

GDI IMPULS



Wissensmagazin für Wirtschaft, Gesellschaft, Handel
Nummer 1 . 2010



Freeconomy

**Die Gratis-Mentalität hat gesiegt.
Höchste Zeit, daraus ein gutes Business zu machen.**



Jeremy Rifkin
Das Zeitalter der Empathie

Kjell A. Nordström
Die Weltkarte der Trends

Christian Ankowitsch
Die Strategie des Durchwurstelns

Thema: Freeconomy

4 AUTOREN

110 SUMMARIES

112 GDI-STUDIEN

113 GDI-VERANSTALTUNGEN

114 GOTTLIEB DUTTWEILER INSTITUTE

116 GDI-AGENDA 2010

116 IMPRESSUM

> Freeconomy

Detlef Gürtler . Christine Brandl

8 DAS FREECONOMY-MANIFEST

Neunzehn Thesen zu Leben und Wirtschaften in Freizeiten, geremixt aus zehn verschiedenen Quellen.

> Geschichte

Michael Böhm

10 PIRATEN 2.0

Vor 450 Jahren wurden Piraten zum Schrecken der Meere und zu Gründervätern des Kapitalismus. Welches neue Zeitalter begründen die Daten-Piraten von heute?

> Ökonomie

Gespräch mit Edward Hugh

18 «GEWINN IST FÜR MICH ANDERS DEFINIERT»

Wie ein 61-jähriger Englischlehrer aus Barcelona mit ein paar Blogs und einer Facebook-Seite einer der einflussreichsten Analysten für Süd- und Osteuropa wurde.

> Mode

Anja Dilk . Heike Littger

24 EIN GANZ NEUER STIL

Die Modebranche steht gerade am Anfang eines Wertschöpfungswandels, wie ihn die Musikbranche bereits hinter sich gebracht hat.

> Preismanagement

Annette Ehrhardt . Stefan Beeck

32 WEGE AUS DER KOSTENLOS-FALLE

Das Gratis-Problem haben nicht nur die Medien, sondern auch viele andere Branchen. Wie man die Kostenlos-Falle erkennt und erfolgreich umgeht.

> Gastronomie

Anja Dilk

38 BEZAHLEN ANDERS

Im Berliner Restaurant Weinerei zahlt seit Jahren jeder Gast so viel – oder wenig –, wie er möchte.

> Gratis-Mentalität

Gespräch mit Nils Winkler

40 «KOMMENSE REIN, DER EINTRITT IST FREI ...»

Wie man als Anbieter die Kostenlos-Mentalität der Kunden und gleichzeitig die Firmenkasse befriedigen kann.

> Die grosse Grafik

44 MONOPOFREE

Gratis-Geschäftsstrategien zwischen «Frei parken» und «Gehen Sie in das Gefängnis».

> Science-Fiction

Detlef Gürtler

46 DER WELTRAUM – UNENDLICHES GRATIS

In Science-Fiction-Filmen und Utopien kommt in der Regel kein Geld vor. Wie das funktionieren soll – und warum wir uns das besser nicht wünschen sollten.

> Foto-Essay

Maak Roberts

50 FREECYCLING

Angenommen, wir hätten das «grosse Kostenlos» gezogen: Was machen wir dann mit unserem ganzen Geld?

Ideen

> Gesellschaft

Jeremy Rifkin

64 DIE EMPATHISCHE ZIVILISATION

Die Entwicklung eines biosphärischen Bewusstseins kann die menschengemachte Bedrohung unseres Planeten noch abwenden.

> Management

Nicole Truckenbrodt

72 EINFÜHRUNG IN DAS FASZINATIONSMANAGEMENT

Wie man im Unternehmen Faszination initiieren oder gar managen kann – plus Fragebogen zum Faszinations-Quickcheck.

> Arbeit

Christine Ax

78 DIE KÖNNENSGESELLSCHAFT

Bevor wir endgültig in die Wissensgesellschaft abdriften, wäre es höchste Zeit, mal wieder können zu dürfen.

> Ordnungsökonomie

Waltraud Schelkle

84 GOOD GOVERNANCE IN DER KRISE

Die Finanzkrise hat die Good-Governance-Institutionen der EU ebenso gestärkt wie die innergemeinschaftliche Zusammenarbeit – ganz anders als in den USA.

