



Bettina Lorentsichsch (Hrsg.)

Werte im Digitalen Wandel

Freiheit.

Verantwortung.

Solidarität.

Chancengerechtigkeit.

Ehrlichkeit.

Wir sind dafür.

edition noir

JULIUS RAAB STIFTUNG

Bettina Lorentschtsch (Hrsg.)

Werte im Digitalen Wandel

Wir sind dafür.

JULIUS RAAB STIFTUNG

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

2016 Verlag noir, Wien
Verlag noir, 1120 Wien, Tivoligasse 73
www.verlagnoir.at

Herausgeber: Julius Raab Stiftung
Grafik und Satz: dggd – Doris grussmann graphic design
Lektorat: Dr. Arnold Klaffenböck
Druck: Druckerei Piacek
Printed in Austria

ISBN 978-3-9503812-9-0

Vorwort

Werte im Digitalen Wandel

Seite 9



Für Freiheit

im Digitalen Wandel

Seite 11

Wie der Digitale Wandel die Arbeitswelt revolutioniert

Peter Haubner

Seite 13

Freiheit, Unternehmergeist und Digitalisierung

Harald Mahrer

Seite 17



Für Verantwortung

im Digitalen Wandel

Seite 27

Wandel der Wirtschaft durch Globalisierung und Digitalisierung

René Schmidpeter

Seite 29

Innovierst Du schon oder kopierst Du noch?

Gertraud Leimüller

Seite 43



Für Solidarität

im Digitalen Wandel

Seite 49

Digitale Solidarität: ein positives Lehrstück

Claudia Schlembach

Seite 51

Solidarität und Eigenverantwortung in der digitalisierten Gesellschaft

Peter McDonald

Seite 61



Für Chancengerechtigkeit

im Digitalen Wandel

Seite 69

Die Digitale Bildungsrevolution gestalten

Jörg Dräger und Ralph Müller-Eiselt

Seite 71

Chancengerechtigkeit 4.0

Bettina Lorentsich

Seite 79



Für Ehrlichkeit

im Digitalen Wandel

Seite 89

Transparenz der Macht im Digitalen Wandel

Ursula Maier-Rabler

Seite 91

Ehrlichkeit im Digitalen Wandel

Markus Gull

Seite 101

Autorenporträts

Seite 107



Vorwort

Der Digitale Wandel revolutioniert alle Lebensbereiche – egal ob in der Wirtschaft, in der Politik oder in der Zivilgesellschaft. Fragen, die vor wenigen Jahren utopisch gewirkten hätten, werden wir uns bald beantworten müssen. Erfahrungen werden uns dabei nicht weiterhelfen, denn der Digitale Wandel bringt uns eine radikal andere Zukunft. In dieser Zukunft funktioniert „Das haben wir immer schon so gemacht“ nicht mehr, dafür werden wir uns oft sagen: „Das war noch nie so.“

Die entscheidende Frage für Österreich ist, wie wir es als Gesellschaft schaffen, mit eben diesem „Das war noch nie so“ umzugehen. Wie schaffen wir es, diesen Wandel zu bewältigen und dabei unseren Wohlstand und unsere Lebensqualität weiterhin zu erhalten? Und, wie können wir unsere Identität in Zeiten radikaler Veränderungen beibehalten und doch den Zeichen der Zeit anpassen?

Die Julius Raab Stiftung wirbt für und verfolgt ein klares Werteprogramm:

Freiheit
Verantwortung
Solidarität
Chancengerechtigkeit
Ehrlichkeit

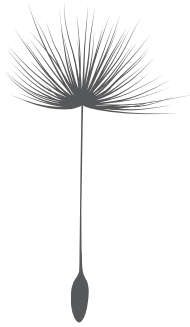
Mit diesen Werten als Kompass, können wir uns in Österreich allen großen Herausforderungen stellen. Aber welche Rolle und

welche Bedeutung können und müssen diese Werte im Digitalen Wandel haben?

Hochkarätige Autoren und Autorinnen haben sich mit den politischen und gesellschaftlichen Dimensionen dieser Grundwerte im Digitalen Wandel befasst. Abg. z. NR Peter Haubner, Generalsekretär des Österreichischen Wirtschaftsbundes, erklärt, warum Freiheit auch das Recht auf Selbstständigkeit braucht. Staatssekretär Dr. Harald Mahrer stellt dar, warum der Wert der Freiheit im Digitalen Zeitalter immer wichtiger wird. Prof. René Schmidpeter geht der Verantwortung der Wirtschaft im Digitalen Wandel nach und plädiert für ein neues, unternehmerisches Nachhaltigkeitsparadigma. Die Innovations-Experten Gertraud Leimüller setzt sich mit dem Thema „Innovationsverantwortung“ auseinander. Dr. Claudia Schlembach von der Hanns Seidel Stiftung sieht in der Digitalen Solidarität ein positives Lehrstück. Der Generalsekretär der Österreichischen Volkspartei, Peter McDonald, setzt sich mit Solidarität und Eigenverantwortung in der digitalisierten Gesellschaft auseinander. Jörg Dräger, Vorstandsmitglied der Bertelsmann Stiftung, und Ralph Müller-Eiselt, Bildungsexperte der Bertelsmann Stiftung, sehen in der Digitalisierung der Bildung einen Riesen-Hebel für mehr Chancengerechtigkeit. Prof. Dr. Ursula Maier-Rabler setzt sich mit der Transparenz der Macht im Digitalen Wandel auseinander. Abschließend geht Julius-Raab-Stiftungsratsmitglied Marcus Gull der berechtigten Hoffnung auf mehr Ehrlichkeit durch Digitalisierung nach.

Mit diesem neuen Band unserer Werte-Essay-Reihe wollen wir zeigen, dass die Verwirklichung dieser Grundwerte Österreich voranbringt – gerade in Zeiten großer Veränderungen.

Bettina Lorentsichitsch, MSc, MBA
Präsidentin der Julius Raab Stiftung



Für
FREIHEIT
im Digitalen Wandel

Wie der Digitale Wandel die Arbeitswelt revolutioniert

Peter Haubner

Wirtschaft und Gesellschaft befinden sich momentan in einem fundamentalen Umbruch. Die Digitale Revolution schreitet mit großen Schritten voran und wird eine der größten Herausforderungen der Wirtschaft in den kommenden Jahren darstellen. Der Digitale Wandel verändert Arbeitsprozesse, treibt die Innovation im Dienstleistungssektor und Produktionsbereich voran und wird komplett neue Geschäftsfelder und Märkte erschließen. Bereits jetzt schon hält die Digitalisierung in unserem beruflichen, aber auch privaten Alltag Einzug. Schlagwörter wie Industrie 4.0, Cloud Working und E-Commerce gewinnen im Berufsleben immer mehr an Bedeutung. Die wirkliche Revolution, die der technische Fortschritt mit sich bringt, ist die komplette Umstrukturierung unseres Alltags, und zwar wie, wann und wo wir arbeiten.

Bereits 1995 schrieb der amerikanische Autor William Cook: „Truly educated people of the next century will not apply for a job. They will create their own.“ Genau diesen Trend sehen wir jetzt auch in Europa und in Österreich. Die Generation Y ist auf dem Vormarsch. Damit sind jene Menschen gemeint, die im Zeitraum von etwa 1977 bis 1998 geboren sind und somit von 1990 bis 2010 zu den Teenagern zählten. Mit der Generation Y kommt es zu einer Werteverchiebung im Arbeitsbereich. Statt von 8 bis 17 Uhr im Büro zu sitzen, bevorzugen sie es, lieber flexibel, mobil und selbstbestimmt zu arbeiten. Für sie steht weniger das Geld als vielmehr das persönliche Wohlbefinden, aber auch genügend Zeit für Freizeit und Familie im Mittelpunkt. Tendenziell gelten sie als innovativ, wertorientiert und sinnsuchend. Traditionelle Statussymbole wie Dienstwagen oder Boni haben für sie weniger Bedeutung. Sie wollen selbst bestimmen, wann, wo und wie sie ihr Geld verdienen. Neue Technologien wie Cloud Services, Intranets

und Smartphones unterstützen sie dabei. Durch die Mobilisierung des Arbeitsplatzes und die Entstehung neuer Geschäftsmodelle steigt die Zahl der Selbstständigen, die mithilfe von digitalen Technologien in selbstbestimmten, teilweise orts- und zeitunabhängigen Strukturen arbeiten. Die Arbeitswelt verändert sich weg von starren Gebilden hin zu mehr Selbstbestimmung, Freiheit und Flexibilität. Um von diesen Veränderungen in vollem Umfang profitieren zu können, ist es aber notwendig, die wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen dafür zu schaffen.

