



Sehen Sie sich das an!
Die SOFAtalk-Diskutantinnen und -Diskutanten stellen sich im Video drei Fragen über

VERÄNDERUNG:
<https://youtu.be/bh9RdvF9ujI>



SOFAtalk

1 UNIV.-LEKT. PROF. DR. ROTRAUD PERNER

Die promovierte Juristin, Psychotherapeutin, diplomierte Sozialtherapeutin, Mediatorin, akademisch zertifizierte Erwachsenenbildnerin und evang. Theologin sagt von sich: „Es hat in meinem Leben keine Sekunde gegeben, in der ich mich nicht weiterentwickelt hätte.“

2 JOHANNES GUTMANN

Sein Bio-Unternehmen Sonnentor gründete er als arbeitsloser junger Mann. Heute beschäftigt er rund 450 Mitarbeiter/innen und zeigt, dass es sich lohnt, für seine Visionen zu kämpfen. Der Bauernsohn ist – wie er selbst sagt – „Österreichs erfolgreichster Spinner“.

3 CECILY CORTI

Die Betreiberin der VinziRast-Einrichtungen hat mit Menschen zu tun, die mit gravierenden Veränderungen konfrontiert sind. Auf rund 130 Schlaf- oder Wohnplätzen finden etwa Obdachlose oder Flüchtlinge Geborgenheit und die Chance, sich weiterzuentwickeln.

4 MAG. ANDREAS STOLLNBERGER

Der studierte Wirtschaftspädagoge ist als Geschäftsführer der zur REWE Group gehörenden Medien (RG Verlag, Radio Max und Inhouse-Agentur Marian) für den Finanzbereich zuständig. Damit nicht genug, machte er sich 2014 als Modedesigner selbstständig.

5 DORIS NAISBITT

Die Autorin und Direktorin des Naisbitt China Institute in Tianjin gilt als Expertin für globale Veränderungen – mit Fokus auf China. Sie ist mit dem renommierten Trendforscher John Naisbitt verheiratet. Gemeinsam verfasste das Ehepaar mehrere Bestseller.

6 DI DR. BEATRICE PACHER

Die Unternehmensberaterin, Managementcoachin und Lehrgangsheiterin am WIFI Wien (Organisations- und Personalentwicklung; Business Coach) beschäftigt sich mit Veränderung, die durch Weiterbildung entsteht, wie zum Beispiel innovative Lernwelten.

Fotos: © WIFI Österreich/Peter Provasnik

Es waren wohl nicht die Designer-Sitzgelegenheiten des traditionsreichen Möbelherstellers Thonet allein, die diese sechs interessanten Gäste zum diesjährigen SOFAtalk lockten. Vielmehr versprach der Titel „Veränderung ist Lernen : Lernen ist Veränderung“ eine Diskussion, die dazu bewegt, Wandel als Chance zu sehen und sich mutig zu neuen Wegen aufzumachen.

Nicht nur Gedichte wie jenes von Eugen Roth (Anm. d. Red.: siehe Bild unten) zeigen, dass es Veränderung immer schon gegeben hat, aber: Hat sich das Phänomen „Veränderung“ gewandelt?

Doris Naisbitt: Veränderung ist heute wesentlich schneller und globaler. Diese Entwicklung ist sehr stark von der fortschreitenden Technologie beeinflusst. Unsere Grundbedürfnisse sind aber immer noch dieselben. Ein Beispiel: Digitalisierung verändert die Arbeitswelt, trotzdem bleibt der Wunsch nach einem sicheren Job. Je nach Diskrepanz zwischen der Veränderung in unserem Umfeld und dem Tempo der eigenen Anpassung empfinden wir die Veränderung als schneller oder stärker.