> Zwischenruf

Christian Ankowitsch

92 WIDER DAS GESAMTKONZEPT!

Jeder Versuch, Komplexität und Schicksal mit einem wasserdichten Plan zu überlisten, kann nur scheitern. Die praktikable Alternative dazu heisst: durchwursteln.

Workshop

> Lebenskunst

Norbert Bolz

100 FLOW-CONTROL: GLÜCKLICHSEIN IM FLIESSGLEICHGEWICHT

Das zentrale Problem der digitalen Kultur ist der Flaschenhals Mensch. Wie er es schaffen kann, die eigene Aufmerksamkeit zu managen.

> Trends

Kjell A. Nordström

104 THE WORLD ACCORDING TO NORDSTRÖM

Eine Weltkarte als Momentaufnahme wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Trends.

> Buchkolumne

Peter Felixberger

108 «EIN LEBEN IN EIGENREGIE FÜHREN»

Gute neue Bücher von Markus Albers, Miriam Meckel, Meinhard Miegel und Jeff Rubin.

Wider das
Gesamt-
konzept!

Wir sind von Zufalls- und Komplexitätsbomben umgeben, sagt Christian Ankwitsch. Jeder Versuch, ihnen mit einem wasserdichten Plan beizukommen, kann nur scheitern. Wir sollten uns deshalb besser durchwursteln und in Details verlieren, als ständig mit dem Grossen und Ganzen zu hantieren.



Es gibt grosse politische Philosophen, die ein doppelt schweres Schicksal tragen: Sie sehen sich nicht nur gezwungen, die Wahrheit zu sagen, sondern werden dafür auch noch verlacht. Zu dieser Spezies gehörte der einstige österreichische Bundeskanzler Fred Sinowatz. Als er in der Regierungserklärung des Jahres 1983 seine Landsleute auf die grossen, anstehenden Reformen vorbereiten wollte, begann er das mit dem Satz: «Ich weiss, das klingt alles sehr kompliziert...» Diese Zustandsbeschreibung brachte Sinowatz nicht nur viel Spott ein. Sie wurde zudem so lange verdreht, bis daraus der Satz «Das ist alles sehr kompliziert!»

geworden war. Der Satz ist zwar so nie gefallen, war aber genau so gemeint. Und auch richtig. Es ist wirklich alles sehr kompliziert und unübersichtlich.

ÜBERKOMPLEXITÄT Nun gibt es die unterschiedlichsten Strategien, damit umzugehen. Ich will mich hier auf jene beschränken, mit der ich mich ein wenig intensiver beschäftigt habe, das Durchwursteln. Oder – für all jene, denen das zu spielerisch-unseriös klingt – auf die in den späten 1950er-Jahren von Charles E. Lindblom entwickelte Theorie des «Muddling-Through» (was übersetzt auch nichts anderes bedeutet).

Womit wir es auch zu tun bekommen – der Führung eines Unternehmens, der Lenkung eines Staates, dem Management einer Familie oder einer Supermarktfiliale: Stets sind wir in Systeme verstrickt, die ziemlich komplex erscheinen (und es in der Regel auch sind). Es gibt ein paar Konstanten menschlichen Verhaltens, die von den einschlägigen Wissenschaften recht genau beschrieben worden sind. Eine davon ist unser Hang zur Selbstbehauptung. Er zeigt sich unter anderem in dem ständigen Bemühen, die eigene Autonomie zu festigen und zu beweisen, indem wir umfassende Pläne schmieden.

Bei den Herren (und den wenigen Damen) aus der Gruppe der Manager etwa materialisiert sich dieses Vorhaben in Form von Businessplänen, Krisenszenarien, Case-Studies und Swot-Analysen. Sofern diese Papiere Charts enthalten, beweisen sie allesamt, dass es durch die entwickelten Strategien aufwärtsgeht, immer weiter aufwärts.

