Heute fordert er Designer auf, sich an der Suche nach Lösungen für die großen Probleme der Menschheit zu beteiligen.

VON **Steffan Heuer**

ILLUSTRATIONEN VON **Nigel Buchanan**



Sie haben das Konzept des "menschenzentrierten Designs" geprägt. Wie definieren Sie es, und welche Art von Design wurde zuvor praktiziert?

Im Laufe der Zivilisationsgeschichte haben Menschen fast alles gestaltet, was uns heute umgibt. Die Objekte, die wir nutzen, mit denen wir leben und auf die wir uns verlassen, aber auch die Ideen, Überzeugungen, Gesetze und Bräuche, die unser Leben bestimmen – all dies wurde künstlich erschaffen. Blickt man auf die Geschichte des Designs, kann man das Tischgeschirr der britischen Firma Wegwood als Meilenstein betrachten: Designer machten Produkte attraktiver, um Absatz und Gewinn durch Ästhetik zu optimieren. Als ich zum Design kam, war ich Psychologe und Kognitionswissenschaftler. Ich untersuchte Erinnerungen und Aufmerksamkeit, um herauszufinden, warum Menschen Fehler machen. 1979 beim Unfall im Atomkraftwerk Three Mile Island wurde ich hinzugezogen. Wir sollten herausfinden, warum die Betreiber so schreckliche Fehler gemacht hatten. Dabei stellten wir fest, dass sie ihr Bestes gegeben hatten. Aber die Anlage war

schlecht konstruiert, fast so, als solle sie Fehler provozieren. Das brachte mich auf einen Gedanken: Man muss verstehen, wie Menschen Technik nutzen. Es stellte sich heraus, dass Industriedesigner, Psychologen und Informatiker an denselben Themen arbeiteten. Als wir uns austauschten, verschmolzen unsere Ideen zu dem, was man heute als menschenzentriertes Design bezeichnet.

Designer wie Sie sind maßgeblich an der Kreation verlockender Objekte und Dienstleistungen beteiligt. Wie viel Verantwortung trägt Ihr Berufsstand für die Schattenseiten des Kapitalismus, also überzogenen Konsum, wachsende Müllberge und Umweltzerstörung?

Designer stehen im Mittelpunkt vieler Probleme, mit denen wir heute konfrontiert sind. Aber ich werfe ihnen nichts vor. Sie sind auch Opfer, denn sie tun, was von Ihnen verlangt wird. Auf →



Online verfügbar

Sehen Sie sich das Interview mit Don Norman in voller Länge an: rolandberger.com/de/norman.



Ein Leben für die Nutzer

Don Norman stieg 1993 bei Apple ein und wurde Vizepräsident des unternehmenseigenen Forschungslabors Advanced Technology Group. 1998 gründete er seine eigene Firma. Seit 2014 leitet Norman das Design Lab der University of California. Sein Buch *Design for a Better World* kam 2023 auf den Markt. Er rief den Don Norman Design Award ins Leben, um Nachwuchsdesigner zu fördern, deren Arbeit die Gesellschaft voranbringt.

einer Zwischenebene im Entwicklungs- und Produktionsprozess von Unternehmen helfen Designer ihren Auftraggebern, ihre Umsätze und Gewinne zu maximieren.

War die Vorstellung von dem, was Design leisten soll, schon immer falsch?

Designer sind stolz auf ihr handwerkliches Können. Aber es geht um mehr. An einer traditionellen Designschule lernt man zwar viel über Designgeschichte, aber kaum etwas über die Geschichte von Kulturen, Politik oder Wirtschaft. Design wird überdies gerne mit Kunst oder Architektur in einen Topf geworfen, dabei passt das überhaupt nicht zusammen. Künstler kreieren etwas für sich selbst, während Designer etwas für andere erschaffen. Das ist ein großer Unterschied in der Denkweise. Und doch glauben viele Designer, sie müssten Dinge erfinden, die einzigartig und originell sind. Der Gedanke, Dinge immer wieder neu erschaffen zu müssen, verursacht eine große Ressourcenverschwendung. Wir sollten schrittweise Besseres erschaffen.