Johannes Gutmann: Ich kann das zu hundert Prozent unterstreichen. Wir wollen doch alle ein erfülltes Leben haben. Es geht jenen gut, die wissen, wo sie herkommen, und ihre Wurzeln schätzen. Weil sie große Veränderungen nicht so stark spüren. Regionalität und das Wissen um die eigenen Werte sind ganz wichtige Aspekte, um langfristig glücklich zu werden. Und Glück ist unser



„Menschen, die ihre Wurzeln schätzen, spüren große Veränderungen nicht so stark.“

ureigenstes Antriebsmodell. Ich habe mich aus der Arbeitslosigkeit selbstständig gemacht und gesehen, was wir in der

Region haben – das Wichtigste dabei: Die Landwirtschaft wird immer bleiben, die Lebensmittel selbst werden sich nicht verändern. Verändern werden sich nur die Geschichten und die Emotionen dazu. Daher braucht es Menschen, die sich in der Veränderung laufend weiterentwickeln. So werden diese Geschichten neu geschrieben und Wertigkeiten behalten bzw. sogar noch wertiger gemacht. Heute wird den Menschen beigebracht, noch mehr, noch schneller, noch billiger zu produzieren, um am Weltmarkt mithalten zu können. Aber das ist ein Trugschluss, der in der Schnelligkeit passiert.

Herr Stollnberger, Sie sind Finanzmanager eines internationalen Konzerns und Modedesigner – welche Bedeutung hat Veränderung aus diesen beiden Perspektiven für Sie persönlich?

Andreas Stollnberger: Für mich ist es wichtig, zukünftige Dinge zu antizipieren. Ich muss mich jetzt damit auseinandersetzen, welche Veränderungen auf mich zukommen werden. Trotzdem wurde in meinem Fall die Veränderung quasi erzwungen. Meine steile Karriere und das Streben nach noch mehr Erfolgen führten dazu, dass sich mein Körper weigerte, mit diesem Tempo mitzuhalten. Die Folge war eine Auszeit, in der ich für mich erkannt habe, dass ich neben meinem Finanzjob einen Ausgleich brauche. Zwar habe ich schon sehr früh meine kreative Ader erkannt, doch aufgrund meines Bedürfnisses nach Sicherheit hintangestellt. Auch später spielte ich zwar immer wieder mit dem Gedanken, mich einer kreativen Tätigkeit zuzuwenden, aber mir fehlte einfach der Mut. Sicher hat auch



„Dann war der Punkt erreicht, an dem ich gemerkt habe, ich muss für mich etwas ändern.“

Bequemlichkeit mitgespielt. Dann war aber der Punkt erreicht, an dem ich gemerkt habe, ich muss für mich etwas ändern. Anders geht es nicht. Ich spürte die Veränderung in mir.

Frau Perner, was passiert in uns, wenn Veränderung auf uns zukommt?

Rotraud Perner: Wachstum passiert nicht nur rein körperlich, sondern auch seelisch-geistig. Wenn ich noch nicht viel Höhe erreicht habe, ist da auch noch

VERÄNDERUNG IST LERNEN : LERNEN IST VERÄNDERUNG

Ein Mensch sah jedes Mal noch klar:
Nichts ist geblieben so, wie's war.
Woraus er ziemlich leicht ermißt:
Es bleibt auch nichts so, wie's grad ist.
Ja, heut schon denkt er, unbeirrt:
Nichts wird so bleiben, wie's sein wird.

Eugen Roth (1895–1976)



wenig Tiefe. Das Veränderung-in-sich-Spüren erfordert aber, dass man eine Tiefenwahrnehmung hat. Leider wird diese Dimension, also die Selbstwahrnehmung, in unserem Bildungswesen viel zu wenig gefördert. Wir müssen weg vom linearen Denken, in dem Gefühle nur in wenigen Situationen erlaubt sind. Ich halte es für ganz wichtig, Visionen zu entwickeln. Aber dazu braucht es die Fähigkeit, wahrnehmen zu können, dass wir uns verändern wollen. Zu spüren, dass eine Veränderung auf uns zukommt.



Durch die Diskussion führte Moderationstrainerin Bettina Kerschbaumer-Schramek.