UNMACHBARKEIT Von der Überzeugung, durch strategische Grosspläne all unsere Ziele zu erreichen, kann uns auch der Umstand nicht abbringen, dass im Verlauf komplexerer Unternehmungen wie der Planung unserer Karriere oder der Anbahnung einer tragfähigen Beziehung inklusive Kinderwunsch einige Probleme auftauchen. Warum sollte uns das auch bekümmern? Sind wir nicht unseres Glückes Schmied? Und verspre-

Sie ahnen es bereits. Wenn ein Autor einen derartigen Popanz aufbaut, kommt er im nächsten Absatz daher und zerlegt ihn vor aller Augen wieder. Das wirkt eindrucksvoll und hält die Aufmerksamkeit hoch. Deshalb will ich auch genau das tun. Systeme beherrschen zu wollen, indem wir umfassende Pläne dafür entwerfen, ist ein ehrenwertes Unterfangen – und vermessen. Nehmen wir nur deren Unübersichtlichkeit. Mit welchen Systemen wir es auch zu tun bekommen – sie werden von Menschen gemacht, gesteuert, am Leben erhalten und sabotiert, die ihrerseits wieder Teil anderer volatiler Systeme sind, in denen wiederum Menschen ...

Um uns die Komplexität lebendiger Systeme zu vergegenwärtigen, müssen wir uns nur einen kurzen Moment vorzustellen versuchen, welche realen und

Kein Wunder, dass Manager restlos überfordert sind und sich ein paar interessante Tricks zugelegt haben, um das zu verbergen und doch irgendwie über die Runden zu kommen. Wie sagte Stephan A. Jansen, Gründungspräsident der auf Managementfragen spezialisierten Zeppelin-Universität aus Friedrichshafen so schön? Manager seien «Paradoxiestückler» des «Weder-noch» und des «Sowohl-als-auch». Weil sie aber in einer von Widersprüchen, Ungereimtheiten und Widerständen bestimmten Umwelt dennoch Entscheidungen treffen müssten, hätten sie sich entschlossen, vieles zu ignorieren. Herr Jansen drückt es etwas eleganter aus und spricht von «Strategien der Invisibilisierung».

SELBSTÜBERSCHÄTZUNG Es gibt noch weitere Gründe, warum die Vorstellung, komplexen Systemen mit wohl-durchdachten Plänen beikommen zu können, ziemlich abwegig ist. So haben Psychologen herausgefunden, dass wir beim Planeschmieden zu zwei folgenreichen Verhaltensweisen neigen: Zum einen halten wir uns für sehr, sehr kompetent und daher sämtliche Probleme für lösbar. Deshalb planen wir prinzipiell zu optimistisch und schätzen sowohl die Dauer wie die möglichen Schwierigkeiten unserer Projekte falsch ein. Unsere zweite problematische Eigenart besteht darin, aus der Vergangenheit bloss positive Lehren zu ziehen, alles Negative hingegen zu vergessen. Das liegt in unserem kaum bezähmbaren Widerwillen begründet, schlecht dazustehen – ob nun vor uns selber oder vor anderen.

In Sachen Selbstüberschätzung gibt es noch Hoffnung, weil wir immer wieder versuchen können, sie ein wenig im

*Wir halten uns für sehr,
sehr kompetent.
Deshalb planen wir
zu optimistisch.*

chen uns nicht sämtliche Management-Ratgeber, dass sich prinzipiell alles machen liesse? Eben! Wir und die Ratgeber, wir wissen uns eines Sinnes mit der herrschenden gesellschaftlichen Stimmung, die der Philosoph Odo Marquard auf den Begriff gebracht hat: «Wir leben im Zeitalter der Machbarkeit!»

fiktiven Handlungsmöglichkeiten, sagen wir, tausend Menschen in einem Unternehmen haben; wer noch nicht genug hat davon, kann sich noch vorzustellen versuchen, in welchem hyperkomplexem, weil globalisiertem Umfeld diese Leute agieren. Vom Wetter ganz zu schweigen.

