

PETER SPIEGEL

# WeQ Economy

Wege zu einer Wirtschaft  
für den Menschen

# Inhalt

Vorwort 9

**»WeQ – More than IQ«** 15  
Paradigmenwechsel im Namen der Zukunft

**»It's the economy, stupid!«** 43  
Wertschöpfung aus Werte-Schöpfung

**Zukunft für alle** 47  
Wie kommen wir zu einer Wirtschaft  
mündiger Bürger?

**So gelingt der Durchbruch** 67  
Die WeQ Economy Initiative

**Systemisch innovativ  
und wettbewerbsneutral** 105  
Ökosoziale Problemlösungen

**Das historische Zeitfenster** 133  
Die 2. Perestroika und eine neue Dimension  
von Wohlstand

**Denken mit vielen Köpfen –  
Fühlen mit vielen Herzen** 151  
So wird auch unmöglich Scheinendes möglich

**Die menschliche Revolution** 175  
WeQ Learning

Links 183

Über den Autor 184



# Vorwort

**A**ls wir, eine Gruppe aus neun gesellschaftlich engagierten und sozialinnovativ orientierten Unternehmern, 2008 das WeQ Institute gründeten, das damals noch Genisis Institute for Social Business and Impact Strategies hieß, führte uns diese Vision zusammen: »Social« und »Business« sind kein Widerspruch. Sie bilden eine untrennbare Einheit, zu der auch das Ökologische gehört.

Im Jahr 2014 sahen wir uns in einer zweistufigen Studie mehr als 200 neuartige und im Einzelnen schon weltverändernde Einzelrends, wie Open Source oder soziale Innovationen, Share Economy, freie Lernsoftware, Co-Creation, Wikipedia, Design Thinking und vieles mehr, an und waren überrascht. Wir entdeckten dahinterliegend einen umfassenden Megatrend. Denn all diese neuen Einzelrends trugen die DNA einer neuen Dimension von *Wir-Qualitäten* in sich. Sie zeichneten sich durch eine deutlich stärkere Orientierung an gesamtsystemischer Verantwortung aus und durch ein deutlich stärker kollaboratives Denken und Wirken. Wir identifizierten diese Eigenschaften als neue Intelligenzdimension bei jedem dieser Trends und gaben dem Megatrend den Namen »WeQ«. Damit war die Formel »WeQ – More than IQ« geboren. Viele systemische Vordenker

reagierten auf unsere Forschung und Benennung mit der Rückmeldung, WeQ sei tatsächlich viel mehr als ein Megatrend, es sei schlicht der Kern des Paradigmenwechsels unserer Zeit, der Kern des gegenwärtig hervortretenden neuen Kondratjew-Zyklus, also die nächste Entwicklungsstufe nach dem Informationszeitalter. Die *technologisch-digitale* Vernetzung findet ihre notwendige Entsprechung durch eine neue Qualität kollaborativer *menschlicher* Vernetzung. Mit einigen Vordenkern wie Gerald Hüther, Ulrich Weinberg, Helga Breuninger, Günter Faltn und Margret Rasfeld gründeten wir noch im selben Jahr die WeQ Foundation.

In der weiteren Beobachtung offenbarte sich, wie schnell und tief greifend WeQ das Grundverständnis von Ökonomie verändert – nicht nur bei den Protagonisten der neuen WeQ-Trends selbst, sondern bis in die Thinktanks hinein, die sich jahrzehntelang als Fürsprecher neoliberalen Denkens hervorgetan hatten, und bis in die Führungskreise von immer mehr traditionellen Unternehmen. Wir überlegten uns auch für diese Entwicklung eine neue Begrifflichkeit und sprachen zunächst vom Prozess »Economy to Weconomy«. Inzwischen sind wir wieder näher an unseren Kernbegriff »WeQ« herangerückt und sprechen nun von »Economy to WeQ Economy«. Denn tatsächlich handelt es sich im Kern um eine Transformation des bisherigen Verständnisses von »Economy« hin zu einer »WeQ Economy«.

Dieser Megatrend und Paradigmenwechsel und der damit verbundene, tief greifende Wandel von Ökonomie sowie die profunde Weiterentwicklung unseres Verständnisses von Wohlstand werden in den nächsten Kapiteln näher beschrieben. Die Kernaussagen der beiden entsprechenden Kapitel werden

aus unserem Buch »WeQ – More than IQ. Abschied von der Ich-Kultur« adaptiert.

Es ist uns ein Anliegen, nachvollziehbar zu machen, weshalb wir der Überzeugung sind, dass die Wende zu einer substanzuell humaneren und nachhaltigeren Ökonomie und zu einem weit umfassenderen Wohlstand für alle keine Utopie darstellt. Sie ist schlicht ein notwendiger und unvermeidlicher nächster Evolutionsschritt, der die gesamte Welt reicher und nachhaltiger machen wird.

Wie könnte eine Welt ärmer sein, in der nicht nur eine halbe Milliarde Menschen ihr Potenzial halbwegs gut ausschöpft, sondern alle siebeneinhalb Milliarden »lebenslange weltbeste Bildung und Potenzialentfaltung« genießen, wie es die weiter unten vorgestellte Khan Academy tatsächlich ermöglicht?