„Es braucht eine Form des Lernens, die uns mit Veränderung freudvoll umgehen lässt.“

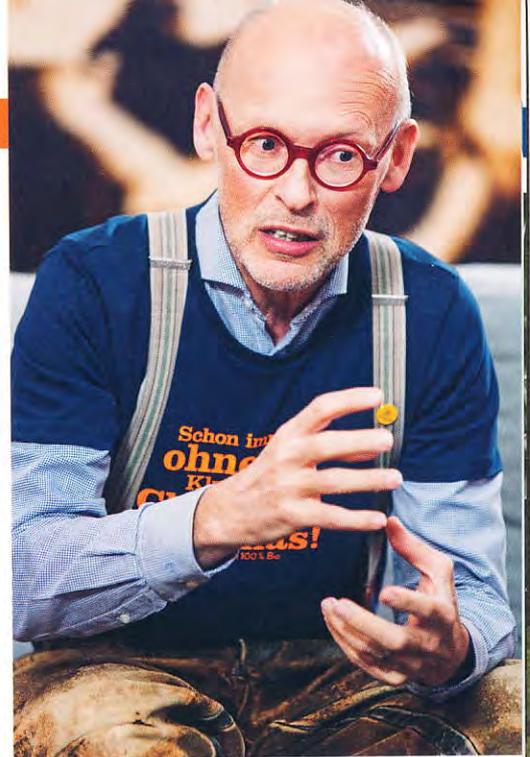
Kann man den Umgang mit Veränderung lernen?

Beatrice Pacher: Es braucht eine Form des Lernens, die uns in einen freudvollen Umgang mit Veränderung setzt, denn Veränderung liegt in unserer Natur, im Dasein des Menschen. Wie man Veränderung empfindet, hängt ganz stark von der eigenen Haltung ab. Leider wird Veränderung oft als Druckmittel gesehen, das für ein „Du musst jetzt!“ steht. Eine Zeitgenossin von Eugen Roth, Maria Montessori, hat in ihrem Modell die sogenannte „vorbereitete Umgebung“ formuliert. Diese vorbereitete Umgebung ist das, was der Trainer, der Lehrer oder der Facilitator

schafft, damit Lernen möglich wird. Lernen wird heute oft verwechselt mit Informationsvermittlung. Tatsächlich gelingt Lernen aber nur dann, wenn es sich anwenden lässt. Und anwenden kann man nur etwas, das man auch begriffen hat – und zwar auf allen Ebenen des Seins, sowohl auf der körperlich-seelischen als auch auf der geistigen.

Frau Corti, Sie haben tagtäglich mit Menschen zu tun, die von sehr rigiden Veränderungen betroffen sind – was macht das mit Ihnen?

Cecily Corti: Ich persönlich war neugierig, wie es mich verändert, wenn ich mit diesen Menschen zu tun habe; zu sehen, wie sie dieses Leben aushalten. Und ich finde es einfach unglaublich spannend, daraus zu lernen. Ich halte den Wandel, in dem wir uns heute befinden, für gewaltig, und ich bin überzeugt, dass wir uns alle gewaltig ändern müssen. Das Wichtigste dabei ist, dass man selbst erkennt: Was ist mir wichtig? Die Orien-



tierungslosigkeit durch die wahnsinnige Beschleunigung, die wir auf allen Gebieten erleben, beängstigt die Menschen extrem. Wir müssen uns mehr Zeit lassen. Die Schnelligkeit nimmt die Möglichkeit, daraufzukommen, worum es einem selbst geht. Ich wollte von Anfang an einfach einen Ort schaffen, wo ich selbst das, was ich zutiefst empfinde



„Ich halte den Wandel, in dem wir uns heute befinden, für gewaltig. Wir werden uns alle ändern müssen.“

und woran ich im Leben glaube, ausdrücken kann: die Qualität der Beziehung und Empathie, die ich gerade in unserer Zeit als ganz wichtig für die Entwicklung der Gesellschaft erachte. Das hat meine Umwelt und mich verändert. Dass sich das so entwickeln würde, habe ich natürlich damals nicht geahnt.

Wie viel Veränderung ist überhaupt noch gesund, wie viel Neues kann man einem Menschen zumuten?

Rotraud Perner: Leider wird in der Erziehung meistens nur eine Möglichkeit als richtig angeboten, und alles andere ist falsch. Das Wesentliche ist aber, zu lernen, dass es Alternativen gibt, und das Wissen zu haben, um zu entscheiden, welche von den Varianten man verantworten will. Nur so kann ich sagen: Da will ich mittun, oder das tut mir nicht gut. →





In einer Befehlskultur, in der es um Schnelligkeit geht und die Leute nicht nachdenken und vor allem nicht in sich hineinspüren können, sind Alternativen nicht vorgesehen.