Der Ruf nach mehr Freiheit und Flexibilität wird auch in den heimischen Betrieben immer lauter – vonseiten der Arbeitgeber UND Arbeitnehmer. Beide sehnen sich mehr und mehr nach flexiblen Arbeitszeiten und flexiblen Arbeitsbedingungen – kurz nach einem Arbeitsmodell, das ihren individuellen Bedürfnissen und Werten entspricht. Es soll dann gearbeitet werden, wenn Arbeit da ist. Oft finden Unternehmen und Arbeitnehmer miteinander gute Lösungen, dennoch hakt es immer wieder an gesetzlichen oder kollektivvertraglichen Rahmenbedingungen.

Was wir daher brauchen, ist ein Umdenken, und zwar in Richtung mehr unternehmerischer Freiheit und mehr Flexibilität auf Betriebsebene. Nur so können die engagierten Unternehmer Arbeitsplätze schaffen und im Sinne der Sozialen Marktwirtschaft auch ihren Beitrag für Wohlstand im Land leisten. Die derzeitige überbordende Fülle an Vorschriften und Auflagen durch die öffentliche Hand erschwert den Betrieben den wirtschaftlichen Alltag zunehmend. Statt die Wirtschaft zu fördern, bremsen wir sie. Statt die freie Entfaltung von Talenten zu unterstützen, hindern wir sie. Hier ist vor allem die Politik gefragt. Wir müssen den Unternehmen in diesem Land die richtigen Rahmenbedingungen schaffen, damit sie sich auf die Veränderungen in der Arbeitswelt besser einstellen können. Derzeit hinken wir in diesem Bereich anderen Ländern hinterher. Um Österreich den Weg vom Innovation-Follower zum Innovation-Leader zu ebnen, müssen wir der Wirtschaft einen unterstützenden Rahmen bieten und dürfen sie nicht in einem feinmaschigen Netz an Vorschriften und Auflagen gefangen hal-

ten. Was es braucht, sind schlankere Strukturen, mehr betriebliche Eigenverantwortung und weniger Eingriffe durch den Staat.

Es besteht großer Handlungsbedarf gerade im Bereich der Arbeitszeit. Alle Betriebe sollen in den Genuss von flexiblen Arbeitszeiten kommen und nicht gezwungen sein, Arbeitszeitmodelle in Grauzonen umzusetzen. Hier geht es um transparente, moderne und standortsichere Lösungen. Davon profitieren alle – Unternehmer und Arbeitnehmer. Flexible Arbeitszeiten werden zu einem immer bedeutsameren Wettbewerbsfaktor auf globaler Ebene. Mit der Ausweitung der Höchstarbeitszeit von zehn auf zwölf Stunden ist hier schon ein Schritt in die richtige Richtung passiert. Über kurz oder lang wird es aber notwendig sein, eine volle Flexibilisierung der Arbeitszeit, aber auch den Zwölf-Stunden-Tag im Arbeitsrecht zu fixieren.

Auch der Trend hin zu mehr Selbstständigkeit sollte Anlass zum Umdenken geben. Derzeit bewegen wir uns in Österreich oftmals noch in Grauzonen. Die Kriterien, wonach jemand anzustellen ist oder nicht, passen auf die moderne Arbeitswelt sehr oft nicht mehr. Trotzdem muss bestehendes Gesetz vollzogen werden und das häufig mit sehr negativen Konsequenzen für alle Beteiligten. Was wir brauchen, sind klare Regeln in der Frage der Abgrenzung selbstständiger gegenüber unselbstständiger Erwerbstätigkeit. Jeder Wirtschaftstreibende muss selber entscheiden dürfen, ob er als selbstständiger Unternehmer tätig sein will. Aufgrund der derzeitigen Rechtslage können Gebietskrankenkassen aber bis auf fünf Jahre rückwirkend die Wahl des Einzelnen widerrufen und Selbstständige in ein Dienstverhältnis zwingen. Diese Umstellung ist oftmals mit hohen, existenzbedrohenden Beitragsnachzahlungen verbunden. Das ist der falsche Weg. Es darf nicht sein, dass gleich eine versteckte Anstellung vermutet wird, wenn sich jemand selbstständig macht. Dieser Generalverdacht, unter den die Wirtschaft leider viel zu oft gestellt wird, ist absolut förderlich für ein unternehmerfeindliches Klima und absolut schädigend für die heimische Wirtschaft. Hier brauchen wir eine Trendwende. Denn freies Unternehmertum ist die Basis für eine erfolgreiche, konkur-

renzfähige Volkswirtschaft. Dem muss Respekt und Wertschätzung gezollt werden. Erfolgreiches Wirtschaften setzt die freie Entfaltung von Talenten und Fähigkeiten voraus. Dafür braucht es möglichst große Freiräume. Wenn diese Freiräume beschnitten werden, dann schädigt das den Standort, hindert die wirtschaftliche Entwicklung und gefährdet Arbeitsplätze. Durch solche Lösungen gerät Österreich ins Hintertreffen. Das darf nicht passieren. Wir dürfen den Anschluss nicht verlieren. Deshalb braucht es eine Änderung des Systems. Wir brauchen ein System, das von Anfang an Klarheit schafft und den Menschen bei ihrer Wahl der Erwerbstätigkeit die erforderliche Freiheit lässt, und das Ganze verbunden mit der notwendigen Rechtssicherheit.

Um in Zukunft erfolgreich zu sein und die Chancen der Digitalisierung voll nutzen zu können, muss Schluss sein mit der staatlichen Bevormundung und betriebsschädigenden Forderung vonseiten der Gewerkschaft. Neue Belastungen wie eine Wertschöpfungsabgabe sind hier der falsche Weg. Was wir brauchen, ist eine unternehmerfreundliche, die Wirtschaft fördernde Kultur, die freies Unternehmertum unterstützt, die individuelle Talente fördert, die Leistung belohnt und Eigenverantwortung honoriert. Diese Grundwerte der Sozialen Marktwirtschaft sind jetzt und werden auch in Zukunft der Kompass sein, der uns zu Wohlstand und wirtschaftlichem Erfolg führt. Man darf nicht vergessen, Österreich ist ein kleines Land. Wir haben kaum Öl, wir haben kaum Gas und nur geringe Mengen an Bodenschätze. Aber wir haben ganz besonders kluge und engagierte Leute mit kreativen und innovativen Ideen. Sie sind unsere wichtigste Ressource. Dank ihnen zählen wir zu einer der besten und erfolgreichsten Nationen der Welt. Damit das so bleibt, müssen wir sie aber dabei unterstützen. Wir müssen die Veränderungen und den Wandel erkennen, darauf reagieren und aktiv mitgestalten. Flexibilität, Freiheit und Selbstbestimmung müssen dabei im Vordergrund stehen.

Freiheit, Unternehmergeist und Digitalisierung

Warum der Wert der Freiheit im Digitalen Zeitalter
immer wichtiger wird

Harald Mahrer

Die Digitalisierung ist unbestritten eine der wirkmächtigsten Dynamiken unserer Zeit. Nahezu ubiquitäre digitale Infrastrukturen und Dienstleistungen verändern Wirtschaft, Gesellschaft, Politik und unser gesamte Leben. Das stimuliert auch Futuristen: Transhumanistische Theoretiker, wie Ray Kurzweil von Google, prognostizieren durch die informationstechnologische Entwicklung etwa eine Verschmelzung von Mensch und Maschine bereits in den nächsten Jahrzehnten. Ein Gedächtnis-Upload auf einem digitalen Speicher könne Realität werden, so Kurzweil. Dass durch die Digitalisierung sogar menschliche Unsterblichkeit – wir würden nach Ray Kurzweils Vision allerdings nur in einem Maschinenkörper „leben“ – in Griffweite rücken soll, ist wohl eher Science Fiction und mit dem Humanum nicht vereinbar.

Diese transhumanistische Utopie zeigt jedoch in sehr zugespitzter Form, dass sich die Digitalisierung zu einer zentralen Projektionsfläche für Zukunftsentwürfe entwickelt hat, die bei einer Begeisterung, bei anderen jedoch Angst auslösen. Ganz sicher ist jedenfalls: Wir stehen mit der Digitalisierung nicht am Ende, sondern am Anfang einer Entwicklung. Wie wir den Digitalen Wandel nutzen und gestalten, hängt von uns ab. Entlang welcher Werthaltungen wir die digitale Welt weiterentwickeln, ebenso. Politische und gesellschaftliche Werte werden deshalb in der digitalen Welt immer wichtiger, wenn wir in unserem Sinn von ihr profitieren wollen.