Wie könnte eine Ökonomie schwächer werden, die auf solcherart individuellen und kollaborativen menschlichen Potenzialen aufbaut, wodurch jeder Mensch selbstverantwortlicher, selbstwirksamer, kooperativer, agiler und kreativer lernt, lebt und arbeitet?

Wie sollte eine zügig auf konsequente 100-Prozent-Nutzung von erneuerbaren Energien, Kreislaufwirtschaft sowie Innovationslernen von der Natur umgesteuerte Forschungs-, Investitions-, Gesellschafts- und Wirtschaftspolitik der Wirtschaft oder sonst jemandem schaden? So und nur so rechnen sich Investitionen nachhaltig und schaffen wir »blühende Landschaften« in einem wirklich umfassenden Wortsinne.

Warum sollte es noch Gesellschaften mit hohen Wohlstandsunterschieden geben, wenn selbst lernende Maschinen, Maschinenparks und Roboter uns von immer mehr monotoner Arbeit

befreien können? Selbstverständlich können wir klügere Antworten für eine universelle Fortschrittsteilhabe finden als immer stärkere Eigentumskonzentration.

Wie könnte es den Menschen schlechter gehen, wenn sie Wohlstand nicht länger auf Konsum verengt definieren, sondern erweitert zu umfassendem Wohlsein und wechselseitigem Wohltun? Und wenn materieller Wohlstand gleichzeitig nachhaltigen Umgang mit unseren Ökosystemen bedeutet und damit zu einem immer besseren und sinnstiftenden Leben führt?

Die Welt ist voller Konzepte, Erfindungen, technischer und sozialer Innovationen, Lern- und Bildungsansätze sowie erfolgreicher Best Practices für einen Sprung zu jenem *Neuen Wohlstand für alle*, der aus sehr vielen Gründen tatsächlich unvermeidlich ist, wie sich aus der Lektüre hoffentlich klar ergeben wird.

Wenn wir die immensen Chancen, die uns die Zukunft für die Gestaltung unseres Lebens bereithält, klug nutzen, braucht niemand mehr vor Verlust, Abgehängtwerden oder Ähnlichem Angst zu haben. Bereits die sehr nahe Zukunft kann unser individuelles, soziales, gesellschaftliches, seelisch-geistiges, ökosystemisches und auch materielles Wohlergehen nachhaltig verbessern. Wir müssen dafür jedoch als Erstes den notwendigen Schritt heraus aus dem Angstmodus tun und hinein in ein Nachdenken darüber, wie unsere Zukunft frei von Angst aussehen kann. Dann können wir im zweiten Schritt auch immer mehr mitgestalten, was wohl die bisher reichste, erfüllendste und am meisten Sinn stiftende Lebensform darstellt.

Zum Zeitpunkt des Erscheinens dieses Buches treten wir mit dem Wirken unseres Instituts in eine neue Phase ein: Wir haben

einen WeQ-Learning-Ansatz entwickelt, der es *allen* Interessierten ermöglicht, in einen selbst gesteuerten Lernprozess zum tiefen Verstehen und praktischen Umsetzen des WeQ-Denkens einzusteigen. Wir haben erkannt, dass, nur wenn *alle* hier passende Angebote finden, der eigentlich nahe Wandel rasch und umfassend genug greifen kann. Der Aufbau eines solch facettenreichen WeQ Learning Systems kann selbstverständlich nur als offener Prozess gelingen. Wir fangen damit einfach so an, wie im abschließenden Kapitel skizziert. Das Ziel ist, eine WeQ-Bewegung zu initiieren. Diese wird nur dann erfolgreich sein, wenn tatsächlich alle den WeQ-Wandel in seinem Potenzial erkennen und mitgestalten.

*Berlin, Juni 2019*

*Peter Spiegel*



# Denken mit vielen Köpfen – Fühlen mit vielen Herzen

So wird auch  
unmöglich Scheinendes möglich

» Alles Mögliche war einmal unmöglich.«

Vorläuferversion  
eines bekannten Werbespruchs

**A**us der historischen Vogelperspektive, also beispielsweise im Rückblick aus dem Jahr 2050 auf unsere heutige Zeit, könnte man sich die Frage stellen: Was wurde im Jahr 2019 – also im Jahr 30 des Berliner Mauerfalls – als das Unwort des Jahres ausgewählt? Das Wort »unmöglich« wäre hier ein sehr geeigneter Kandidat.

Wenn es um technische Dinge geht, ist der Werbespruch von Toyota »Nichts ist unmöglich« längst zur DNA unseres Denkens geworden. Selbst die Vorstellung eines Tourismus auf dem Mars ist kein Anlass mehr, jemanden ins Irrenhaus zu schicken. Immer neue Wellen sogenannter Sprunginnovationen, die in kurzer Zeit unser Leben und Arbeiten tief greifend verändern wie Computer, Smartphones oder als Nächstes selbst Lernende und sich selbst entwickelnde Roboter und Maschinenparks, haben unser Denken darüber, was »möglich« und was »unmöglich« ist, nachhaltig verändert.