Beatrice Pacher: Ich bin aktuell in einem Change-Prozess eines mittelständischen österreichischen Industrieunternehmens involviert, das vor drei Jahren vom Eigentümer in eine Holdingstruktur verkauft wurde. Es gibt dort einen neuen Geschäftsführer, die Strukturen sind nicht mehr up to date, die meisten Mitarbeiter sind bereits 25 Jahre und länger in diesem Unternehmen. Jetzt heißt es plötzlich seitens der Holding: Wenn innerhalb von zwei Jahren der Turnaround nicht geschafft wird, muss der Betrieb geschlossen werden. Die Mitarbeiter haben Angst um ihren Job und blockieren dementsprechend. Selbst wenn das Wissen vorhanden ist: Wie soll in so einer Umgebung Veränderung erfolgreich gestaltet werden? Der Zugang muss daher sein, die Mitarbeiter mit ins Boot zu holen und ihnen einzelne kleine Schritte aufzuzeigen, damit sie in dem Veränderungsprozess selbst mitgehen und Veränderung mitgestalten können. Letztlich gelingt Veränderung dann schneller und nachhaltiger, wenn man nicht sozusagen mit der Brechstange versucht, einen Change durchzubringen.

Rotraud Perner: Was ich dabei auch für wichtig halte, ist die Erlaubnis, Fehler zu

machen. Viele haben Angst, sich zu blamieren, allein schon, wenn sie etwas Falsches sagen. Darum sagen sie gleich gar nichts. Wir müssen den Menschen Mut machen. Wir sind in einem Experimentierbereich, in dem wir nicht wissen, ob es gelingt. Daher dürfen auch Fehler gemacht werden.

Die Bereitschaft für Veränderungen hat also auch etwas mit der Fehlerkultur zu tun?

Doris Naisbitt: Die Amerikaner schätzen die Kreativität, und Fehlermachen gilt in den USA als Teil des Lernprozesses. Es wird in der Bildung nach Talenten gesucht, anstatt vorzugeben, was richtig oder falsch ist. Bei den Chinesen gibt es



„Selbstreflexion – man kann nur wachsen, wenn man sich spiegeln und seine Potenziale sehen kann.“

wiederum nur Richtig und Falsch. Sie sind eine reine Lerngesellschaft, die alles wie ein Schwamm aufsaugt. Auch die Geschichte des Aufstiegs Chinas ist die eines Lernprozesses. Denn sie haben aus der Beobachtung, was andere Länder erfolgreich macht, gelernt und sich überlegt, was sie tun müssen, um sich zu verändern und diesen Weg auch zu beschreiten. Zwischen diesen beiden Extremen liegt Europa. Das Problem ist, dass bei uns nach wie vor Kreativität



behindert wird. Obwohl überall von Bildungsreformen gesprochen wird, passiert immer noch viel zu wenig. Wo bitte bleibt das spielerische Lernen und wo das Begleitende der Lehrer, damit Lernende aktiv werden und sich entfalten können? Wir müssen auch mehr Selbstreflexion haben. Man kann nur wachsen, wenn man sich spiegeln und seine Potenziale sehen kann.

Was braucht es in Unternehmen, um den Mut und die Freude an der Veränderung wieder wachsen zu lassen?

Johannes Gutmann: In den Veränderungen liegen die Chancen der Zukunft. Das ist es, was motiviert. Die neuen Kommunikationsmodelle, die uns heute zur Verfügung stehen, sind unendliche Oasen von neuen Ideen. Unsere Kunden sagen uns, was sie wollen. Wir müssen ihnen nur zuhören und es zulassen, mit der gehörigen Portion an Fehlerkultur und dem eigenen Zutun. Wir haben ein Vertrauenssystem geschaffen, in dem jeder sein eigenes Budget hat und damit auch ständig seinen Arbeitsplatz, seine Umwelt erneuern kann. Und darum geht es: Die Freude am Entwickeln, am Erneuern wirkt dem Stillstand und auch der Angst vor Veränderung entgegen.