Der Schlüsselwert für unsere Zukunft in der Digitalen Welt ist aus meiner Sicht die Freiheit. Sie muss im Mittelpunkt der gesellschaftlichen und politischen Bemühungen stehen. Die Aufgabe

ist einfach auf den Punkt gebracht, aber nicht einfach umzusetzen: Wir müssen die Freiheit besser schützen, um sie besser nützen zu können.

Freiheit schützen

Die Angst vor dem „gläsernen Bürger“ in der Digitalen Gesellschaft ist berechtigt. Die digitale Technik macht Gegenstände, Zustände, Prozesse und menschliche Eigenschaften umfassend mess- und quantifizierbar. Wer aller Zugang zu diesen Daten hat, ist nicht immer sicher. Der frühere deutsche Bundesbeauftragte für den Datenschutz und die Informationsfreiheit, Peter Schaar, plädiert vollkommen zu Recht für mehr politischen Gestaltungswillen gegenüber der Digitalisierung.¹ Er argumentiert, dass den dank digitaler Technik möglichen neuen Produkten, neuen Geschäftsmodellen und Erkenntnissen erhebliche Einschränkungen der Privatsphäre, mehr Überwachung und der Verlust alter Gewissheiten gegenüberstehen. Sehr zugespitzt kritisiert er auch die Google-Doktrin der Internetdemokratie: Es handle sich dabei um „eine Art Maschine, in der alle möglichen Informationen bei einem Unternehmen zusammenlaufen, die diese nach nicht öffentlich zugänglichen Algorithmen auswertet und verwendet.“ Googles Konzernmotto „Don't be evil“ erinnert Schaar gar an das Bekenntnis des Ministers für Staatssicherheit der DDR bei dessen letzten Auftritt in der Volkskammer am 13. November 1989, als dieser sagte: „Ich liebe doch alle ... alle Menschen!“

Man muss dieser pointierten Darstellung nicht zustimmen, um dem Datenschutz-Experten recht zu geben, wenn er bilanziert: „Privatsphäre und Selbstbestimmung sind nicht zum Nulltarif zu haben.“ Die Digitale Welt erfordert zweifellos neue Bemühungen auf politischer wie auf individueller Ebene, Freiheit und Autonomie durchzusetzen. Das ist aber nicht bloß eine Frage rechtlicher Schutzbestimmungen. Unsere Freiheit in der Digitalen Welt angemessen schützen zu können, damit wir von den Vorteilen der

¹ Schaar (2015)

Digitalisierung profitieren können, ist eine gesellschaftspolitische und letztlich eine kulturelle Frage.

Mehr Freiheit, bitte!

Wie ist es bei uns um den Wert der Freiheit bestellt? Ist unser Freiheitsverständnis fit für die digitale Welt, für ihre Herausforderungen und ihre großen Chancen? Die offene Antwort lautet: Wir haben Handlungsbedarf. Wir gehen mit unserer Freiheit höchst fahrlässig um. Das zeigen hohe Steuer- und Staatsquoten, das verdeutlicht unser lockerer Umgang mit persönlichen Informationen in Social Media, das unterstreichen gesellschaftliche Diskussionsverbote und vieles mehr.

Wir brauchen in Gesellschaft und Politik ein neues Bewusstsein für den Wert der Freiheit. Wir brauchen mehr Bildung zur Freiheit. Freiheit ist der grundlegende Wert der liberalen Demokratie sowie unseres Wirtschafts- und Gesellschaftsmodells der Öko-sozialen Marktwirtschaft mit einer vitalen, kritischen Zivilgesellschaft. Freiheit ist in jeder Hinsicht der Treibstoff für unsere Zukunft.

In der Freiheit und Selbstbestimmung des Individuums liegt die hauptsächliche Innovationskraft individuellen und gesellschaftlichen Fortschritts. Nur eine Kultur der Freiheit ermöglicht uns die Offenheit für das Neue und die Entfesselung des kreativen Potenzials in unserer Gesellschaft, auf das es für Wachstum, Wohlstand und soziale Sicherheit mehr denn je ankommt. Die Freiheitsforscherin Ulrike Ackermann² bringt das sehr treffend auf den Punkt. Sie schreibt: „Unsere bisherige Geschichte war so erfolgreich, weil sich wirtschaftliche, politische und individuelle Freiheit immer gegenseitig bedingen und vorantreiben. Ohne die Neugierde, Risikobereitschaft und mutige Schaffenskraft der Individuen hätten wir heute weder Wohlstand noch Demokratie. Das Bewusstsein über diese Zusammenhänge ist aber weitestge-

² Mahrer (Hrsg.) (2012)

hend verlorengegangen (...) Um unsere Freiheiten zu schützen und auszubauen, muss man sich jedoch vehement für sie einsetzen, sie wertschätzen, um sie streiten und auch in sie investieren. Als unser höchstes Gut und Lebenselixier sollten wir die Freiheit offensiv verteidigen, um sie immer wieder neu mit List, Lust und Wonne ergreifen zu können.“

Freiheit braucht Eigentum

Die Verteidigung der Freiheit ist gerade dort von großer Bedeutung, wo es um eine ihrer Materialisationsformen geht: um Eigentum. Gerade in den letzten Jahren hat sich eine lebhafte Debatte über das Spannungsfeld zwischen Eigentumsschutz und Gratis-Kultur im Internet entwickelt. Dabei stehen vergleichsweise wenige Verteidiger von Eigentum und (Urheber-)Recht der Masse der Proponenten einer Internet-Gratis-Kultur gegenüber. „Das Zeitalter von Copyright und geistigem Eigentum ist abgelaufen. Eine Entwicklung, die sich schon in den technischen Grundlagen des Internet manifestiert hat, ist in den Nutzungspraktiken der jungen Generation zum Leben erwacht und bringt eine neue Ökonomie des Teilens und des offenen Zugangs hervor“³, postulierte beispielhaft die Ars Electronica. Und: „Denn egal, von welcher Seite man sich der Frage nähert – von den Netzpiraten über die Neuerfinder der Allmende zu den Pionieren einer Sharing Economy oder den Apologeten der Creative Industries – wenn Wissen und Content tatsächlich das neue Kapital der postindustriellen Gesellschaft sein sollen, dann muss es fließen, dann muss es zugänglich sein, für alle.“

Doch in dieser Argumentation steckt ein fundamentaler Irrtum: „Fließendes Kapital“ ist ohne Eigentumsrechte nicht möglich. Es sind ja gerade die Eigentumsrechte, die den Einsatz von Kapital erst möglich machen. Darauf basiert unsere gesamte Wirtschafts- und Sozialordnung. Gerade beim Thema Eigentum wird deutlich, dass es keinen Gegensatz zwischen „realer“ und „digitaler“ Welt

³ Gerfried Stocker/Christine Schöpf (Hrsg.) (2008)

gibt. Die grundlegenden Regeln und Werte der Gesellschaftsordnung wie Freiheit und Eigentum müssen auch in der Digitalen Welt gelten. Nur dann können wir die einzigartigen Chancen der Digitalisierung für wirtschaftlich nachhaltiges Wachstum, Lebensqualität und menschliche Entwicklung nützen. Wer die digitale Welt als Einstieg in einen neuen elektronischen Kommunismus (miss-)versteht, ist auf dem Holzweg unterwegs.

Freiheit nützen

Die große gesellschafts- und wirtschaftspolitische Chance des digitalen Wandels liegt in der Förderung einer echten Unternehmer-Gesellschaft. Einer Gesellschaft, in der deutlich mehr Menschen als heute unternehmerisch tätig sind und in der unternehmerisches Denken den Common Sense prägt. Die Digitale Welt fordert und fördert Unternehmergeist. Sie gibt ihm neue Freiheits- und Handlungsspielräume: Sie ermöglicht vollkommen neue Produkte und Dienstleistungen, eröffnet neue Wertschöpfungsketten, vernetzt unsere Wirtschaft vom Kleinstunternehmen bis hin zum Industriebetrieb mit globalen Wirtschaftsräumen und bietet Marktplätze, die für Dynamik und Transparenz sorgen.

Umso wichtiger ist es, dass wir die Potenziale der digitalen Welt mit Unternehmergeist realisieren. Gerade jetzt, wo Wachstum keine Selbstverständlichkeit mehr ist, sondern ein zartes Pflänzchen, das man hegen und pflegen muss. An einer leistungsstarken Wirtschaft hängt schließlich unser gesamtes Gesellschaftsmodell. Breiter Wohlstand und soziale Sicherheit sind ohne Wachstum nicht zu haben. In der digitalen Welt liegt ein guter Teil der Zukunft unseres Gesellschaftsmodells.