Ihr Buch *The Design of Everyday Things* über menschenzentriertes Design ist ein Klassiker. Was hat Sie mit fast 90 Jahren bewogen, noch ein Buch zu schreiben?

Ich habe über meine Karriere nachgedacht. Und auch darüber, welchen Beitrag ich leisten könnte, denn die Welt steckt im Chaos. Sie wird von den Überbleibseln des Modernismus dominiert. Technologie, Wissenschaft und Wirtschaft bestimmen unser Leben. Wir versuchen, alles zu messen – selbst Dinge, die man gar nicht messen kann. Dadurch werden fast alle Aspekte des Lebens zu abstrakten, bedeutungslosen Zahlen. Meine Bücher haben die Anwendung von Dingen vereinfacht. Das ist wichtig, wird die Welt aber nicht verändern. Die Probleme sind bekannt, sogar die Lösungen. Aber kaum jemand wendet das vorhandene Wissen an. Warum nicht? Weil das eigentliche Problem das menschliche Verhalten ist.

Heute fordern Sie Designer auf, sich an der Menschheit auszurichten. Was bedeutet das konkret?

In meinem Buch *The Design of Everyday Things* habe ich über vier Grundsätze des menschenzentrierten Designs geschrieben. Inzwischen denke ich, dass diese Prinzipien falsch sind. Sie mögen noch immer der beste Ansatz sein, um ein gutes Produkt für Millionen von Menschen herzustellen. Aber die Nachhaltigkeit oder das, was Ökonomen externe Effekte

nennen, bleibt dabei unberücksichtigt. Wenn wir schöne Gegenstände herstellen, wenn wir Rohstoffe abbauen, machen wir uns dann Gedanken über die Auswirkungen auf die Umwelt? Wie sieht es mit dem Produktionsprozess aus, der die Luft verschmutzt, oder mit dem Geschäftsmodell, das alle paar Jahre neue Produkte erfordert? Wir erschweren sogar die Reparatur und den Austausch von Teilen. Dadurch häufen wir riesige Müllberge an. Menschenzentriertes Design

konzentrierte sich auf die Menschen, die etwas benutzen. In Zukunft müssen Designer die Auswirkungen ihrer Arbeit auf die Menschheit insgesamt und den ganzen Planeten im Blick haben.

Sind Designer denn bereit, das große Ganze in Betracht zu ziehen?

Designer haben sehr gute Instrumente an der Hand, um die Dinge zum Besseren zu verändern. Leider wird dieses Potenzial noch immer stark unterschätzt. Die meisten Designer stecken in ihren Unternehmen regelrecht fest. Wie viele CEOs von großen Unternehmen kommen aus dem Design? Vermutlich kein einziger. Wie viele Chief Design Officers gibt es in großen Unternehmen? Vielleicht 20. Warum nicht mehr? Weil vor allem Ingenieure befördert werden. Und nach der Beförderung hört man ohnehin auf, in seinem Fachgebiet zu arbeiten. Stattdessen soll man das Unternehmen erfolgreich machen. Und es gibt noch eine zweite Herausforderung: Designer und Künstler verabscheuen Wirtschaft und Politik. Man kann die Welt aber nicht grundlegend verändern, ohne die politischen Rahmenbedingungen zu gestalten. Kurz gesagt: Designer sind zwar verantwortlich für den Schlamm, in dem wir stecken, aber es ist nicht ihre Schuld. Es liegt daran, wie sie erzogen und ausgebildet wurden. Sie haben einfach nicht die Macht, etwas zu verändern. Noch nicht.

Haben wir vielleicht schon einen Punkt erreicht, an dem eine neue Generation von Designern das Ruder übernimmt und das blinde Vertrauen in Modernismus und Technologie hinter sich lässt?

Das ist ein Trend, ja. Aber nicht notwendigerweise, weil Jüngere nachkommen. Unsere Gesellschaft hat endlich ein anderes Verständnis für Themen wie die Umweltzerstörung entwickelt. Sie sind ja auch nicht wirklich neu. Durch Klimawandel, Stürme, Überschwemmungen und Dürren beginnen wir zu erkennen, was wir angerichtet haben. Das ist es, was den Wandel vorantreibt.

