

Ein Glaskasten in der Freiburger Digital-Agentur re-lounge. Zu Gast ist der Freiburger WinterSALON zum Thema: „Wie gelingt die Transformation zu WeQ Economy: Wege zu einer Wirtschaft für den Menschen“. Per Live-Streaming zugeschaltet ist der gleichzeitig stattfindende SALONalmühlfranken in Ellingen. Als Impulsgeber auf der Couch: Peter Spiegel, Initiator und Leiter des Think-&-Do-Tanks WeQ Instituts in Berlin, Social Innovation Officer des Senats der Wirtschaft Deutschland und Autor. Er engagiert sich seit Jahrzehnten für einen Schulterchluss zwischen der alten Öko- und der neuen sozialökonomischen Bewegung. Seine These: „Die Welt ist voller Konzepte, Erfindungen, technischer und sozialer Innovationen, Lern- und Bildungsansätze sowie erfolgreicher Best Practices für einen Sprung zu einem *Neuen Wohlstand für alle*, es wäre schlichtweg dumm, diese Gestaltungsmöglichkeiten nicht zu nutzen“.

„Vor ein paar Tausend Jahren“ habe WeQ begonnen, behauptete Peter Spiegel gleich zu Beginn. Seine Botschaft an die Salongäste: Neu mögen das Projekt und der Name sein; die Prinzipien dahinter existieren seit Menschengedenken. Für ihn persönlich begann der Weg zum 2008 gegründeten WeQ-Institut in den 90er Jahren. Es waren innovative Menschen und Unternehmen, die ihn faszinierten. Besonders einer beeindruckt ihn bis heute: Der bengalische Wirtschaftswissenschaftler und Friedensnobelpreisträger Mohammad Yunus. Dessen Projekte, über Mikrokredite für Arme finanziert, gelten als Leuchttürme sozialen Unternehmertums. „Er hat durch seine Ideen eine halbe Milliarde Menschen aus der Armut geführt“, gab Spiegel zu bedenken. „Bis dahin hatte dazu kein Ökonom eine Idee gehabt.“



” **Es geht also um das kleine Wir genauso wie um das große Wir der Menschheit, und um die Art, wie man zusammenarbeitet.**

Ökonomisches Denken für soziale Lösungen einzusetzen, sei innovativ.

Abzulesen an mehr als zehn Millionen Solardächern in Bangladesch – so viele wie in sonst keinem Land der Welt. Abbezahlt werden sie jeweils mit dem Betrag, den die Lieferanten herkömmlichen Stroms in Rechnung stellten. Dass sich heute ein Konzern wie Danone von Yunus beraten lässt, wenn er etwa mit Joghurt auf dem indischen Subkontinent erfolgreich sein will, zeige, dass Social Business im Mainstream angekommen ist. C. K. Prahalad, ebenfalls Wirtschaftswissenschaftler und ebenfalls Inder, sei sogar überzeugt, dass Unternehmen generell nur dann langfristig überleben können, wenn sie sich auf soziale Aufgabenstellungen konzentrieren. Ein Beispiel seien die indischen Aravind Eye Hospitals. Deren innovativer Behandlungsprozess für an Grauem Star Erkrankte beschere solche Erträge, dass sie 60 Prozent der Patienten kostenlos behandeln können.



### Vom kleinen bis zum großen Wir

Zwei Merkmale unterscheiden nach Spiegels Ansicht, diese Ansätze von früheren. Zunächst ihre soziale Ausrichtung, die sich in gesamtsystemischem Denken und Handeln zeigt. Und dann die Art der Zusammenarbeit. „Es geht also um das kleine Wir genauso wie um das große Wir der Menschheit, und um die Art, wie man zusammenarbeitet.“ Dies berge die Chance für eine

große Bewegung. An dieser Stelle bohrte Beata Frenzel nach: Wie wächst eine Bewegung? Welchen Weg nimmt der Virus einer neuen Sicht- und Handlungsweise?