Digitale Gründerzeit

Wir brauchen in Österreich mehr Freiheitsbewusstsein und unternehmerisches Mindset, um die enormen wirtschaftlichen Potenziale der Digitalisierung nützen zu können. Ein Vorbild da-

für ist Österreichs Start-up-Szene. In Zeiten, wo professionelle Krankjammerer das Stimmungsbild prägen und miesmachen, herrscht in der Start-up-Szene eine beeindruckende Aufbruchsstimmung. Die persönliche Erfahrung zeigt: 99 von 100 Gründern sind beseelt von Unternehmergeist und Big Spirit: Sie sind in der Digitalen Welt daheim und denken daher groß und global. Genau dieses Mindset braucht es in ganz Österreich, wenn wir unser Land zurück an die Spitze führen wollen. Die gemeinsam mit der Gründerszene entwickelte Gründerland-Strategie umfasst 40 konkrete Maßnahmen für mehr unternehmerische Freiheit und Gestaltungschancen in den Bereichen Innovation, Finanzierung, Netzwerke, Infrastruktur und Bewusstseinsbildung, die nun sukzessive abgearbeitet werden. Unser Ziel ist es, damit eine neue österreichische Gründerzeit in der Digitalen Welt zu ermöglichen – eine Digitale Gründerzeit.

Offene Innovationskultur

Ein wichtiger Erfolgsfaktor für eine Digitale Gründerzeit, die neue wirtschaftliche und gesellschaftliche Handlungsspielräume eröffnet, ist eine breite gesellschaftliche Innovationskultur. Dabei ist der Open-Innovation-Ansatz ein wichtiges neues Paradigma. Große Innovationen entstehen in unserer global vernetzten Welt schließlich nicht mehr im tiefen Innersten einer Organisation oder in „Hinterzimmern“ und „Elfenbeintürmen“. Sie entstehen vielmehr an Schnittstellen unterschiedlicher Sektoren und in Netzwerken. Sie entstehen im Zusammenspiel unterschiedlicher Wissens- und Ideengeber. Das sind nicht nur Unternehmen und Forschungseinrichtungen, sondern auch Kunden, User, Social Entrepreneurs, Start-ups, Zivilgesellschaft und NGOs. Gerade in diesem Bereich gibt es auch durch den digitalen Wandel enorme Potenziale, die wir derzeit nicht oder nicht ausreichend nützen können. Open Innovation und Collaborative Innovation bieten reale Chancen für eine kleine offene Volkswirtschaft wie Österreich, gesellschaftliche Probleme zu lösen sowie die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts und seines Innovationssystems im internationalen Vergleich zu erhöhen. Eine offene Innovati-

onskultur der breiten Einbindung braucht natürlich entsprechende Rahmenbedingungen und Anreize wie echte Vorbilder, mehr Fehlertoleranz, finanzielle Infrastruktur, moderne rechtliche Rahmenbedingungen – und vor allem ein umfassendes Verständnis von Innovation als Ausdruck einer zukunfts offenen Kultur der Freiheit.

Freier, gemeinsamer Markt

Auch auf europäischer Ebene braucht es mehr Freiheit für Unternehmertum in der Digitalen Welt. Die Realisierung des einheitlichen digitalen Binnenmarktes ist daher ein entscheidendes Zukunftsprojekt. Unsere digitalen Produkte und Dienstleistungen bedürfen eines einheitlichen Marktes, um im weltweiten Technologie-Match zwischen China und Amerika mitspielen zu können. Nur so können wir unsere Potenziale voll ausschöpfen. Die Digital-Single-Market-Strategie soll daher einen gemeinsamen, sicheren, vertrauensvollen und dynamischen digitalen europäischen Binnenmarkt schaffen. Ein harmonisierter digitaler Markt kann laut Schätzungen der Europäischen Kommission bis zu 415 Milliarden Euro an zusätzlichem BIP-Wachstum und Hunderttausende neue Jobs in Europa bringen.

Wenn es mehr Freiheit für Unternehmer gibt und die regulatorischen Hürden in Europa abgebaut werden, wäre unser digitaler Markt größer als jener der USA. Damit hätten zum Beispiel unsere innovativen Start-ups auf einen Schlag Zugang zu mehr als 500 Millionen Kunden. Ist das nicht eine stimulierende Perspektive? Gerade Österreich als kleine, offene Volkswirtschaft, die sechs von zehn Euro im Export verdient, wird besonders vom digitalen Binnenmarkt profitieren. Gleichzeitig ist es auf europäischer Ebene wichtig, dass wir einheitliche und ausgewogene Standards für den persönlichen Datenschutz schaffen. Die Bürgerinnen und Bürger haben ein Grundrecht auf Datensouveränität, das sie für ein selbstbestimmtes, freies Leben in der digitalen Welt existenziell benötigen.

Keine Angst

Die Digitalisierung aller Lebensbereiche schreitet unaufhaltsam voran. Sie ist der Innovationsmotor unserer Zeit. Wir haben die Wahl: Zuschauen – oder selbst Akteur sein. Deshalb stellen wir die einzigartigen Chancen der Digitalisierung für wirtschaftlich nachhaltiges Wachstum, Lebensqualität und menschliche Entwicklung in den Mittelpunkt. Wir müssen sicherstellen, dass grundlegende Werte unserer Gesellschaftsordnung wie Freiheit und Eigentum auch in der Digitalen Welt gelten.

Entlang dieser Werte arbeiten wir daran, dass Österreich auf Basis erstklassiger Ausbildung und bester infrastruktureller Rahmenbedingungen eine führende Rolle in der Entwicklung digitaler Medien einnimmt – und nicht bloß auf der Zuschauerbank des Digitalen Wandels sitzt. Ein hervorragendes Beispiel ist die geplante österreichische Stiftung für Bildungsinnovationen. Sie soll die Schulen bei der Entwicklung und Umsetzung neuer digital-pädagogischer Konzepte und Ansätze unterstützen und damit ins digitale Zeitalter der Bildung begleiten.

Unternehmergeist zu fördern und zu fordern ist gemeinsam mit der Sicherung der Freiheits- und Autonomierechte der Menschen der richtige Weg in eine erfolgreiche digitale Zukunft. Wir brauchen keine Angst vor der Digitalisierung zu haben. Wir stehen auf der Basis solider Werte. Ihre konsequente Umsetzung, Mut und Anpassungsfähigkeit in einer sich schnell wandelnden Welt garantieren auch in Zukunft unsere Chancen auf Wachstum, Wohlstand und gesellschaftliche Weiterentwicklung.

Literatur

Mahrer, Harald (2012):

Freiheit. Wir sind dafür

Julius Raab Stiftung, Edition noir

Schaar, Peter (2015):

Das digitale Wir. Unser Weg in die transparente Gesellschaft

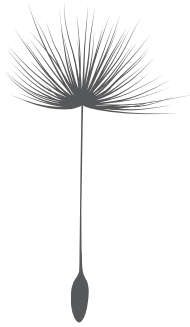
Edition Körber-Stiftung 2015

Stocker, G. und Schöpf, C. (Hrsg.) (2008):

A New Cultural Economy. The Limits of Intellectual Property.

Wenn Eigentum an seine Grenzen stößt.

Hatje Cantz Verlag.



Für
VERANTWORTUNG
im Digitalen Wandel

Wandel der Wirtschaft durch Globalisierung und Digitalisierung

Die Verantwortung der Wirtschaft im Digitalen Wandel

René Schmidpeter

Unsere Wirtschaft wandelt sich derzeit in rasender Geschwindigkeit. Was vor rund 20 Jahren in den Führungsschmieden gelehrt wurde, bestimmt das gemeinhin anerkannte strategische Managementhandeln. Die in den 1990er-Jahren entwickelten Management-Ansätze (Stakeholder-Value-Maximierung) und Sichtweisen (rein monetär ausgerichtete Strategien) hatten in einer Zeit der vermeintlich grenzenlosen Ressourcen vorerst große Erfolge gefeiert und ihre Gültigkeit durch ein rasches ökonomisches Wachstum zunächst vermeintlich bestätigt. Dies änderte sich jedoch spätestens mit dem Zeitpunkt, in dem sich die globalen Bedingungen massiv veränderten. Knappe Ressourcen, demografische Veränderungen und nicht zuletzt die Finanzkrise haben abermals aufgezeigt, dass Gewinne auch in einer globalisierten Wirtschaft nicht auf Dauer zulasten Dritter bzw. der Umwelt gemacht werden können. Daraus ergaben sich in den letzten Jahren für die Unternehmen weitreichende Herausforderungen in der Wertschöpfung und daraus abgeleitet neue strategische Schlüsselfragen.¹