Zaum zu halten. Bei einer anderen Kategorie haben wir nicht die geringste Chance: Gegen Zufall und Schicksal ist kein Planungskraut gewachsen. Es können jederzeit folgenschwere Ereignisse eintreten, ohne dass sie jemand geplant hätte oder wir etwas dagegen tun könnten. Das Auto springt nicht an (und wir verpassen eine Sitzung, in der wichtige Jobs vergeben werden); wir fahren eine Skifahrerin um, sie stirbt, und unsere politische Karriere ist vorbei, wie es Thüringens Ministerpräsidenten Dieter Althaus geschehen ist; oder aber wir wollen bloss unsere Ruhe haben und bleiben dadurch am Leben, wie das einem Bekannten geschehen ist: Er und seine Frau tauschten mit zwei Passagieren die Plätze, setzten sich in eine der hinteren Reihen – und überlebten den Absturz des Flugzeugs. Die Menschen, mit denen sie getauscht hatten, nicht.

WEISSE FLECKEN Haben wir also keine Wahl? Doch, haben wir. Aber eine andere, als wir glauben. Womit wir beim praktischen Teil dieses Textes angelangt wären.

Wir sind gut damit beraten, bloss halbge und interimistische Pläne zu machen: Jedes Projekt dieser Welt muss Elemente enthalten, die ungewiss sind und bleiben. Jeder Plan muss Annahmen enthalten, die erst mal plausibel erscheinen, dann aber ungewiss werden oder sich in Luft auflösen. Jede Strategie enthält also weisse Flecken, wie sie unsere Ahnen in ihren Atlanten bewundern konnten. Schuld daran sind nicht wir Ahnungslosen, Schuld sind vielmehr die Macht des Zufalls und die Vertracktheit der Welt. Sie greifen ein, wo, wann und wie sie wollen.

Wer trotz dieser tickenden Zufalls- und Komplexitätsbomben versucht, einen wasserdichten Plan zu entwerfen, wird entweder scheitern – oder scheitern. Es fragt sich nur, auf welche Weise. Auf die lächerliche oder auf die

*Wer einen wasserdichten
Plan entwerfen will,
wird entweder scheitern –
oder scheitern.*

heroische. Am schnellsten gehen wir übrigens mit Plänen baden, wenn wir sie aus einer einzigen Prämisse heraus entwickeln. Solche Pläne ähneln Pfahlbauten, die auf einem Baumstamm ruhen. Man schafft es mit ihnen vielleicht ins coole Architekturmagazin, aber nicht in den Reigen empfehlenswerter Planungsmodelle. Fällt nämlich die Prämisse, fällt der ganze Plan.

DETAILISMUS Wir sollten uns besser in Details verlieren, als ständig mit dem Grossen und Ganzen hantieren: Die klassische Vorstellung vom richtigen Planen und Tun besteht darin, erst mal ein Ziel zu definieren, dann einen Hochsitz zu errichten, einen Plan auszufeilen und Aufgaben zu verteilen. Sollte etwas schief laufen, werde man es von da oben sehen und abzustellen wissen.

Die Freunde des Durchwurstelns hingegen vertreten einen anderen Ansatz. Sie verfolgen zwar ebenfalls grosse

Ziele, aber den Hochsitz wird man bei ihnen nicht finden. Gesteuert und vorangetrieben werden Projekte vielmehr in Form handlicher Einzelaufgaben. Die werden eine nach der anderen definiert und abgearbeitet, wobei sich

die zweite aus der ersten ergeben kann, die dritte wiederum aus der zweiten und so fort.

Die Betonung liegt auf kann, denn diese Strategie der kleinen Schritte will sich nicht festlegen. Wie diese Annäherungen an das Ziel konkret aussehen können, ist in dem Buch «durchwursteln. unkonventionell führen und organisieren» nachzulesen. wie man an der konsequenten Kleinschreibung des Titels unschwer erkennt, stammt das Buch aus den antiautoritären 1970er-Jahren (ist also mit entsprechenden Vorbehalten, wenngleich mit einigem Vergnügen zu lesen). Geschrieben hat es Roger A. Golde, ein amerikanischer Management- und Erziehungsberater. In seinem Plädoyer fürs Improvisieren spricht Golde vom «Arbeiten mit ganz kleinen marginalen Zuwächsen oder Fortschritten»; bei diesem Vorgehen werde nicht versucht, «das Problem als Ganzes, also total, sondern so zu lösen, dass nach und

nach immer kleine Stücke des Problems abgespalten werden». Wir sollten uns im einen Moment auf Bauchentscheidungen verlassen, im anderen, je nach Bedarf, auf rationales Vorgehen (und darin keinen Widerspruch sehen).