Daher wird irgendwann die Frage in den Mittelpunkt der öffentlichen Wahrnehmung und Diskussion treten, warum wir so lange Zeit nicht eine ähnliche Offenheit für Entwicklungssprünge bei persönlichen, sozialen und gesellschaftlichen Veränderungen entwickelt haben. Warum war noch der weitaus größte Teil der Menschheit hochgradig skeptisch darüber, wie wir so wichtige Felder wie Bildung, Wirtschaft und Politik oder auch unsere persönliche Lebensgestaltung anders und besser handhaben können? Hier reagieren wir noch sehr oft sehr schnell und sehr reflexartig mit einem »unmöglich«! Vermutlich wird man in nicht ferner Zukunft – hoffentlich aber schon in sehr naher Zukunft – den Kopf darüber schütteln, wie wir in eine derartige Bewusstseinspaltung geraten konnten.

Bei technologischen Innovationen können wir an einem Beispiel leicht illustrieren, was unser Denken im Gefängnis des »Unmöglich« festhielt und wie die Befreiung daraus gelang: Wie groß ist die Wahrscheinlichkeit zu entdecken, dass die Erde keine Scheibe ist, wenn wir davon überzeugt sind, sie sei unzweifelhaft eine Scheibe? Solange niemand glaubt, dass sie etwas anderes sein könnte, ist dies tatsächlich nahezu unmöglich. Erst wenn jemand die im Kern simple Gedankenleistung erbringt, die Möglichkeit nicht auszuschließen, dass sie etwas anderes – beispielsweise eine Kugel – sein könnte, und dann den Entschluss fasst, sich zur Entdeckungsreise aufzumachen, wird es möglich, die Erde als Kugel zu entdecken.

Am Anfang jeder Überwindung eines »Unmöglich«-Denkens stehen ein »Möglich«-Denken und ein darauf aufbauendes Verhalten. Irgendwann waren weltweite Entdeckungsreisen an der Tagesordnung, und irgendwann kam es dann auch

zum exponentiellen Aufbruch zu technologischen Entdeckungen. Durch immer mehr mutige Möglich-Denker und Möglich-Macher wendete sich das Blatt vollends, sodass der lockere Spruch »Alles Mögliche war einmal unmöglich« (ebenfalls von Toyota) zum Leitspruch ganzer Heerscharen von Tüftlern, Forschern und Entwicklern wurde.

Der längst vergessene deutsche Philosoph Hans Vaihinger leitete in seinem 1911 erschienenen Hauptwerk »Die Philosophie des Als Ob« aus der Beobachtung der damals schon beeindruckenden technologischen Sprünge die Erkenntnis ab: An neue, weiterführende und insbesondere positive Gestaltungsmöglichkeiten nicht zu glauben sei schlicht Dummheit, weil wir uns mit einem Nicht-für-möglich-Halten von der Wahrnehmung, Entdeckung und Gestaltung der *Möglichkeit* von bisher unmöglich Erscheinendem *selbst ausschließen*. Wenn wir unser Denken, so Vaihinger, an die Fiktion binden, dass die Erde eine Scheibe sei, verhalten wir uns so und nehmen alles so wahr, als ob die Erde eine Scheibe wäre. Diese Fiktion erlaubt zwar gewisse Denk- und Handlungsräume und ist innerhalb des gesetzten Wahrnehmungsrahmens auch von einer gewissen Nützlichkeit, aber es gibt durchaus eine weitaus nützlichere Als-ob-Fiktion über die Erde, wie wir seit Kolumbus wissen.

Der hier angesprochene und im Kern verblüffend einfache *Ur-Sprung im Denken* zu neuen Möglichkeiten gilt für alle Bereiche menschlichen Denkens, nicht nur für technologische und technokratische Innovations sprünge, sondern in gleicher Weise für persönliche, soziale und gesellschaftliche Innovations sprünge, für die äußere wie innere Potenzialentfaltung jedes Menschen, für neue Fiktions- und Gestaltungssprünge in Bil-

dung, Politik, Wirtschaft, Zivilgesellschaft – kurz zusammengefasst: überall.

In diesem Buch stehen Sprunginnovationen in *allen* Bereichen menschlichen Denkens und Gestaltens im Zentrum. Ein kluges *Zusammenspiel* von Sprunginnovationen in der individuellen Selbstwahrnehmung, in der Wahrnehmung sozialer Entwicklungspotenziale und in der Wahrnehmung technologischer Potenziale weitet die *Zukunftspotenziale der Menschheit* insgesamt, sowie jedes einzelnen Menschen und jeder Sozial-einheit noch einmal *exponentiell* aus. Wir leben längst in einer Zeit und Welt, wo der so lange wirkmächtige Bann des »Unmöglich« schon für alle Bereiche gebrochen ist.

Gerade setzt sich bei einem zwar überschaubaren, aber doch immer schneller wachsenden Teil der Menschheit und – noch erstaunlicher – in allen ihren Gliedern, von der engagierten Zivilgesellschaft bis in die Spitze von Unternehmen, die Haltung durch: »Alles Mögliche war einmal unmöglich.« In zahlreichen Beispielen werden diese rasant sich ausbreitenden Veränderungen ferner zu der klar erkennbaren neuen Perspektive verdichtet, dass jetzt auch ein grundlegend weitergedachtes, humaneres und nachhaltigeres Ökonomieverständnis möglich und gestaltbar ist. Die zukunftsfähige Umgestaltung der Ökonomie wird bereits in einem erstaunlich schnell wachsenden und breiten Spektrum unserer Gesellschaft als unumgänglich notwendig und zugleich als absolut möglich wahrgenommen und entsprechend in immer mehr Projekten und Organisationen umgesetzt.