Spiegel holte weit aus. Als Beispiel nannte er die WeQ-Bildungskonferenz „EduAction – Bildung für das 21. Jahrhundert“ im Jahr 2013. Auf Anhieb hatte die Veranstaltung rund 1.300 Bildungsexperten versammelt. Abgesehen vom fachlichen Ertrag war dies auch ein Beitrag zum Wachstum der WeQ-Bewegung. „Das verschaffte uns auf einen Schlag viel öffentliche Wahrnehmung.“

Längst haben auch die WeQ-Aktivisten verstanden, dass es wichtig ist, eine Geschichte zu erzählen, die es den Menschen leicht macht, die Ideen hinter dem Begriff zu verstehen und zu verbreiten. Ganz ähnlich wie es Ludwig Erhard in der Wirtschaftswunderzeit gelungen sei, mit der Formulierung „Wohlstand für alle“ die Idee der sozialen Marktwirtschaft zu vermitteln.



Apropos öffentliche Wahrnehmung: Hier zählt Spiegel viel auf Andreas Schleicher, Vater der PISA-Studie und verantwortlich für Bildung bei der OECD. Auch der sei überzeugt, dass wir heute keinen Wissens-, sondern einen Umsetzungsengpass haben. Den zu überwinden brauche es mehr soziale Kompetenzen. Dazu gehöre auch Aufmerksamkeit für die weltweit sprießenden Innovationen. „Wir sind ein ignorant Land geworden“, beklagte er. Eine „Glückssteigerung“, gar eine „Sinnhaftigkeitsexplosion“ prophezeite er all jenen, die es verstehen, diese Ansätze aufzugreifen und zu fördern.

Kein Wunder also, dass sich Peter Spiegel als Anhänger des Design Thinking offenbarte. Nicht zuletzt deshalb, weil im Denkprozess die Experten zunächst außen vor blieben. „Es heißt ja auch Experten“. So könne das möglichst heterogene Team den Auftrag am gründlichsten hinterfragen. Etwa in dem Sinne, was wirklich gebraucht werde. Schüler, so Spiegels Erfahrung, stellten in solchen Design Thinking-Gruppen unverbildete und deshalb meist die fruchtbarsten Fragen. So gesehen sei auch Design Thinking eine soziale Innovation.

### Elite für alle

Die Karte der zwölf Megatrends des Zukunftsinstituts nennt Wir-Kultur als Aspekt des Trends zur Individualisierung. Für Peter Spiegel ist das kein Widerspruch: „WeQ bringt doch einzelne Menschen auf eine neue Stufe der persönlichen Entwicklung!“ Sein Lieblingsbeispiel sind die Schüler einer dem WeQ-Gedanken verhafteten Schule. Gemeinsam hatten sie sich um Elite-Förderung beworben. Was dreist klingt, hatte schließlich Erfolg. „Der WeQ-Ansatz Elite für alle war erfolgreich“, freute sich Peter Spiegel. In seinen Augen sind Zensuren und das Verteufeln

### ” Wir müssen uns fragen, was wir mögen und Denkblockaden überwinden.

des Abschreibens typisch für die iQ-Welt. Nachahmung, Austausch, gemeinsames Entwerfen und Entwickeln dagegen für die WeQ-Welt. Dringend notwendig sei, der Kopfarbeit das Erfahrungslernen als zumindest gleichwertig und-wichtig an die Seite zu stellen. „Wir können nicht mit Tankfüllungen von Wissen Bildung betreiben.“ Keine Frage:



Sein Bildungskonzept der Zukunft basiert auf WeQ-Grundsätzen. Wie übrigens auch das Google-Motto „What if?“ und der frühere Toyota-Claim „Alles Mögliche war einmal unmöglich!“, wie er nebenbei bemerkt. Beide tragen die Überzeugung in sich, dass jede\_r Mitarbeiter\_in Innovator\_in sein kann. „In möglich steckt mögen“, sagt Spiegel.

Wir müssen uns fragen, was wir mögen und Denkblockaden überwinden.“ Wie Mohammad Yunus sollte man Probleme als Rohstoffe für Innovationen betrachten.