Insbesondere die Digitalisierung beschleunigt die längst notwendige Entwicklung neuer Unternehmensansätze abermals. So werden derzeit ganze Branchen sowohl vom verstärkten gesellschaftlichen Nachhaltigkeitsdiskurs als auch den disruptiven Innovationen insbesondere aus der IT-Branche erschüttert. Die Banken leiden an fehlenden Geschäftsmodellen mit Bezug zur Realwirtschaft. Sie suchen daher die Flucht in neu geschaffene (selbst-referenzielle) Finanzmärkte, welche jedoch durch Blasenbildung immer volatiler und instabiler werden. Die Energiebranche muss Antworten auf die Dezentralisierung der Ener-

¹ Vgl. Schmidpeter/Dheur (2014)

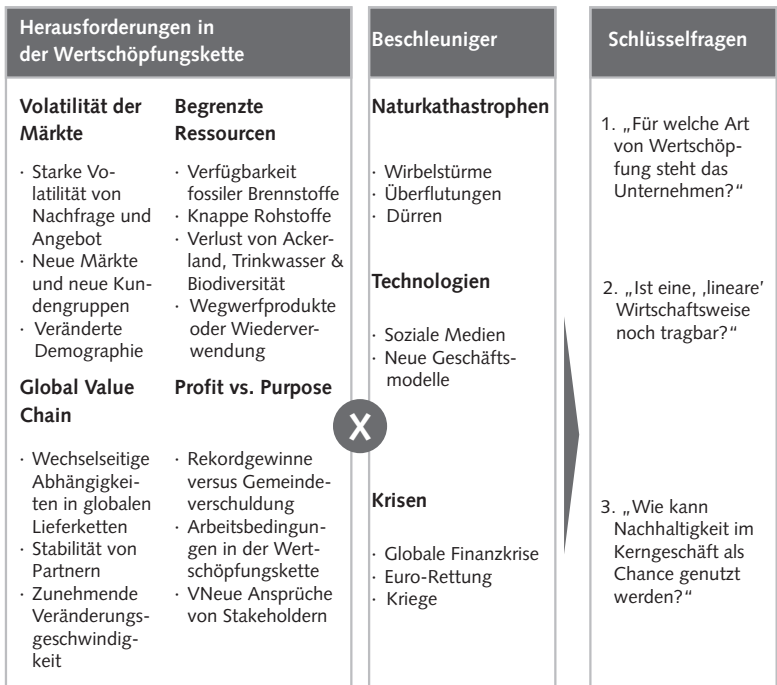


Abb. 1: Gesellschaftliche Herausforderungen und strategische Schlüsselfragen

giegewinnung und Demokratisierung des Energiemarktes finden. Die Medienbranche sieht sich schon lange mit den neuen Vernetzungs- und Kommunikationsmöglichkeiten des Internets konfrontiert, welche ehemals hoch lukrative Geschäftsmodelle des Publizierens ad absurdum führen. Und nun wird auch in der Automobilbranche von namhaften deutschen Zulieferern vermehrt über die Zusammenarbeit mit großen amerikanischen IT-Unternehmen spekuliert. Die Automobil- und Unterhaltungsbranche nähern sich dabei immer weiter aneinander an und stellen immer weitreichendere Neuheiten und Konzepte im Bereich „Smart Cars“ vor. Sowohl die fortschreitende Digitalisierung als auch die gesellschaftlichen Diskussionen um Klimawandel, Abgas-

werte und Urbanisierung werden die Einführung emissionsfreier Antriebe weiter forcieren und die Geschichte der Mobilität neu schreiben.

Schöpferische Zerstörung und Unternehmensskandale

Diese Entwicklungen – die im Sinne von Schumpeter als „schöpferische Zerstörung“ beschrieben werden können²– sind für viele Unternehmen nicht einfach zu managen. So ist es auch nicht verwunderlich, dass manchmal auch mit illegalen Mitteln versucht wird, den starken Megatrends der Digitalisierung, Nachhaltigkeit und beschleunigten Innovationszyklen zu begegnen. Als Konsequenz dieses fragwürdigen Managementhandelns erschütterten Unternehmensskandale den gesellschaftlichen Glauben an die positive Rolle von Unternehmen in unserer Gesellschaft. In den Medien werden diese Vorkommnisse meist als ein Ethik- bzw. Compliance-Versagen unserer Führungselite thematisiert. Die Menschen stellen sich daher die Frage: Brauchen wir in Zeiten der Globalisierung und Digitalisierung mehr Moral in der Wirtschaft oder aber fundamental neue Managementansätze?

Diese Frage kann nur beantwortet werden, wenn die tiefer liegenden Ursachen für die derzeitigen Managementherausforderungen systematisch analysiert werden. Denn zunächst mag die Kritik, dass das moralische Fehlverhalten Einzelner die Zukunft unserer Wirtschaft bedroht, nach einer einfachen Erklärung klingen. Doch handelt es sich wirklich nur um die Folge von individuellem Fehlverhalten oder aber um die Folge eines nicht mehr adäquaten Nachhaltigkeitsverständnisses in unserer Wirtschaft? Haben wir es also mit einem individuellen Ethik- oder aber einem systemischen Managementproblem zu tun? Bei ersterer Annahme ginge es hauptsächlich um die Verschärfung von Kontroll- und Compliance-Strukturen, um zukünftiges Fehlverhalten rechtzeitig zu verhindern. Bei der zweiten Interpretation wären die Konsequenzen für die Führung von Unternehmen und damit

² Schumpeter (1964)

für die Managementausbildung weitreichender: Es ginge dann um nicht mehr oder weniger, als Management neu zu denken und Verantwortungsübernahme als Bestandteil einer guten und damit für alle Beteiligten vorteilhaften Unternehmensführung neu zu definieren.

Fehlende Eigenverantwortung als Folge einseitiger Prozessoptimierung

Insbesondere das Mittelmanagement befindet sich in einer Situation, in der es von allen Seiten unter immer mehr Druck gerät. Lange setzte die Managementliteratur zur Lösung der steigenden Managementanforderungen auf Effizienzsteigerung und Prozessoptimierung. Die Schaffung von gesellschaftlichem Mehrwert und die Befriedigung menschlicher Bedürfnisse rückten dabei jedoch in den Hintergrund. Die Diskussion fokussierte vielmehr auf Prozessbeschleunigung, Shareholder-Value-Orientierung und technologischen Fortschritt, um den weiteren unternehmerischen Erfolg zu sichern. Dabei wurde das Thema Eigenverantwortung und Verantwortung für die systemischen Auswirkungen des eigenen Handelns auf das Umfeld immer weiter in abstrakte Rahmenprozesse verschoben. Der Einzelne war angehalten, nur mehr die für ihn maßgeblichen Indikatoren zu maximieren, ohne Rücksicht auf das Gesamtergebnis seiner Handlungen. Damit ging eine Diffusion von Verantwortung einher, die den persönlichen Verantwortungsraum der einzelnen Entscheidungsträger immer weiter einengte.

Gleichzeitig aber wurde, durch die Anforderungen der Globalisierung und Digitalisierung, der externe Druck auf die grundlegende Veränderung der Geschäftsmodelle als Ganzes immer größer. Der Spielraum, auf die gegenwärtig massiven Veränderungen eigenverantwortlich zu reagieren, ist jedoch aufgrund der eindimensionalen Prozessoptimierung, starrer Anreizsysteme und damit fehlender Handlungsspielräume nur schwer möglich. So blieb vielen Managern vermeintlich nur mehr die Alternative einer abstrakten ethischen oder rechtlichen Regelübertretung

mit all den negativen Konsequenzen für das Unternehmen, aber auch für das Individuum. In der Analyse der medial berichteten Unternehmensskandale zeigt sich immer deutlicher: Unternehmerischer Erfolg – im Sinne einer sowohl für das Unternehmen als auch für das Individuum und die Gesellschaft erwünschten nachhaltig positiven Zielerreichung – kann ohne individuelle Freiheit und damit eng verbunden Eigenverantwortung nicht funktionieren.

Plädoyer für ein neues „unternehmerisches“ Nachhaltigkeitsparadigma

Es braucht daher ein neues Managementparadigma, welches sowohl die menschlichen Bedürfnisse als auch die Eigenverantwortung konsequent in alle Strukturen, Prozesse und somit in die Unternehmensentscheidungen (re-)integriert. Dabei stellt sich die zentrale Frage, wie können wir unternehmerisch in einer Welt von bald mehr als acht Milliarden Menschen wirtschaftlich erfolgreich sein und gleichzeitig die Bedürfnisse jedes Einzelnen berücksichtigen? Dazu benötigen wir höchst wahrscheinlich neue Produkt- und Managementinnovationen, neue Dienstleistungen und nachhaltige Geschäftsmodelle.