Dieses Buch will dazu einladen, sich gemeinsam ans Werk zu machen, »Economy« in Richtung einer WeQ Economy weiterzudenken. Wir können und sollten uns die Freiheit nehmen,

Ökonomie entlang unserer wertemotivierten und kreativen Vorstellungen von einem umfassenden menschlichen Wohlergehen auf der Basis umfassender Nachhaltigkeit und umfassender Teilhabe aller umzugestalten. Wir können diesen zweifelsohne großen Schritt leisten, wenn wir unser eigenes Lernen als Teil eines »lernenden Planeten« sehen und uns als Teil eines »Weltgehirns« und eines »planetaren Herzens« begreifen. Wir werden überrascht sein, wie sehr dies unser Lernen und Leben befreit und erweitert.

### **Lernen mit dem Weltgehirn**

Der britische Philosoph Peter Russell prägte in seinem 1987 erschienenen Buch »The Global Brain« den Begriff des Weltgehirns. Zu einem Zeitpunkt, als das Internet noch in den allerersten Anfängen steckte und das World Wide Web noch nicht erfunden war, sah er voraus, wohin der Einstieg in das digitale Zeitalter führen würde: zur weltweiten Vernetzung allen menschlichen Wissens, zur weltweiten Vernetzung aller Menschen, zu einer Vernetzung menschlicher Kommunikation und Kooperation, die die Menschheit zu einer neuartigen Identität und Entität führen würde – zu einem Weltgehirn, zu einem Weltherzen und zu einer Weltidentität.

Viele der angesprochenen Trends von Open Source bis Open Innovation, von Collaborative Commons bis Co-Creation sind nichts anderes als selbstverständliche Funktionsweisen dieser neuartigen Entität, zu der wir gerade zusammenwachsen. Im Vergleich zu früheren Geschwindigkeiten in der menschlichen Evolution sind wir vom Fußgänger- und Pferdekutschentempo

auf buchstäblich Lichtgeschwindigkeit umgestiegen. Das gesamte Universum des Weltwissens steht uns in Echtzeit zur Verfügung, was lebenspraktisch bedeutet: zeitbefreit und universell. Arbeitsteams, Interessenteams, zivilgesellschaftliches Engagement – immer mehr Formen von Collaboration funktionieren ortsbefreit und prinzipiell global.

Das bedeutet keineswegs, dass das Internet das Bedürfnis nach physischer Nähe, nach physischem Austausch, nach physischer Realität ersetzen könnte, denn darin liegen Qualitäten, die durch nichts zu ersetzen sind. Das Weltgehirn wird uns vielmehr dabei helfen, die physischen Realitäten um uns herum noch viel intelligenter, erfahrungsreicher, kreativer, nachhaltiger und werthaltiger zu entdecken und zu gestalten. Wie zuvor Pferdekutschen, Eisenbahnen, Autos und Flugzeuge unsere Neugier auf Neues und anderes in der Welt immer weiter gesteigert haben, so kommt es durch das Weltgehirn noch einmal zur Steigerung. Wer digitale und analoge Welt in Gegensatzposition bringt, hat die Bedeutung und die Chancen gesamtgesellschaftlicher Verbindung noch nicht verstanden. Selbstredend braucht jeglicher evolutionäre Schritt – sei es der Schritt vom Krabbeln zu ersten Gehversuchen bei einem Kleinkind, sei es der Schritt von elterlicher Fürsorge zum eigenverantwortlichen Erwachsenwerden, sei es die Nutzung des Feuers oder des Internets – immer und zu jeder Zeit passende individuelle und kollektive Lernschritte. Alles ist Gefahr mit dem Potenzial, zu Rettendem und Weiterführendem zu werden, wie Hölderlin so trefflich formulierte und die Gefahren- und Chancenseite zusammenführte.

Was bedeutet nun das offenkundig unaufhaltbare Entstehen des Weltgehirns für uns Menschen?

Alte Denk- und Verhaltensmuster verlieren nach und nach ihre Schutzfunktion. Sie können keines unserer heutigen Probleme auf der Ebene globalen Zusammenlebens und weltumspannender Wechselwirkungen lösen. Noch viel schlimmer: Sie mutieren zu Autobahnen für Rückwärtsfahrende, in Richtung Kleingartenkolonien intellektueller und letztlich auch physischer Selbstverarmung. Wer vor Menschen anderer Kulturen Angst hat, verhält sich wie jemand, der vor Wasser oder Messern Angst hat: Er lernt nie zu schwimmen und nie zu schnitzen. Wer das Kennenlernen »fremder« Menschen, Kulturen, Religionen, Städte, Bauwerke und so viel mehr als Lernchance begreift, wird sie als unendlich reiche Kostbarkeit für sein Leben schätzen lernen und nicht mehr missen wollen. Wer diese Lernlust durch digitale Wissensaneignung, digitale Kommunikation und digitale Kooperation noch weiter zu steigern weiß, wird auch diese Möglichkeiten immer weiter kultivieren. Um es offen zu sagen: Wer heute noch Ausländer hasst, wird sehr bald überrascht sein, wen er damit zum großen bis letztlich hoffnungslosen Verlierer macht und ins Abseits drängt: sich selbst. In der neuen Realität des Weltgehirns und seiner real existierenden und täglich sich intensivierenden Vernetztheit aller Nervenzellen bedeutet Selbstabschottung letztendlich Selbstverdummung, Selbstverarmung und den Verlust des Selbst.