"Manager wollen Lösungen. Die Kreislaufwirtschaft ist aber noch keine Lösung, sie ist ein Konzept."

– Don Norman

Wie können Unternehmen das Problem angehen? Müssen sie Designern eine neue Rolle zuweisen und sie mit mehr Macht ausstatten?

Ich denke, der Wandel muss vom Berufsstand der Designer selbst ausgehen. Wie kann man die Umweltzerstörung aufhalten? Die Lösung heißt Kreislaufwirtschaft. Im Grunde kopieren wir damit die Natur: Was wächst, wird irgendwann sterben und wieder zur Grundlage für neues Leben. Diese Erkenntnis verändert das Wesen eines Unternehmens. Wenn Sie als Designer biologisch wiederverwertbare oder -verwendbare Materialien nutzen möchten, müssen Sie es Ihren Vorgesetzten sagen: Wir ma-

chen das falsch! Sie können sich jedoch nicht nur beschweren. Manager wollen Lösungen. Die Kreislaufwirtschaft ist aber noch keine Lösung, sie ist ein Konzept. Zeigen Sie ihnen also, wie man eine Kreislaufwirtschaft implementiert und wie viel das kosten wird. Entwerfen Sie Produkte, die leicht zu reparieren sind und lange halten, geht der Umsatz zurück. Designer müssen also Vorschläge entwickeln, wie das Unternehmen mit einem solchen Modell weiterhin erfolgreich im Geschäft bleibt.

Können Sie uns Beispiele für Designlösungen nennen, die Ihren Vorstellungen entsprechen und auch für Unternehmen attraktiv sind?

Es gibt eine wunderbare Lösung, für die Designer ihre Expertise einsetzen sollten, und zwar das "System- und Dienstleistungsdesign". Die Idee besteht darin, nicht mehr auf den Verkauf von Produkten zu setzen, sondern Dienstleistungen anzubieten. In jedem Produkt steckt ja letztlich eine Dienstleistung. Ich kaufe eine Tasse, weil sie ein Getränk fasst und warm hält. Eine Kamera macht nicht nur Bilder, sie speichert Erinnerungen. Unternehmen wie Rolls Royce und General Electric verkaufen keine Triebwerke mehr, sie verkaufen Flugstunden und Servicemodelle. Um ein großartiger Designer zu werden, muss man ein guter Geschäftsmann sein – mit besonderer Kenntnis für die Funktionsweise von Gesellschaften und Kulturen. ■

Wie der Ziesel zum Schädling wird

①

Der Ziesel ist vernünftig

Denn er hat nicht im Sinn, Ihren gepflegten Rasen mit Löchern zu ruinieren. Das Tier lebt einfach im Einklang mit seiner Evolution.

②

Der Rasen ist künstlich

Menschen mögen getrimmte Wiesen. Sie mögen aber keine Schädlinge, Tiere oder Unkraut, die ihre künstliche Umgebung stören.

③

Bedenken Sie die Leiden der Welt

Viele Probleme rühren daher, dass wir die Natur zwar lieben – aber nur so lange, wie sie unsere Sicht auf die Welt nicht stört.



Mieses Design muss nicht sein

Wenn etwas logisch und rational erscheint, war es vielleicht so, als Sie geboren wurden. Ein Konstrukt, keine natürliche Tatsache. Wollen wir unsere Lebensweise verändern, müssen wir fast alles ändern: wie wir leben, uns verhalten und auch die Dinge, die wir produzieren.

Auf einen Kaffee ins Büro

Seit Corona sind es oft nur noch ein paar Schritte bis ins Homeoffice. Was können Unternehmen tun, um mehr Mitarbeiter ins Büro zu locken? Drohungen? Versprechungen? Wie wäre es mit einer guten Tasse Kaffee...

VON **Bennett Voyles** ILLUSTRATIONEN VON **Changyu Zou**

WIE MOTIVIERT MAN seine Mitarbeiter, wieder jeden Tag ins Büro zu kommen? Vor der Pandemie war die Sache klar: Wer nicht zur Arbeit kam, flog eben raus.