Zwar wurden in den letzten Jahren immer höhere betriebliche Ziele definiert, um die Umwelt- bzw. Sozialbelastung zu verringern, jedoch wurde der positive Beitrag (Positive Impact) dieser Verantwortungsübernahme nicht ausreichend für die Wertschöpfungs-idee des Unternehmens genutzt. Vielmehr wurde Nachhaltigkeit oft als rein defensives und limitierendes Konzept, welches die ökonomische Leistungsfähigkeit bremst, gesehen.

Denkt man jedoch Nachhaltigkeit aus einer konsequent unternehmerischen Perspektive, geht diese weit über eine reine Vermeidungslogik hinaus. Denn für Unternehmer ist es insbesondere wichtig, die positiven Auswirkungen ihres Handelns zu managen bzw. zu steigern. Bei dieser progressiven Sichtweise geht es nicht mehr zentral darum, den Schaden unternehmerischen Handelns

zu minimieren, sondern die Wertschöpfung des Unternehmens für die Gesellschaft zu erhöhen. Anstelle des Paradigmas der Schadensvermeidung bedarf es daher des neuen Paradigmas der „positiven Wertschöpfung“ – dieses neue CSR-Paradigma ist auch Basis für die notwendigen Innovationsprozesse in der Wirtschaft.

Überwindung des Trade-off-Denkens in der Betriebswirtschaft

Dafür braucht es keinen komplett „neuen“ betriebswirtschaftlichen Ansatz, sondern ein neues Verantwortungs-Paradigma in den bestehenden Fachdisziplinen und betriebswirtschaftlichen Instrumenten.³ Dieses neue Paradigma ist zwar anschlussfähig an das individualethische Konzept des „Ehrbaren Kaufmanns“,⁴ geht aber weit darüber hinaus, indem es die Komplexität der heutigen globalisierten Welt mit unternehmerischer Methode adressiert. Es geht damit bei CSR nicht mehr um die Grenzen des Wachstums, wie oft irrtümlich diskutiert, sondern um das nachhaltige Wachstum der Grenzen. Es geht auch nicht um „giving back to society“, sondern darum, permanent sowohl unternehmerischen als auch gesellschaftlichen Mehrwert zu produzieren.

Hierfür bedarf es auch eines neuen – sehr viel mehr unternehmerischen – Denkens in der Nachhaltigkeitsdiskussion: Wie gelingt es Unternehmensmodelle so zu entwickeln, dass die Ressourcen der nachfolgenden Generationen nicht nur erhalten, sondern vermehrt und somit die zukünftigen Handlungsspielräume vergrößert werden? Dieses neue, auf Freiheit basierende Verantwortungspadigma überwindet damit den alten Dualismus zwischen Ethik und Ökonomie, indem es nicht eindimensional Moral und Gewinn gegeneinander ausspielt. Sondern vielmehr in einem systemischen Ansatz gesellschaftlichen und unternehmerischen Mehrwert nicht als Gegensatz sieht, sondern die Position eines wechselseitigen Gewinns gedanklich ermöglicht (siehe Abbildung 2).

3 Vgl. die ausführlichen Beiträge in Schneider/Schmidpeter (2015)

4 Vgl. IHK München sowie IHK Nürnberg

**Verantwortung neu denken:
Altes Gegensatzdenken auflösen!**



Gesellschaftlicher Nutzen

Eigeninteresse

Abb. 2: Trade-off-Denken der Wirtschaftsethik und BWL

In dieser Sichtweise werden Akteure nicht nur moralisch aufgefordert, sondern vielmehr gedanklich in die Lage versetzt, sowohl zum eigenen als auch zum Vorteil der Gesellschaft zu handeln (siehe Abbildung 3).⁵

Mehrwert für Unternehmen und Gesellschaft

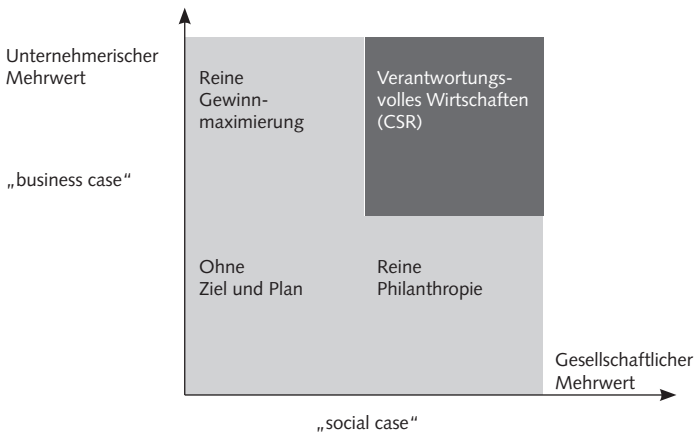


Abb. 3: Positivsummen-Denken als Management-Heuristik

⁵ Vgl. Schmidpeter (2015)

Dieses systemische Denken wurde auch schon in Ludwig Erhards Erklärung der Sozialen Marktwirtschaft deutlich, wonach die Bremse im Auto zwar funktional zum Stoppen dient, jedoch die systemische Funktion der Bremse, das „schnellere Fahren“ erst ermöglicht. Gleichsam einem Auto, welches man ohne Bremse wohl nicht sehr schnell fahren würde, können Unternehmen ohne die Integration der sozialen und ökologischen Dimension in ihre Managemententscheidungen nicht wirtschaftlich dynamisch agieren. Die systemische Funktion von CSR ist somit nicht – wie fälschlicherweise oft angenommen –, Unternehmen einzuschränken, sondern ganz im Gegenteil, Unternehmen neue „bessere“ Optionen erst zu ermöglichen. In dieser Sichtweise stehen die gesellschaftliche und unternehmerische Zielerreichung nicht im Gegensatz, sondern bedingen einander. Damit wird das klassische Trade-off-Denken aufgelöst und ein neuer Blick auf die Realität ermöglicht, welcher unternehmerische Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen systematisch befördert.

Unternehmerische Freiheit fördert nachhaltiges Wachstum

Für diese neue Sichtweise auf Unternehmensverantwortung (CSR) müssen bestehende Denkblockaden und vermeintliche Grenzen in der konzeptionellen Beschreibung wirtschaftlichen Handelns überwunden werden. Der alte Kampf zwischen der Wirtschaftsethik, welche das Primat der Ethik über die Ökonomie forderte, und der BWL, die es meist ablehnte, soziale bzw. ethische Fragen mit wirtschaftlichen Überlegungen zu verknüpfen, war und ist nicht zielführend.

Denn die globalen Entwicklungen führen, wie eingangs geschildert, gleichzeitig zu Marktverwerfungen und steigendem gesellschaftlichen Druck. Zudem verringern die Finanzkrise und der ökonomische Druck die Möglichkeiten staatlicher bzw. rein philanthropischer Lösungsansätze (Abbildung 4).

Bestehende Managementansätze geraten unter Druck

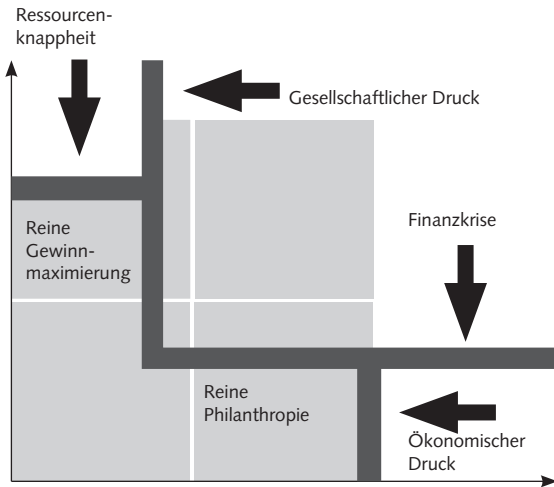


Abb. 4: Bestehende Managementansätze geraten unter Druck

Weil bestehende Geschäftsmodelle in diesem Szenario immer unrentabler werden, bietet nur ein neues Managementparadigma die Möglichkeit, die bestehenden Paradoxien aufzulösen. Denn die gegenwärtige Digitalisierung zerstört nicht nur „alte“ auf Trade-off-Denken basierende Geschäftsmodelle, sondern sie schafft vor allem neue ökonomische Chancen. Neue Managementansätze überwinden sowohl die klassischen Grenzen des Wachstums als auch die Grenzen der Almosen (Abbildung 4) und sind somit ein Quantensprung in der Entwicklung des unternehmerischen Handelns. Die Diskussionen um Share Economy, Inclusive Business, Corporate Social Responsibility, Social Innovation, Sustainable Entrepreneurship werden die Betriebswirtschaft genauso radikal verändern wie die Digitalisierung und Globalisierung die Welt um uns.