Was stattdessen gebraucht wird, ist dies: eine Transformation in Richtung eines Denken mit vielen Köpfen und eines Fühlens mit vielen Herzen. Oder anders formuliert: die Entwicklung unserer Wir-Qualitäten, des Austauschs auf Augenhöhe und der Empathie. Wenn wir diesen Weg nicht beschreiben, so gilt Stephen Coveys legendäre Warnung: »Man kann die

Hand eines Menschen kaufen, aber nicht sein Herz. In seinem Herzen aber sitzen sein Enthusiasmus und seine Loyalität. Man kann seinen Rücken kaufen, aber nicht sein Gehirn. Dort sitzen seine Kreativität, sein Einfallsreichtum und seine geistige Beweglichkeit.«

Was bedeutet nun Denken mit vielen Köpfen und Fühlen mit vielen Herzen?

### **Denken mit vielen Köpfen**

Je ernsthafter wir der Sichtweise eines anderen Menschen zuhören und sie genau und unvoreingenommen verstehen wollen, je mehr wir mit den Augen und Ohren unseres Gegenübers sehen und hören lernen, seine Ausdrucks- und Denkweise als ergänzende Betrachtung zu unserer eigenen erkennen und ihm auf Augenhöhe begegnen, desto mehr können wir von ihm lernen. Erst die gleiche Augenhöhe verhilft uns dazu, uns quasi in den Kopf des Gegenübers hineinzusetzen und neben unserem eigenen Kopf auch mit seinem wahrzunehmen und zu denken. Wenn wir diese Haltung auf immer mehr Menschen ausdehnen, lernen wir, mit immer mehr Augen zu sehen, Ohren zu hören, Köpfen zu denken.

Muhammad Yunus meinte einmal, er habe in seinem Leben glücklicherweise zwei Arten von Professoren und Professorinnen gehabt. Seine ersten Professoren waren jene an den Eliteuniversitäten in den Vereinigten Staaten, an denen er studierte und später lehrte. Von ihnen habe er eine Sorte von Ökonomie gelernt – jene, wie man Unternehmen und ganze Volkswirtschaften erfolgreich konstruiert und steuert. Die zweite Art Pro-



fessorinnen waren Frauen aus Bangladesch, Analphabetinnen, die zuvor nie mit Geld umgegangen waren, geschweige denn ein Unternehmen aufgebaut hatten. Von ihnen habe er eine völlig andere Ökonomie gelernt: wie man eine »Ökonomie aus absoluter Armut« konstruieren und erfolgreich aufbauen kann. Über eine solche Art von Ökonomie habe er von den ersten Professoren nichts erfahren, weil sie darüber nichts wussten. Darüber habe er erst etwas lernen können, als er den Frauen aus Bangladesch genau zuhörte, mit ihnen sehr grundlegende und ernsthafte Fragen diskutierte und ihnen vorbehaltlos und ernsthaft auf Augenhöhe begegnete. Daraus folgte für Yunus eine wichtige Erkenntnis: Nur auf Augenhöhe werden die Persönlichkeit, das Wesen und die Fähigkeiten von anderen wirklich sichtbar. Mit elitärer Abschottung verliert unsere Wahrnehmung die Kraft zu wirklich neuem Denken und vor allem: zu wirklich ungewöhnlicher Problemlösung. Erst auf gleicher Augenhöhe mit allen Menschen erschließt sich – selbst für die Bestgebildeten und Mächtigsten dieser Erde – wieder die Fähigkeit zu echter Kreativität, zu umfassender Verantwortung, zum gesamtsystemischen Blick, zur notwendigen wirklichen Problemlösung.

Ein weiteres Beispiel beweist die tief greifende Veränderungskraft dieses scheinbar simplen Ansatzes: In Santa Cruz, einer Millionenstadt in Bolivien, führte im Jahr 2001 der damalige Bürgermeister Roberto Fernandez die Regel ein, dass alle städtischen Mitarbeiter bis einschließlich der Spitze jede Woche einige Zeit in sozialen und ökologischen Projekten zusammen mit den dort jeweils Arbeitenden tätig sein sollten. Dies änderte sowohl deren Denken und Handeln als auch das Gefühl der

dortigen Akteure, wahrgenommen zu werden, schneller und nachhaltiger als jede Fortbildung.

Mit einer solchen Haltung der gleichen Augenhöhe werden wir gute Mitspieler in Teamberatungsprozessen, in kreativer Teamarbeit und in Hochleistungsteams. Wir werden die Unterschiedlichkeit der Menschen und ihrer Sichtweisen schätzen und lieben lernen. Funktionierende Teamprozesse bringen Elemente zusammen, die man als Einzelner gar nicht denken, geschweige denn kreativ kombinieren könnte.