UNBEWUSSTSEIN Die hohe Schule des Durchwurstelns spricht sich zudem für ein paar eigenartig klingende Methoden

*oft legt man sich
besser schlafen, als
das aktuelle Problem
zu bearbeiten.*

aus. So sei es oft hilfreich, sagt Golde, sich von einem aktuellen Problem abzuwenden, um spazieren zu gehen oder sich schlafen zu legen. Hinter dieser Empfehlung steht seine Annahme, dass die «unbewussten Prozesse eine Zeit lang die Bearbeitung übernehmen» und man nachher klüger sei als zuvor. Das mag auf den ersten Blick ein wenig esoterisch klingen, Hirnforscher haben aber in der Zwischenzeit gezeigt, dass diese Strategie durchaus berechtigt ist. So kann es sehr sinnvoll sein, sich abends mit Problemen zu beschäftigen oder Lernstoff anzueignen. Der Grund: Unser Gehirn liegt während der Nacht nicht etwa komatös in unserem Kopf herum, sondern arbeitet auf Hochtouren – und am nächsten Morgen sehen wir klarer

und beherrschen einige unregelmässige Lateinvokabeln mehr als zuvor.

In ganz ähnliche Richtung argumentiert Gerd Gigerenzer. In seinem Buch «Bauchentscheidungen» schreibt der Psychologe über die «Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition». Darin kommt er zu dem Fazit, dass wir «auf unsere Intuition vertrauen» sollten, «wenn wir über Dinge nach-

denken, die schwer vorauszusagen sind, und wenn wir wenig Informationen haben» – wenn es also um die erwähnten weissen Flecken in vielen unserer Pläne geht. So einfach kann das sein! Aber, zugegeben, nur manchmal.

WURSTELTIPPS Denn es wäre fahrlässig, wenn wir von nun an nur noch aus dem Bauch heraus entschieden und uns ins Bett legten, wenn es schwierig wird. Als versierte und flexible Durchwurstler ahnen wir jedoch langsam, wann es angebracht sein könnte, ein bisschen esoterisch zu werden, und wann wir den analytischen und rationalen Weg beschreiten sollten. Einen deutlichen Hinweis, wann was zu tun sei, gibt uns Gigerenzer: Eine komplexe Analyse «zählt

sich aus, wenn es gilt, die Vergangenheit zu erklären, wenn die Zukunft in hohem Masse vorhersagbar ist oder wenn reichlich Information vorliegt». Auch Roger A. Golde aus den Siebzigerjahren empfiehlt ausdrücklich, sich an die eigene Bereitschaft zu erinnern, flexibel zu bleiben, und sich die richtigen Anlässe fürs Wursteln und für dessen Gegenstück, das rationale Vorgehen, zu suchen. So sei es besser, sagt Golde,

- > man wurstle sich durch, wenn es um Menschen und ihre Dinge gehe;
- > Sachprobleme hingegen seien ein Fall fürs Rationalsein;
- > kleine und mittlere Pläne eigneten sich fürs vernünftige Abarbeiten, grosse und komplexe fürs Improvisieren;
- > und schliesslich sei man mit dem Durchwursteln gut beraten, wenn der Plan von vielen Unwägbarkeiten bestimmt werde, ob diese nun von unzuverlässigen Mitarbeitern oder unklaren Zeitläuften verursacht würden.

Grundsätzlich, so Golde, müsse ein Manager «während der Lösung eines Problems sehr oft zwischen Wursteln und logisch-kausalem Denken hin- und herwechseln. Sobald eine Idee durch rationales Denken geklärt und geprüft sei, sei die Grundlage für die nächste Runde des Wurstelns hergestellt.»