Heute ist die Situation etwas komplizierter. Manager versuchen es derzeit mit einer Mischung aus Anreizen und Drohungen, die Erfolge bleiben bislang jedoch recht überschaubar. Führungskräfte, die sich nicht mit verwaisten Büroetagen abfinden wollen, haben allerdings noch ein Ass im Ärmel: eine gute Tasse Kaffee. In einer Umfrage unter 2.050 US-Arbeitnehmern im Auftrag des Getränkeautomatenherstellers Flavia gab fast die Hälfte der Befragten an, dass Gratisgetränke sie zurück ins Büro locken könnten. Für zwei Drittel war dabei ein heißer Kaffee das Getränk der Wahl.

Auf den ersten Blick scheint es schwer verständlich, warum der Gratis-Koffeinkick so wichtig ist. Es ist ja nicht so, dass ein Caffè Latte, ein Espresso oder ein Filterkaffee schwer zu bekommen wären. Geschätzte 2,25 Milliarden Tassen werden jeden Tag auf der Welt getrunken. In den USA wird nach Angaben der National Coffee Association sogar mehr Kaffee als Wasser konsumiert. Auch die Europäer sind dem Kaffee sehr zugeneigt, der Cappuccino kommt schließlich aus Italien.

Kaffee scheint auch ein Wundermittel zu sein, wenn es um die Zufriedenheit und Produktivität von Arbeitnehmern geht. Die Begeisterung für Kaffee ist so groß, dass uns schon ein Foto mit einer Tasse Kaffee munter machen kann. Experten nennen das Priming. In der Psychologie bezeichnet man damit die meist unbewusste Beeinflussung durch Reize wie Wörter, Bilder oder Gerüche. "Menschen erleben oft kaffeebezogene Reize oder denken an Kaffee, ohne ihn tatsächlich zu trinken", sagt Sam Maglio, Associate Professor an der University of Toronto Scarborough. In einer von ihm mitverfassten Studie fand Maglio heraus, dass selbst eine imaginäre Tasse reale Wirkungen entfalten kann: "Menschen, die durch das Priming eine physiologische Erregung erfahren, sehen die Welt schärfer und detaillierter."

Und wenn wir dann die heiße Tasse in den Händen halten, kann Kaffee sogar Gruppendynamiken beeinflussen und die Arbeit erfüllender erscheinen lassen, haben Forscher des Coffee Center an der University of California in Davis herausgefunden. Gemeinsam mit Wissenschaftlern aus Ohio führten sie zwei Experimente in Gruppensituationen durch. Die Gruppen, die vor einer

Aufgabenstellung Kaffee tranken, bewerteten den Beitrag ihres Teams – und ihren eigenen – höher als eine zweite Gruppe, die erst nach Abschluss ihrer Aufgabe Kaffee genoss. Um genauer zu untersuchen, ob das Koffein oder das gemeinsame Kaffeetrinken die Leistungssteigerung hervorrief, führten die Forscher ein weiteres Experiment durch, bei dem die Kontrollgruppe koffeinfreien Kaffee trank. Es zeigte sich, dass die Mitglieder der "Koffeingruppe" länger bei der Sache blieben und sich aktiver an Diskussionen beteiligten.

Das Kaffeehaus wird zum Büro

Bei welchen der beobachteten Effekte es sich um bloße Korrelationen handelt oder inwieweit sie tatsächlich kausale Zusammenhänge anzeigen, ist eine andere Frage. Dessen ungeachtet verbinden Menschen Kaffee seit mindestens 300 Jahren mit Arbeit. Die Kaffeebohne hat sich zu einem der beliebtesten legalen Dopingmittel entwickelt. Kaffee wird heute in mehr als 70 Ländern der Erde angebaut und gibt 125 Millionen Menschen Arbeit. Obwohl Tee, heiße Schokolade und Kaffee bei ihrer Einführung auf den britischen Inseln im 16. und 17. Jahrhundert gleichermaßen beliebt waren, entwickelte sich Kaffee von Anfang an zu einem Getränk der Geschäftswelt. Vielen gefiel die Idee eines geselligen Getränks, das wach macht, erklärt Brian Cowan, Geschichtspräsident an der McGill University in Toronto und Autor von *The Social Life of Coffee: The Emergence of the British Coffeehouse*. Zwar gilt das auch für Tee und Schokolade. Doch wurde Tee eher mit Frauen und dem häuslichen Bereich assoziiert. Und heiße Schokolade galt laut Cowan eher als Genussmittel und Aphrodisiakum.