Kommunikation mit anderen Menschen auf Augenhöhe und das sukzessive Lernen des Denkens mit vielen Köpfen bedeutet keineswegs die Aufgabe oder auch nur eine Schwächung eigenständigen Denkens. Ganz im Gegenteil: Je mehr Aspekte ich in mein Denken einbeziehen kann, desto mehr schärfen sich meine Wahrnehmung, meine Denk- und Urteilskraft, meine Kreativität und meine Integrationsfähigkeit im Hinblick auf komplexes und systemisches Denken. Selbstständiges Denken und vielfältiges Wahrnehmen bedingen sich in ihrer aufsteigenden Entwicklung. Meine Meinung bleibt weiterhin wichtig und wertvoll, aber die Meinungen anderer werden kostbarer und willkommen. Abdu'l-Bahá meinte einmal: Wenn zwei sich streiten, haben beide unrecht. Der Streit ist das Unrecht beziehungsweise stiftet es, weil einer sich über den anderen erhebt und die ergebnisoffene Wahrheitssuche diskreditiert. Am Ende eines Austauschs kann jeder sagen, was er vom anderen gelernt hat und wo er nun steht, auch wenn der Austausch seine Sicht nur marginal geändert hat. Wichtig ist die grundsätzliche Ergebnisoffenheit.

## Empathie: Fühlen mit vielen Herzen

Empathie geht noch eine Stufe weiter und tiefer. Hier lässt man sich auch auf die Gefühle anderer Menschen ein. Der andere ist einem nicht nur als Ideen- und Impulsgeber wichtig, sondern schlicht und einfach als Mensch, als ganzheitliches Lebewesen mit all seinen Empfindungen, Sorgen, Ängsten, Hoffnungen und Sehnsüchten und mit seinen Träumen und Visionen für eine bessere Welt.

Selbstverständlich kann sich kein Mensch mit gleicher Intensität auf alle Menschen einlassen. Es geht um *grundsätzliche* Empathie für *alle* Menschen. Man kann Taten von Menschen sehr wohl deutlich und klar zurückweisen, wo diese anderen Menschen schaden. Aber man kann nicht *Menschen* zurückweisen. Freundlichkeit, Achtsamkeit, Mitgefühl sind Haltungen, die wir anderen entgegenbringen, weil wir Menschen als Menschen achten und wertschätzen. Wenn wir diese Haltungen nur nahestehenden Menschen entgegenbringen oder nur Freunden oder Deutschen oder Weißen oder Glaubensbrüdern, haben wir die Grundtugenden der Empathie in spaltende bis tödliche Waffen verwandelt. Spaltende Empathie in einer Weltgemeinschaft, die wir längst sind, ist im Kern eine mafiöse Empathie. Erst wenn wir grundsätzlich jedem Menschen mit Empathie begegnen, können wir uns mit und durch unsere Menschlichkeit empathisch entwickeln.

Wirklich tiefgehende Lernprozesse sind nur mit einer permanent wachen Weiterentwicklung unserer empathischen Qualitäten möglich. Erst Empathie durchbricht die Grenzen zu besonders herausragendem Bemühen, zu besonderer Innova-

tionsleistung bei der Suche nach besseren Lösungen für individuelle und gesellschaftliche Probleme und führt zur Überwindung von Hindernissen und Denkgrenzen. Je mehr wir uns mit den Sorgen und Sehnsüchten anderer Menschen empathisch verbinden, desto motivierter, inspirierter, willensstärker, mutiger und ambitionierter werden wir für allgemein menschen-dienliche Ziele. Und je stärker wir unsere Empathie entwickeln, desto sinnerfüllter wird unser Leben und desto sinnstiftender jede unserer Entscheidungen.

Entscheidend ist die Universalität des Radius, auf den sich unsere Empathie richtet. Empathie für Neugeborene und Kleinkinder fällt uns in der Regel nicht besonders schwer. Je älter Kinder werden, desto mehr unterscheiden wir aber im Grad unsere Empathie zwischen »lieben« und »schwierigen« Kindern. Doch nicht nur für Lehrer sollte es zum Ethos gehören, auch die Beziehung zur letzteren Gruppe zum Gelingen zu bringen. Das von Wilfried Schley und Helga Breuninger entwickelte »Beziehungslernen« kann uns dabei helfen, den Wert von gelebter, praktischer Empathie zu verstehen.

Empathie ist nicht Almosen spendendes Mitleid und erst recht nicht Helfersyndrom-Verhalten. Es ist der hohe und ehrliche Respekt gegenüber jedem Menschen, davor, dass jeder Mensch seine Daseinsaufgabe hat und seinen Platz und seinen Sinn zu finden trachtet. Diese Daseinsaufgabe ist für jeden eine Herausforderung. Zu ihr gehört es, sich gegenseitig achtsam und empathisch zu unterstützen. Das Empathischsein hat dabei eine Doppelwirkung: Es unterstützt andere Menschen auf ihrem Weg und es unterstützt uns auf unserem Weg. Wer sich bei seiner Empathie Auslese und Überheblichkeit leistet, reali-

siert nicht, wie viel er selbst verliert. Er merkt auch nicht, dass er seinen Mangel an empathischen Kompetenzen immer mehr durch Stereotype und Abwertungen anderer Menschen und Menschengruppen ersetzen muss sowie durch »Erklärungen«, warum ihm so viele Beziehungen nicht gelingen.