Andreas Stollnberger: Gerade im Finanzbereich gibt es die Tendenz, sich in Zahlen der Vergangenheit zu vertiefen und zu glauben, daraus schlauer zu werden. Stattdessen ist es wichtig, immer den Blick nach vorne zu richten und seine Strategie zum Ziel zu verfolgen. Ich gebe meinen Mitarbeitern nie Lösungen vor, sondern ich vertraue ihnen, dass sie die richtigen Lösungen finden.

Wie lassen sich Lernfreudigkeit und soziale Kompetenz, die letztlich den Umgang mit Veränderung erleichtern, in der Erwachsenenbildung etablieren?

Beatrice Pacher: In alte Gewohnheiten zurückzufallen, ist etwas, das uns sehr nahe ist. Wir müssen daher Bedingungen schaffen, die Leidenschaft ermöglichen. Denn wenn man etwas aus Leidenschaft wirklich tun will, dann ist auch der Impuls, Neues zu lernen, stark.



Cecily Corti: Steve Jobs hat einmal gesagt: Die einzige Weise, wie ihr eine großartige Leistung vollbringen könnt, ist, dass ihr liebt, was ihr tut. Ich möchte nicht belehren, sondern durch mein Tun wirken. Einer der wichtigsten Grundsätze im Tun in der VinziRast bleibt nach wie vor: den anderen nicht verändern, nicht erziehen zu wollen. Nur so kann Vertrauen entstehen, Vertrauen als Voraussetzung für Selbstwert. Erst diese Wertschätzung ermöglicht den Wunsch für eine nachhaltige Veränderung.

Doris Naisbitt: Ich bin mit 39 in das Verlagswesen eingestiegen und habe als

kleine Anzeigenverkäuferin begonnen. Mir hat das einfach Freude gemacht. Durch diese Freude und Leidenschaft habe ich mich ganz automatisch beruflich weiterentwickelt.

Welche Rolle spielen unterschiedliche Persönlichkeiten und Kooperation in einer veränderungsfreudigen Kultur?

Andreas Stollberger: Erst durch unterschiedliche Charaktere entstehen Diskussionen, die sehr fruchtbar sein können und letztlich Innovationen hervorbringen. Für mich liegt der Schlüssel für den Erfolg einer Veränderung darin, wie gut man sich selbst kennt. Viele sind aus dem Grund „Beharrer“, weil sie sich entweder selbst nicht kennen oder Angst vor der Selbstreflexion haben. Jeder muss sich ein Stück weit öffnen.

Beatrice Pacher: Letztlich geht es darum, in Beziehung zu gehen und darauf zu schauen, wie man sein Gegenüber unterstützt, damit sie oder er den eigenen Raum behalten kann. Und das hat ganz viel mit Orientierung, Selbstwert und Eigenreflexionsfähigkeit zu tun.

Rotraud Perner: Einer meiner Mentoren, Frederick Mayer, hat immer gesagt: Neid ist eine österreichische Krankheit. Wir müssen uns selbst an der Nase nehmen,



„Das Ziel muss ein kooperatives Miteinander sein. Das sollten wir uns immer wieder bewusst machen.“

denn: Bei der Selbstreflexion ist es ganz wichtig, nicht zu konkurrieren. Das Ziel muss vielmehr ein kooperatives Miteinander sein. Und das sollten wir uns immer wieder bewusst machen.

Doris Naisbitt: In China beispielsweise manifestiert sich der Neid am Wissen im Positiven, indem man alles daransetzt, sich Fähigkeiten anzueignen. Die große Schwäche ist dann aber, dass der Mut fehlt, sie einzusetzen. Dafür anerkennen die Chinesen mit einer beglückenden Offenheit die Leistung anderer.

Johannes Gutmann: Das kooperative Miteinander war auch für uns von Anfang an das Geheimnis unseres Erfolges. Erst durch die Kooperation können Stärken gebündelt und etwas verändert beziehungsweise Neues geschaffen werden. Das funktioniert im Kleinen wie im Großen. •



DER SOFATALK IM THONET POP-UP CAFÉ

Wiener Kaffeehauskultur 4.0: Die Alte Post, das ehemalige Post- und Telegraphenamt in der Dominikanerbastei im Herzen Wiens, ist vorübergehendes Zuhause für das Thonet Pop-up Café mit Showroom des traditionsreichen Möbelherstellers. Ein Ort der Veränderung und ideale Location für den SOFAtalk.