Was solche Neudenker - etwa in Unternehmen – denn konkret anders machen, wollte Beata Frenzel daraufhin wissen.

Die Antwort überraschte manche. Oft seien es nicht klar definierte Projekte, sondern das Schaffen einer

### ” Sie gehen von der Bewertung der Mitarbeitenden zur Wertschätzung

kreativitätsfördernden Umgebung. „Sie gehen von

der Bewertung der Mitarbeitenden zur Wertschätzung“, erzählte Spiegel. „Das ermöglicht einen Rahmen der Sicherheit, innerhalb dessen Menschen sich einbringen können.“ Bestes Beispiel sei der Serien-Unternehmensretter Rüdiger Fox.

Der Manager, zurzeit CEO bei Sympatex, konfrontiere die Shareholder mit einer klaren Ansage: Nicht ihr, sondern die Mitarbeitenden sind das Kapital. Dazu aber auch die Ankündigung: Wenn ihr das akzeptiert, werdet ihr das Unternehmen nicht mehr wiedererkennen.

In Freiburg dachten anschließend sieben, in Ellingen drei Gruppen gemeinsam über die Tischfrage nach:  
**„Welche ersten Schritte werden/würden Sie gehen, um in Ihrer Organisation eine Wir-Kultur zu etablieren?“**

### Gruppe FR1

- Voraussetzung: Unternehmen muss die Wir-Kultur wollen, unterstützen und die Mitarbeiter machen lassen.
- Eine We-want-you-Kampagne im Unternehmen starten und erste Wir-Gruppe bilden
- Dieser Gruppe die Freiheit geben, durch What if-Denken alles zu hinterfragen
- Dann ggf. mit Coaching die anderen Mitarbeitenden und Führungskräfte mitnehmen

### Gruppe FR2

- Am Wir-Herz weiterstricken. D. h., die Geschichte entwickeln, wie viele Ichs zum Wir werden. Dabei jeden Tag neu hinschauen auf die anderen, um Tempo und Richtung zu finden.

### Gruppe FR3

- Darüber sprechen, was „Wir“ für uns bedeutet
- Arbeiten am Wir, und zwar mit Kopf, Herz, Hand und Tun. Dabei bedeutet Herz, die Mitarbeitenden als Mensch wahrzunehmen und sich selbst authentisch als Mensch einzubringen.
- Mit der Wir-Kultur im Team beginnen, flexiblen Rollenwechsel ermöglichen, damit jede\_r das Wir aus unterschiedlichen Perspektiven erlebt.
- Bei der Anreizgestaltung die Wir-Dimension berücksichtigen
- Angst im Unternehmen eliminieren, denn sie führt zur Abgrenzung
- Vertrauen im Unternehmen fördern, und zwar bereits in der Onboardingphase. Positive Sprache und Wertschätzungskultur fördern Vertrauen.

### Gruppe FR4

- Ausgangspunkt für die Wir-Kultur müssen Wertschätzung und Einfühlungsvermögen sein. Das geht nicht schnell, ist nicht einfach. Muss von vielen gelernt werden.
- Weg von Titeln, hin zu WeQ-Botschaftern
- Gemeinwohl, gemeinsame Ziele, Altruismus sind nur über bewusstes Konsensieren zu erreichen
- Die Schaffung einer WeQ-Aktie würde Kapitalgeber an den Zweck des Unternehmens binden!



### Gruppe FR6

- Wertschätzen statt bewerten
- Mitarbeitergespräche als echter Dialog
- Statt den Anweisungen der Teamleitung zu folgen, fragen: Was kann ich zur Zielerreichung des Teams beitragen?
- Zeit und Raum für Begegnung, Austausch und Gespräche schaffen
- Erlaubnis für den Austausch geben
- Erfolge auch feiern. Im steten Arbeitsfluss auch einmal gemeinsam innehalten
- Die Wahrnehmung und Bewertung von „Scheitern“ verändern
- Kritische Frage unausweichlich: Wer wird für den Unternehmenserfolg eigentlich belohnt?
- „Wir“ bezieht auch externe Stakeholder ein
- Führungskräften erlauben, Entscheidungen an Teams zu delegieren