Umgekehrt führt das schrittweise Lernen des »Fühlens mit vielen Herzen« zu einer unvorstellbaren Bereicherung der eigenen Wahrnehmungs-, Einfühlungs- und Beziehungskompetenzen.

### **»Alles Mögliche« ist jedem Menschen in die Wiege gelegt**

Eine der schönsten Aufgaben und Fähigkeiten jedes Menschen ist es, immer weiter über sich hinauszuwachsen. Haltungen wie die, sich auf Augenhöhe zu begegnen und die daraus sich ergebende Veredelung sozialer Kompetenzen sind dabei die kostbarsten Entwicklungsbeschleuniger.

Wer sich aufs »Denken mit vielen Köpfen« und aufs »Fühlen mit vielen Herzen« einlässt, wird überrascht sein, wie viele Hände und Füße und praktische Fähigkeiten ihm dadurch in seinem Leben zuwachsen, weit über das hinaus, was andere und wir selbst uns zugetraut haben. Warum haben wir den spielerischen Glauben verloren, mit dem jedes Kind geboren ist, dass es die Aufgabe, die gerade vor ihm liegt, durch Nachahmung und beharrliches Versuchen lernen und meistern kann? Eine kurze Beobachtung von Kleinkindern beim Spiel mit Lego zeigt uns die beharrliche Energie, die offensichtlich jedem Menschen in die Wiege gelegt ist. Warum ließ sich Demosthenes

nicht davon abbringen, trotz seines Stotterns ein großer Redner werden zu können? Am Anfang des kindlichen Urvertrauens wie der späteren Urgewalt zur eigenen Lernfähigkeit trotz gewaltiger Hindernisse war der Glaube, dass alles Mögliche einmal unmöglich war. Gerald Hüther stellte aus seinen Beobachtungen der unbändigen Lern- und Versuchsenergie bei Kleinkindern und von deren allmählichem Abklingen durch eine systematische Entmutigungskultur die Frage, wie wir es schaffen konnten, aus durchweg hoch motivierten und hochbegabten Kindern so viele ängstliche und in ihrer Würde verletzte Erwachsene zu machen. »Alle Kinder wollen von sich aus lernen, sich in der Welt zurechtzufinden. Das ist ihr wichtigster Schatz, den sie schon mit auf die Welt gebracht haben«, woraus Gerald Hüther ableitet, dass jedes Kind in diesem Sinne hochbegabt ist. Schon Albert Einstein postulierte: »Jeder Mensch ist ein Genie!« Hüther folgert daraus: »Dieser Goldschatz darf in Schulen nicht in einen Bleiklumpen verwandelt werden, sonst verschwindet schon in den ersten Schuljahren die Lust am Entdecken ... Schüler würden dann keine eigensinnigen Musterbrecher, sondern angepasste Pflichterfüller. Wir brauchen aber Menschen, die kreativ sind und anders denken.«

Wer von Herzen für irgendein Problem eine bessere Antwort finden möchte als die, die er bisher gefunden hat, und wer sich nicht durch besserwisserische Unwissende abhalten lässt, wer einfach immer weiter sucht und weiter denkt, der entdeckt einen Irrtum nach dem anderen bei dem Vorurteil, dass dieses und jenes einfach nicht geht. Wie schon gesagt: Solange es kein Mensch zuließ, die Erde als Kugel zu denken, konnte niemand die Realität der Erde als Kugel entdecken. Wir sollten als Men-

schen nicht nur wissbegierig sein gegenüber dem, was andere als Wissen angesammelt und generiert haben, sondern begierig, all das zu entdecken, was allgemein noch als unmöglich eingestuft wird. Wir sollten uns selbst und einander ermutigen, bisherige Grenzen unseres Denkens und Erfindens zu hinterfragen. Sinnvolle richtige Ziele und simple offene Fragen sind oft die erstaunlichsten Türöffner.

Die in der jüngeren Zeit geschaffene Welt sozialer Innovationen kann uns mit reichlich Mut versorgen, damit anzufangen, »unlimited« nach besseren Lösungen für uns selbst wie für andere zu suchen. Die erstaunlichste Entdeckung an sozialen Innovationen ist, dass sie im Kern überraschend einfach sind. Oft ist es tatsächlich nicht mehr als ein Blick auf Menschen oder Menschengruppen – ein veränderter Blick, der aus einer veränderten Qualität der Empathie geboren wird. So änderte Thorkil Sonne aus Dänemark, Vater eines Autisten mit Asperger-Syndrom, seine Sicht auf seinen Sohn durch eine einfache neu gestellte Frage: ob das, was dieser gut kann, nicht eine wunderbare Kompetenz bedeute, er also kein »Behinderter« sei, sondern ein »Mensch mit besonderen Fähigkeiten«. Er fand für seinen Sohn eine besonders qualifizierte Arbeit, die ihm ein völlig anderes Selbstwertgefühl gab, bessere Gesundheit und vieles mehr. Aus diesem Beispiel entstand eine weltweite Bewegung, sodass heute viele Unternehmen weltweit Asperger-Autisten als besonders wertvolle Spezialisten einstellen. Fast alle sozialen Innovationen haben ihren Kern in derartigen Veränderungen der empathischen Blickwinkel.