Denn die gegenwärtigen Disruptionen fördern dieses neue Denken, welches wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung

Integratives Wachstum durch neue Business-Modelle

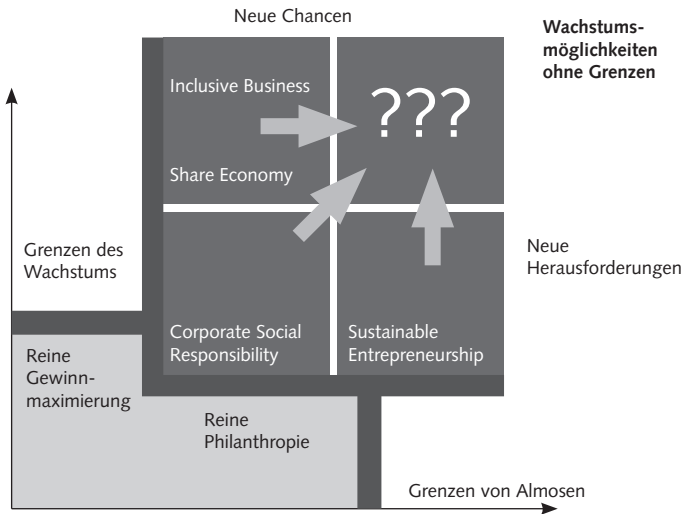


Abb. 5: Integratives Wachstum durch neues Managementparadigma

nicht als Gegensatz, sondern als komplementär definiert. Durch den globalen Wettbewerb und die internationalen Herausforderungen fokussieren immer mehr Unternehmer auf Geschäftsmodelle, die Mehrwert sowohl für die Gesellschaft als auch für das Unternehmen schaffen: Wenn etwa Leuchtmittelhersteller innovative LED-Solarleuchten an afrikanische Haushalte kostengünstig verleihen und damit sowohl Licht in die entlegensten Dörfer bringen als auch Geld verdienen. Wenn Pharmafirmen neue kostengünstige Medikamente für gefährliche Krankheiten in Entwicklungsländern zur Verfügung stellen und damit sowohl den Menschen vor Ort helfen als auch eine Basis für die Entwicklung zukünftiger Gesundheitsmärkte schaffen. Wenn Energieunternehmen durch neue alternative Stromgewinnung und -speicherung sowohl die dringend benötigte Energie für den Aufbau regionaler

Wirtschaftsräume in Asien liefern als auch neue Absatzmärkte für neue Technologien und innovative Geschäftsmodelle erschließen.

So führte auch der Wunsch der Nanogate AG, ein internationales Spitzenunternehmen zu werden, von Beginn an dazu, dass man sich mit dem Thema verantwortliches Handeln und Wirken im eigenen Kernbereich „Nanotechnologie“ intensiv beschäftigte.⁶ Internationale Unternehmen wie Intel setzen derzeit auf das Thema „Soziale Innovation“ und geben so ihren Innovationsprozessen eine Richtung, die sowohl der Gesellschaft als auch dem Unternehmen nützt!⁷ Die Bayer AG berichtet in ihrem integrierten Geschäftsbericht transparent über die Themenfelder „Profitabilität, Innovation und Nachhaltigkeit“ und zeigt so, dass eine ganzheitliche Unternehmensentwicklung notwendig ist, um im internationalen Wettbewerb zu bestehen.⁸ Des Weiteren erfindet BMW mit dem Projekt „i“ und neuen Mobilitätskonzepten wie zum Beispiel dem „Carsharing“, die Mobilität neu und gibt so innovative Antworten auf die Fragen der Individualmobilität der Zukunft.⁹

Gesellschaftliche Verantwortungsübernahme schafft Mehrwert für Unternehmen

Bei allen Beispielen steht nicht das moralische Motiv des altruistischen Gebens im Vordergrund, sondern die ökonomische Sinnhaftigkeit. Es geht hierbei nicht um Durchbrechen der Wettbewerbslogik – wie von Sozialromantikern oft gerne dargestellt –, sondern sie weitet die Marktmöglichkeiten auf immer neue gesellschaftliche Bereiche aus. Dies schafft sowohl Mehrwert für die Gesellschaft als auch neue Geschäftsmöglichkeiten. Unternehmer stoßen meist in Marktlücken bzw. in Bereiche vor, in denen weder Staat noch Wohlfahrtsverbände eine Notwendigkeit sehen oder die Möglichkeit haben, gesellschaftlich zu wirken und andere Unternehmen aufgrund der zu geringen Margen oder des zu großen Risikos nicht aktiv werden.

6 Zastrau (2014)

7 Osburg (2013)

8 Bayer AG – Geschäftsbericht (2013)

9 www.bmw.de unter Mobilität der Zukunft (Jänner 2016)

Es geht dabei nicht um die Abschaffung der freien Marktwirtschaft,¹⁰ sondern um die Neuorientierung der bewährten betriebswirtschaftlichen Instrumente auf die Frage, wie soziale, ökologische, aber auch wirtschaftliche Nachhaltigkeitskriterien in die unternehmerische Wertschöpfung integriert werden können. Die offene Gesellschaft und Soziale Marktwirtschaft sollen gerade nicht durch sozialistische oder antiökonomische Ansätze ersetzt werden.¹¹ Ganz im Gegenteil: die Potenziale des freien Unternehmertums können im Wandel der Digitalisierung effizient und effektiv genutzt werden, um die drängenden gesellschaftlichen Herausforderungen unternehmerisch zu lösen. Davon profitieren sowohl unsere Gesellschaft als auch die Unternehmen. Die Digitalisierung ist damit eine große Chance, Freiheit und Verantwortung neu zu denken!

Literatur

Bayer AG (2013):

Integrierter Geschäftsbericht

www.geschaeftsbericht2013.bayer.de

BMW AG (2014):

Mobilität der Zukunft auf www.bmw.de (Jänner 2016)

CSR-Forum der deutschen Bundesregierung

www.csr-in-deutschland.de (Jänner 2016)

EU-Kommission (2011):

Mitteilung zur EU-Strategie 2011–2014

Brüssel

IHK München und Oberbayern (2014) Rubrik:

CSR-Gesellschaftliche Verantwortung

IHK Nürnberg für Mittelfranken (2014) Rubrik:

Corporate Social Responsibility

¹⁰ Wie von einigen Kapitalismus-Kritikern gefordert.

¹¹ Vgl. Mahrer/Mühlböck (2015)

Lorentschitsch, B. und Walker, T. (2015):
Vom integrierten zum integrativen CSR-Managementansatz.
In: Schneider, A. und Schmidpeter, R. (Hrsg.) Corporate Social Responsibility. 2. Auflage. Seite 395–412.
Springer Gabler.

Mahrer, H. und Mühlböck, M. (2015):
Unternehmerische Freiheit und gesellschaftliche Verantwortung.
In: Schneider, A. und Schmidpeter, R. (Hrsg.) Corporate Social Responsibility. 2. Auflage. Seite 1045–1062.
Springer Gabler.

Osburg, T.(2013):
Social Innovation to Drive Corporate Sustainability.
In: Osburg, Thomas und Rene Schmidpeter (Eds.) Social Innovation. P. 13–22.
Springer.

Porter, M./Kramer, M. (2011):
Creating Shared Value.
Harvard Business Review. Boston.

Prahalad, C. K. (2005):
The fortune at the bottom of the pyramid.
Wharton.

Rat für nachhaltige Entwicklung.
www.nachhaltigkeitsrat.de (Jänner 2016)

Schmidpeter, R. (Reihenherausgeber):
Managementreihe Corporate Social Responsibility.
Springer Gabler. www.springer.com/series/11764 (Jänner 2016)

Schmidpeter, R. (2015):

CSR als betriebswirtschaftlicher Ansatz.

In: Schneider, A. und Schmidpeter, R. (Hrsg.) Corporate Social Responsibility. 2. Auflage. Seite 1229–1238.

Springer Gabler.

Schmidpeter, R. (2015):

Globale gesellschaftliche Probleme als unternehmerische Chance.

FAZ-Magazin Zukunft Verantwortung (1/2015)

Schmidpeter, R./D'heur, M. (2014):

Wertschöpfung neu gedacht.

FAZ-Magazin Verantwortung Zukunft (4/2014). Seite. 40–45.

FAZ-Verlag.

Shared.Value.Chain. (2014) Grafik in: Schmidpeter, R./D'heur, M. (2014):

Wertschöpfung neu gedacht.

FAZ-Magazin Verantwortung Zukunft (4/2014). Seite 40–45.