PS von Peter Spiegel:

**„Wir sollten uns davon leiten lassen, dass wir alles, was wir mir Scheitern verbinden, zum Gelingen bringen können. Es wird Scheitern geben. Aber es geht immer.“**

## „Welche ersten Schritte werden/würden Sie gehen, um in Ihrer Organisation eine Wir-Kultur zu etablieren?“

### Gruppe FR7

- Mitarbeiter fragen: Welche Rolle spielen „Ich“ und „Wir“ für euch?
- „Wir“ darf kein Schutzraum in einer Angstkultur sein
- „Wir“ mit Stolz und dem Feiern von Erfolgen sichtbar und erlebbar machen
- Ich und Wir sind gleich wichtig: Wir ist die Vielfalt der Ichs
- Bremsen für das Wir identifizieren: Strukturen, Macht
- Werte benennen: Autonomie, Sinn der Unternehmung

### Ellingen

#### Gruppe EL1

- Mach Betroffene zu Beteiligten
- Verhaltensänderung durch positives Erleben von „Wir“
- Erleben von „Wir“ durch: Kreativprozesse wie Design Thinking, AI-Prozess, Kreissprechen
- Kreativität fördern
- Wertschätzung fängt bei sich selbst an und setzt Achtsamkeit voraus (Reflexion)
- Wenn Du die Welt ändern willst, fang bei Dir selbst an

#### Gruppe EL2:

- Nicht bewerten, sondern wertschätzen
- Interesse für den Menschen
- Unterstützung von Maßnahmen, die aus eigener Sicht manchmal auch nicht für sich selbst notwendig erscheinen (Wünsche ernst nehmen und Unterstützer sein)
- Sensibilisierung für die Notwendigkeit des Rückzugs
- Sich Zeit nehmen
- Sinn/Gemeinsames suchen (Kern der Gemeinschaft)
- Gewaltfreie Kommunikation
- Interesse wecken durch Fragen (Was wäre, wenn?) / Einladen / Zuhören
- Atmosphäre schaffen, in der sich viele wohl fühlen
- Rücksichtnahme auf Schwächen des Anderen, statt Nutzen der Schwächen für sich selbst
- Bedenken der subtilen Kommunikation von Geringschätzung (Augenrollen, Nicht-Zuhören, usw.)
- Berücksichtigung der „informellen“ Führung
- Sensibilisierung für Verallgemeinerungen

- Sprache und das Bewusstsein dafür entwickeln
- Kontakt (Seelen- und Herzensbegegnungen)
- Danke sagen

*Resümee:* Bewusstsein erweitern, Offenheit, erhöhte Wahrnehmung

#### Gruppe EL3:

- Loslassen, - Kontrolle abgeben, - Vertrauen
- Delegieren / Abgeben, - Rahmen geben
- Kunden nicht belügen, - Ehrlichkeit
- Keine Geschäfte, wo man draufzahlt
- Kunden zufrieden machen
- Den Nutzen für den Kunden verkaufen
- Mitarbeiter\_innen in Selbstverantwortung begleiten



- Rückmeldungen / Rat nur, wenn es Lösungen gibt
- Berichterstattung, - Augenhöhe
- Bauchgefühl bei Einstellungsgesprächen
- Flache Hierarchie, - Sein dürfen wie man ist
- Wahrnehmen – Talente der Einzelnen sehen
- Unterstützung bei Problemen (Fehlerkultur, Angst zu Mut weiterentwickeln)
- Kein „Sei perfekt, - Motivieren, - Selbstbewusstsein
- Loben und Danken, - Jeder hilft jedem, - Dialog mit allen
- Jeder darf Input geben, - Selbst

*Resümee:* Ermutige, Bestärke / Loslassen / Alle einbinden und im „Wir“ schwingen lassen / Lernkultur für alle – gemeinsam nach Lösung und Innovation schauen / Informationen und Ziele miteinander teilen