Für das Aufspüren und Erkennen solch neuer Blickwinkel und Herangehensweisen ist nicht mehr erforderlich als gesun-

der Menschenverstand und beharrliches Suchen und Nachdenken. Das Gleiche gilt für die Entdeckung innovativer Wege für die eigene persönliche Weiterentwicklung: Auf unabhängiges Nachdenken mit gesundem Menschenverstand kommt es an und auf Reisen in die Denk- und Fühlwelten anderer Menschen – beides mit unbeirrbarer Beharrlichkeit.

Auch in einer weiteren Hinsicht sollten wir uns »unlimitierter« aufstellen. Wir sollten uns nicht länger nur als Angestellte, als Naturwissenschaftler, als Ökonomen, als Theoretiker, als Praktiker, als Künstler, als Verwalter, als Aktivisten oder was auch immer unsere derzeitige Zwischenstation ist, sehen. Wenn wir Ökonomen sind und zusätzlich engagierte Aktivisten für Armutsüberwindung werden, können wir vielleicht als Erstes funktionierende Kleinkreditinstitute schaffen, um den Ärmsten den Zugang zu Krediten zu eröffnen, und damit die bahnbrechende Idee von Social Business weiterentwickeln – hierfür ist Muhammad Yunus der Prototyp. Wenn wir Musiker sind und uns plötzlich für systemisches Denken interessieren, dann können wir aufgrund unserer Intuition für das konzertante Zusammenspiel unterschiedlichster Instrumente und Klänge möglicherweise systemisches Denken einer breiten Öffentlichkeit verständlicher machen – ein Prototyp hierfür ist Ervin Laszlo, der vielleicht bedeutendste Systemphilosoph. Wenn wir Naturwissenschaftler sind und irgendwann anfangen, uns für philosophische Grundfragen zu interessieren, bereichern wir die Welt der Philosophie vielleicht um gänzlich neue Aspekte und die breite Gesellschaft um eine einfachere Sprache, die mehr Menschen verständlich und zugänglich ist – Prototypen hierfür sind Hans-Peter Dürr und Harald Lesch.



Die hier angesprochenen »Karrierebrüche«, die genau genommen wunderbare Karrieredurchbrüche in neue Dimensionen des Lebens sind, betreffen Persönlichkeiten, die weltberühmt wurden. Die beschriebenen Phänomene begrenzen sich jedoch keineswegs auf eine kleine, überschaubare Personengruppe. Wikipedia lehrt uns, dass völlig unterschiedliche Menschen plötzlich zu Lexikonschreibern werden und sich in dieser Rolle immer weiter verbessern können. Die Welt ist voll von ungeschriebenen Geschichten des Wechsels von einer Profession in eine andere, manchmal auch in mehrere andere.

Wir alle können und sollten uns auf mehrere Lebensaufgaben einlassen. Warum? Weil uns eine solche Haltung zu erstaunlichen Erfahrungen mit unseren Potenzialen führt. Durch »grenzüberschreitende« Zweit- oder Drittinteressen und Biografien erleben wir einen Effekt, den die Kreativitätsforschung analysiert hat: Wer mit seinen Denkweisen und entwickelten Kompetenzen aus einem Lebensfeld in ein anderes Themen- oder Lebensfeld wechselt, nimmt automatisch die zuerst erworbenen Muster und Fähigkeiten mit und bringt sie im neuen Feld ein. Wir lernen also im neuen Feld neue Muster und neue erforderliche Kompetenzen und kombinieren sie unwillkürlich mit den mitgebrachten. Dadurch sind Quereinsteiger oft die Kreativeren als jene, die nur in einem Feld gelernt und gelebt haben.

Im Vergleich zu früheren Generationen »leben« wir heute in einem längeren und offeneren Lebensstrom. Warum drei, fünf oder zehn Jahre lang immer die dieselbe lineare Biografie? Multidimensionale Biografien sind unvergleichlich reizvoller und reicher.

# »Ein tief greifender Wandel unserer Ökonomie ist längst überfällig.«

*Peter Spiegel*

Wer auf WeQ setzt, geht neue Wege:  
weg von unserer egozentrischen, IQ-orientierten  
Denkweise. Denn gemeinsam sind wir intelligenter,  
kreativer, leistungstärker und nachhaltiger, und das gilt  
auch für unsere Wirtschaft. Das Buch skizziert die Hinwen-  
dung zu einer menschlichen und kollaborativen Wirtschaft  
mit Grundwerten wie Teilhabe, Empathie, Transparenz,  
Nachhaltigkeit und Verantwortung, die sich schon heute  
in vielen bahnbrechenden und weltverändernden WeQ-  
Trends und Projekten wie Open Source, Wikipedia, Social  
Entrepreneurship, Design Thinking oder Kreislaufwirtschaft  
bemerkbar macht.



[www.oekom.de](http://www.oekom.de)  
18,00 Euro [D]  
18,50 Euro [A]