Die aufstrebenden Kaffeehäuser spielten eine wichtige Rolle bei der Verbindung von Kaffee und Arbeit. Vor dem Viktorianischen Zeitalter gab es nur wenige Büros. Die Briten nutzten das Kaffeehaus oft als eine Art frühen Coworking-Space. Einige Kaffeehäuser wurden mit bestimmten Branchen in Verbindung gebracht. So entwickelte sich das Lloyd's Coffee House zu einer globalen Börse für See-Versicherungen. In anderen Kaffeehäusern handelte man mit Aktien, Auktionen wurden abgehalten, und auch Politiker und Theaterleute hatten ihre eigenen Treffpunkte. Ob beim Diskutieren, Analysieren oder Delegieren – Kaffee kann die Produktivität steigern. Das funktioniert aber nur in einem gemeinschaftlichen Umfeld wie dem Büro. "Kaffee ist ein Getränk, das die Geselligkeit fördert. Deshalb trinken wir ihn gerne an Orten,

SOZIALER KITT
Psychologen und Hirnforscher finden immer mehr Belege dafür, dass gemeinsames Kaffeetrinken die sozialen Beziehungen fördert – auch am Arbeitsplatz.

wo sie stärker ausgeprägt ist als zu Hause", sagt Moreno Faina, Direktor der Università del Caffè in Triest, einer von illycaffè finanzierten Institution.

Forscher wie Robin Dunbar behaupten, der gesellige Aspekt einer Kaffeepause sei wichtiger als der Kaffee selbst: "Unsere Erfahrungen mit Zoom-Meetings während des Lockdowns haben gezeigt, dass der Zoom-Kaffee im Familienkreis ganz gut funktioniert, eine Weile auch mit Freunden, aber meist nicht mit Kollegen", sagt der emeritierte Professor für Evolutionäre Psychologie an der University of Oxford. "Das liegt daran, dass die Interaktion in Zoom-Umgebungen die Dynamik natürlicher Gespräche einschränkt."

Neurowissenschaftler haben inzwischen messbare Beweise gefunden, dass die Gesichter in Videogesprächen eine weniger anregende Wirkung auf das Gehirn entfalten. Für Joy Hirsch, Neurowissenschaftlerin an der Yale University, sind Vi-



deokonferenztools wie Zoom ein "mangelhaftes Kommunikationssystem im Vergleich zu persönlichem Kontakt".

Eine gute Mischung

Doch zurück zur Frage, warum Kaffee das perfekte Schmiermittel sein könnte, um das Büroleben wieder in Schwung zu bringen. Ende 2023 stieg der Büroleerstand in den USA auf ein Allzeithoch von fast 20 %. Unternehmen müssen also Wege finden, "ein sozial attraktiveres Arbeitsumfeld zu schaffen, damit die Menschen gerne zur Arbeit kommen", erklärt Dunbar. "Unternehmen funktionieren dann gut, wenn die Mitarbeiter gute persönliche Beziehungen untereinander aufbauen. Dann tun wir bestimmte Dinge, weil wir das Gefühl haben, dass wir einander verpflichtet sind."

Das bedeutet freilich nicht, dass die gemeinsame Kaffeepause die einzige Möglichkeit ist, den Zusammenhalt im Team zu beleben. Aber sie ist durchaus eine der wirksamsten Ideen. Schon im späten 19. und frühen 20. Jahrhundert förderten Großindustrielle die Beziehungen zwischen ihren Mitarbeitern mit Gemeinschaftseinrichtungen wie Tennisclubs oder philosophischen Debatterclubs,

"Kaffee ist ein Getränk, das die Geselligkeit fördert. Deshalb trinken wir ihn gerne an Orten, wo sie stärker ausgeprägt ist als zu Hause."