Womit sich der eingangs zitierte Satz ein weiteres Mal auf Schönste bestätigt hätte. Es ist alles sehr kompliziert – selbst eine Methode, die so lässig-elegant daherkommt wie das Durchwursteln. <

Lektüre zum Thema

Christian Ankwitsch · Dr. Ankwitschs Kleiner Seelenklempner. Wie Sie sich glücklich durchs Leben improvisieren und alle Ihre grossen Ziele erreichen – na gut, vielleicht nicht alle, aber doch einige davon, vielleicht sogar die wichtigsten ... · Rowohlt 2009



*Verkaufen Sie Ihr Produkt
nicht unter seinem Wert.*

Inserieren Sie in «persönlich», dem Wirtschaftsma-
gazin für Kommunikation. Hier findet Ihr Produkt die
Beachtung, die es verdient. Bei Leuten, die sehr gut
verdienen. Für Inserate: 055 220 81 45. Und für ein
eigenes Abo: 055 220 81 71. Weitere Informationen
servieren wir Ihnen gerne auf www.persoendlich.com.

GDI Impuls

Wissensmagazin für Wirtschaft, Gesellschaft, Handel

IHR ABONNEMENT AUF DAS RELEVANTE NEUE

Sichern Sie sich den Zugriff auf ein einzigartiges Informationsnetz für innovative Ideen. In GDI Impuls präsentieren Ihnen renommierte Autoren alle drei Monate die wichtigsten Trends und Entwicklungen in Wirtschaft, Gesellschaft, Marketing, Konsum und Management – unverdünnte Informationen zum Wandel der Märkte.

Unser Wissensmagazin richtet sich an Vordenker und Entscheider in Unternehmen, an Menschen die sich beruflich mit der Entwicklung der Konsumgesellschaft beschäftigen. Sie erhalten ein kompetentes Update über das relevante Neue sowie Denkanstösse am Puls der Zeit.

Das Gottlieb Duttweiler Institute in Rüschlikon/Zürich ist ein unabhängiger, weltweit vernetzter Thinktank und eine wichtige Plattform für zukunftsorientiertes Denken.

AUTORENLISTE (AUSZUG)

Kofi Annan: Die afrikanische Herausforderung . Norbert Bolz: Religion ist der Antitrend zu allen Trends – Und deshalb Trend . Dieter Brandes: Die Kunst des Weglassens . Thomas Davenport und Jeanne Harris: Das Handbuch der Prognose-Techniken . Dagmar Deckstein: Klasse-Bewusstsein für Manager . Daniel Goleman: Emotionales Management . Tim Renner: «Warum Bauen Autobauer keine Fahrräder?» . Phil Rosenzweig: «Manager lassen sich über das Geheimnis des Erfolgs systematisch täuschen» . Douglas Rushkoff: «Der interaktive Raum ist heute ebenso verschmutzt wie die Shopping-Mall» . Edgar Schein: Vier Gesichter der Führung . Burkhard Spinnen: Kapitalismus, Sozialismus, Fraternismus . Peter Wippermann: Sozialer Reichtum . Klaus Woltron: Wie man Engelskreise konstruiert . Muhammad Yunus: Soziales Business



FAX-ANTWORT

Summaries aller Artikel finden Sie unter www.gdi-impuls.ch. Über das Archiv können einzelne Beiträge online bezogen werden. Unseren Leserservice erreichen Sie unter Tel +41 41 329 22 34 (oder E-Mail: gdi-impuls@leserservice.ch) – oder faxen Sie uns einfach diesen Talon an: Fax +41 41 329 22 04

GDI Impuls Leserservice
Postfach
CH-6002 Luzern

JAHRES-ABONNEMENT

Ich bestelle GDI Impuls (4 Ausgaben pro Jahr) zum Preis von: CHF 120.–/EUR 80.– (inkl. MwSt.; exkl. Versandkosten)

KOLLEKTIV-JAHRES-ABONNEMENT

Ich bestelle... Exemplare GDI Impuls. Jedes weitere Abonnement an die gleiche Adresse kostet: CHF 50.–/EUR 33.50 (inkl. MwSt.; exkl. Versandkosten)

SENDEN SIE UNS BITTE:

ein Schnupper-Abonnement (2 Ausgaben) CHF 45.–/EUR 30.– (inkl. MwSt.; exkl. Versand)
Einzelausgabe Nr. CHF 35.–/EUR 25.– (inkl. MwSt.; exkl. Versandkosten)
den GDI_Newsletter*

NAME/VORNAME

FIRMA

STRASSE/NR.

PLZ/ORT/LAND

E-MAIL*

TELEFON

DATUM/UNTERSCHRIFT