– Moreno Faina,
Direktor der Università del Caffè

sagt Forscher Dunbar. "Tennisclubs würden heute wohl weniger Interesse wecken, also müssen wir uns etwas Kreativeres ausdenken."

Als koffeinfreie Alternative böte sich gemeinsames Singen an: "Es verbindet Menschen, die sich vorher fremd waren", so Dunbar. Krankenhaus-Chöre in Norwegen sind ein gutes Beispiel: Dort hat das gemeinsame Singen den Krankenstand beim Personal drastisch gesenkt. In südafrikanischen Behörden sorgten Beamtenchöre nach dem Ende der Apartheid für ein besseres Miteinander. Einige von Dunbars Kollegen behaupten sogar, dass Menschen Musik erfunden hätten, weil gemeinschaftliches Singen, Musizieren und Tanzen soziale Bindungen fördert. Das verschaffe uns einen evolutionären Vorteil gegenüber Tieren, die nicht so gut kooperieren.

Bevor Sie jetzt aber überstürzt einen fünfstelligen Betrag in eine Profi-Siebträgermaschine wie eine Victoria Arduino Black Eagle stecken, sollten Sie vielleicht überlegen, ob Ihre Mitarbeiter nicht nur auf eine Tasse Kaffee im Büro vorbeischauchen. Weil das offenbar weiter verbreitet ist, als man denken würde, gibt es auch schon einen Namen dafür: "Coffee-Badging". Mitarbeiter erscheinen kurz im Büro, zücken ihren Firmenausweis (Badge), trinken einen Cappuccino – und sind wieder weg. Andererseits: Wenn die kurze Kaffeepause im Büro dazu beiträgt, dass sich das Team besser kennenlernt und dadurch die Arbeit produktiver erledigt wird: Warum nicht? Dann ist eine High-End-Espressomaschine vielleicht doch eine gute Investition. ■

**24
Stunden**

Mindestdauer, in der die Teilnehmer einer Studie nach einer Dosis von 200 Milligramm Koffein, etwa zwei Tassen Kaffee, eine höhere Gedächtnisleistung zeigten.

QUELLE:
JOHNS HOPKINS UNIVERSITY



Niren Chaudhary ist Vorsitzender des Boards von Panera Brands, einem der global größten Schnellrestaurantbetreiber, zu dem Panera Bread, Caribou Coffee und Einstein Bros Bagels gehören. Das Interview wurde auf dem Global Peter Drucker Forum geführt.

rungen und wie wir damit umgehen. Ich habe meine beiden Töchter verloren: Aisha starb mit 18 Jahren, Tanya im Alter von acht Monaten. Aisha war 13, als man ihr sagte, dass sie noch fünf Jahre zu leben habe. Sie machte jeden einzelnen Tag zu etwas Besonderem, verlieh jedem Moment etwas Magisches, sah das Leben aus einer einzigartigen Perspektive. Ihr kurzes Leben war seit der schrecklichen Nachricht von Dankbarkeit, Großzügigkeit und Mut geprägt. Diese drei Werte habe ich tief verinnerlicht. Durch den Verlust meiner beiden Töchter wurde ich als Führungskraft menschlicher, empathischer und auch leidenschaftlicher.

➤ **In guten Zeiten ist Rücksichtnahme im Alltag leichter umzusetzen. Stehen Sie auch zu Ihren Werten, wenn es mal nicht so gut läuft?** Natürlich ist es in harten Zeiten schwieriger, seinen Werten treu zu bleiben. Aber ob gute oder schlechte Zeiten: Man kann auch harte Entscheidungen mit Sorgfalt und Mitgefühl treffen, sowohl für seine Kunden als auch für seine Mitarbeiter. ■

FOTOS: ALEX GAGNE, COURTESY OF FARAH NAYERI & GEOFF Poulton, GIULIA DALEY

Geleitet von Werten

Der erfahrene Food-Manager **Niren Chaudhary** spricht über den Verlust seiner beiden Töchter und wie das seine Unternehmensführung beeinflusst.

INTERVIEW VON **Emanuele Savettiere**
ILLUSTRATIONEN VON **Julia Zimmermann**



Jetzt Online

Lesen Sie das ausführliche Interview mit Niren Chaudhary online: rolandberger.com/de/chaudhary

➤ Wie können Führungskräfte unsere komplexe Lebens- und Arbeitswelt prägen?

Führen ist ein Privileg, weil es einem die Möglichkeit eröffnet, Multiplikator einer positiven Entwicklung zu werden. Damit meine ich nicht nur die Wertschöpfung eines Unternehmens, sondern auch die Selbstverwirklichung der Mitarbeiter, den Dienst an der Gemeinschaft und den Schutz der Umwelt. Um dabei erfolgreich zu sein, muss man klare Werte verfolgen und Vertrauenswürdigkeit ausstrahlen.

➤ Wie verinnerlicht man denn ein Wertegerüst?

Wir übernehmen es von unseren Eltern, vor allem lernen wir aber aus prägenden Erfah-

An dieser Ausgabe haben mitgewirkt:



Farah Nayeri

berichtet aus London. Die Journalistin hat das Buch *Takedown: Art and Power in the Digital Age* veröffentlicht, schreibt für *The New York Times* und moderiert den Podcast *CultureBlast*.

→ SEITE 48



Geoff Poulton

hat für *The Guardian*, *The Times* und die *Deutsche Welle* über Innovation und Nachhaltigkeit geschrieben. Er verfasst auch Beiträge für globale Marken wie BMW und Airbus.

→ SEITE 12



Julia Sellmann

ist Porträtfotografin in Berlin. Sie wirkt an redaktionellen und kommerziellen Projekten in der ganzen Welt mit. Ihre Arbeit konzentriert sich auf Geschichten, die auf einer tieferen Ebene nachhallen.

→ IM FOKUS

Herausgeber

Stefan Schaible
(Global Managing Partner)

Roland Berger Holding
GmbH & Co. KGaA
Sederanger 1,
80538 München
+49 89 9230-0
rolandberger.com

Head of Global Marketing & Communication
Kerstin Hoppe

Creative Director
Christine Brand

Veröffentlicht im Sept. 2024
ISSN 2628-2895

Chefredakteurin

Neelima Mahajan
neelima.mahajan@rolandberger.com

Editorial Support

David Born
Emanuele Savettiere

Digital Team

Natalia Wilhelm
Gaia Bessone
Damaris Zimmermann
Nina Reetzke

Axel Springer Corporate Solutions

Projektmanagerinnen

Thuy Lan Mai
Miriam Langnickel

Leitender Redakteur

Mark Espiner

Redaktion

Christian Gschwendtner
Peter Vogt
Peter Hahne

Design Director

Rodolfo França

Bildredaktion

Anna Bianchi

Art Directors

Jennifer David
Laura Risse

Druck

Druckhaus Sportflieger

Druckprodukt mit finanziellem
Klimabeitrag
ClimatePartner.com/10884-2407-1001

Sie wollen mehr Think:Act?



Kontaktieren Sie uns:
tam@rolandberger.com



Registrieren Sie sich für den
Think:Act-Newsletter:
rolandberger.com/de/tam



Roland Berger ist eine weltweit führende Strategieberatung mit einem breiten Leistungsangebot für alle relevanten Branchen und Unternehmensfunktionen. Roland Berger wurde 1967 gegründet und hat seinen Hauptsitz in München. Die Strategieberatung ist vor allem für ihre Expertise in den Bereichen Transformation, industrieübergreifende Innovation und Performance-Steigerung bekannt und hat sich zum Ziel gesetzt, Nachhaltigkeit in all ihren Projekten zu verankern. Im Jahr 2023 verzeichnete Roland Berger einen Umsatz von über einer Milliarde Euro.

Roland
Berger **B**

”

LEBEN IST
ZEIT.

MANAGEMENT.

“

OLIVER BURKEMAN
AUTOR VON *FOUR THOUSAND WEEKS:
TIME MANAGEMENT FOR MORTALS*

B

Entdecken Sie
Think:Act online
Hier finden Sie mehr zu
unseren Themen und das
Think:Act-Archiv:
rolandberger.com
/de/tam