FAZ-Verlag.

Schumpeter, Joseph (1946):

Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie.

Bern.

World Business Council for Sustainable Development (2015):

Inclusive Business.

<http://www.inclusive-business.org/>

Zastrau, R. (2014):

CSR als Baustein für dauerhaften Unternehmenserfolg.

In: Schneider, A. und R. Schmidpeter (2014): Corporate Social Responsibility – Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. 2. Auflage.

Springer Gabler.

Innovierst Du schon oder kopierst Du noch?

Gertraud Leimüller

Früher waren die Verantwortlichen für Innovation leicht auszumachen: Es waren jene, die in ihrem Schrebergarten leise und unbedarft von Störungen dahintüfteln durften. Das hat sich komplett gewandelt: Wer heute Neues entwickeln will oder muss, kommt nicht daran vorbei, sich mitten ins Getümmel zu werfen, sich mit Crowds und Usern auseinanderzusetzen, Türen zu öffnen und ungewöhnliche Allianzen zu schmieden. Willkommen in der neuen Realität: Innovation als gesamtgesellschaftliche Aufgabe.

„Machen wir uns nichts vor, Innovation ist ein undankbares Geschäft.“ Die kühl wirkende Managerin mir gegenüber konnte auf einmal herzlich lachen: Endlich war sie es losgeworden, das undankbare Geschäft. Ein junger, unverbrauchter Innovationschef war ihr nachgerückt und sie hatte eine andere, wichtigere Stellung im Konzern bekommen.

Ja, es stimmt, Innovation ist schwierig, braucht viele Anläufe, verschleißt Energie – undankbar eben. Doch gibt es nicht so etwas wie eine Verantwortung zur Innovation? Jetzt, in einer digitalen, globalen Welt, wo neue Produkte, Dienstleistungen, Prozesse und Systeme die einzige Hoffnungswährung sind. Wie sonst soll man sich als Land einen teuren, in Wahrheit üppigen Lebensstil mit engmaschigen sozialen Netzen, Gesundheit und Bildung für alle, Sport in sauberer Luft und gepflegten Bilderbuchlandschaften leisten können. Denn das Neue verspricht Vorsprung und Überlegenheit auf den internationalen Märkten und damit höhere Wertschöpfung und Einnahmen.

Doch halt, ist der einzige Anspruch, den wir an Innovation stellen, wirklich der, unsere Kassen zu füllen und uns ökonomisch zukunftsfit zu machen?

These 1: Innovationsverantwortung bedeutet, Probleme der Gesellschaft und der BürgerInnen zu lösen

Innovation ist kein Selbstzweck, kein nur für Eingeweihte zu durchschauendes High-Tech-Konstrukt, für das anonyme Käufer in entfernten Märkten viel Geld hinblättern. Innovation muss die Probleme des Hier und Jetzt einer Gesellschaft lösen. Sie muss Rezepte finden, die besser als jene sind, die wir bereits kennen und nicht mehr weiterhelfen. Damit kommt soziale Innovation ins Spiel, die man am besten mit gesellschaftlicher Innovation übersetzen kann, womit ihre Vielschichtigkeit von Gesundheits-, Alterungs- über Klimaschutz- bis hin zu Migrationsthemen besser zum Ausdruck kommt: Eine App, die spielerisch der wachsenden Zahl an Diabetikern das Leben erleichtert? Eine Methode, die altes Brot wieder frisch und saftig macht und dadurch verhindert, dass Tonnen an Brot und Gebäck weggeworfen werden? Das sind Neuerungen, die gefragt sind und konkreten Nutzen stiften und an denen in Österreich bereits gearbeitet wird (z. B. MySugr, reBREADING). Digital Natives verbinden soziale und technologische Innovation müheloser als die Generationen vor ihnen. Der Innovationsbegriff muss daher erweitert werden. Innovationsverantwortung bedeutet, mit oder ohne Technologie, mit oder ohne Forschung Probleme der Gesellschaft und der BürgerInnen zu lösen – und nicht, irgendein abstraktes Wohlstandsziel zu verfolgen. Gleichgültig, ob es sich um die Gesellschaft und BürgerInnen daheim oder in der Ferne handelt, erst durch diese Zielsetzungen werden Innovationsvorhaben verankert, erhalten ein konkretes Ziel und können auf diese Weise Erfolg haben, anstatt, wie häufig der Fall, zum Flopp zu werden.

These 2: Innovationsverantwortung kann man nicht nur an Wissenschaft und Wirtschaft delegieren

Als übliche Verdächtige werden, wenn man auf das Thema Innovation kommt, stets die zwei „W“ genannt: Wissenschaft und Wirtschaft. Sieht man genauer hin, ist es auch dort nur ein eingeschränkter Kreis: in der Wissenschaft die angewandte Forschung, weil die Grundlagenforschung frei von jedem Zweck betrieben werden soll, und in der Wirtschaft insbesondere die wachstumsintensiven High-Tech-Unternehmen, wobei unter High-Tech per Definition die Forschungsintensität eines Unternehmens verstanden wird. Doch diese klassische Ordnung ist nicht mehr sinnvoll, wenn Wissen sich blitzschnell in alle Richtungen und ungleich verteilt, weil so viele Menschen mehr als je zuvor Zugang zu Wissen haben: Es geht um Open Innovation. Wir müssen das Innovationssystem aufbrechen und um neue Akteure erweitern, weil es sehr wahrscheinlich geworden ist, dass Innovationsimpulse und neuartiges Wissen, das den Grundstein für Innovationen legt, aus unüblichen Orten und von unüblichen Personen kommen. So brauchen wir neben der Wissenschaft und der Wirtschaft auch die digitale und nicht-digitale Zivilgesellschaft (von der einzelnen Bürgerin, vom einzelnen Bürger bis zu Vereinen und Communities) sowie die öffentliche Verwaltung. Wir müssen in die Fähigkeit investieren, Innovationspartnerschaften auch mit unterschiedlichen Partnern, die andere Sichtweisen, (Fach-)Sprachen und Werte mitbringen, leben zu können und nicht bereits beim ersten Gewitter das Projekt abzubrechen. Wie kann die öffentliche Verwaltung eine Bürger-Crowd aufbauen und bei Laune halten, die ihr bei der Entwicklung neuer Services hilft? Innovation entsteht aus Diversität, nicht aus Homogenität. Sie ist ein Produkt der Peripherie und Schnittflächen, nicht des Zentrums eines Systems.

These 3: Innovationsverantwortung bedeutet, User und BürgerInnen neue Werkzeuge in die Hand zu geben

Im Digitalen Zeitalter geht jedoch Innovationsverantwortung weit über das hinaus, was man Partizipation nennt. Wieso kann statt

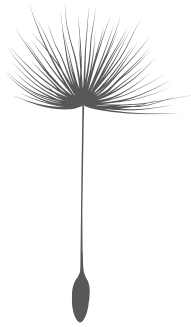
bloßer Beteiligung nicht sogar die Übernahme der Steuerung ermöglicht werden? Open-Source-Software ist aus der Initiative von Programmierern entstanden, die einfach bessere Ergebnisse haben wollten, als kommerziell verfügbar waren, Wikipedia aus der Vision heraus, ein auf der Selbstorganisation einer großen Community aufbauendes Online-Lexikon ist besser als redigierte Lexika alten Zuschnitts, was sich in großen Teilen bewahrheitet hat. Einzelne Bürgerinnen und Bürger, man könnte sie User nennen, User-Crowds und User-Communities sind in der Lage, jene Probleme zu definieren, die Ausgangspunkte für Innovationsprogramme oder -projekte sein sollten. Sie sind in der Lage, neue, oft sogar überlegene Problemlösungen zu finden. Das spricht stark dafür, sie als Innovatoren anzuerkennen und die Tore von Unternehmen, Non-Profits, Wissenschaft und Verwaltung stärker zu öffnen, bis hin zu geförderten Innovationsprogrammen, um mit ihnen auf Augenhöhe zusammenzuarbeiten. Das erfordert Vertrauen und neue Werkzeuge, etwa Plattformen, auf denen User eine faire Kompensation für ihr Wissen bekommen.

These 4: Innovationsverantwortung bedeutet, einen neuen Führungsstil zu kultivieren

Wenn Innovation nicht der elitäre Prozess bleibt, der er früher gewesen ist, sondern demokratischer wird, so bedeutet das noch lange nicht, dass es keine Führung mehr braucht. Selbst Ökosysteme und flache Netzwerke kommen nicht ganz ohne Hierarchie und insbesondere informelle Führung aus. Es braucht Menschen, nennen wir sie der Einfachheit halber Chefs, welche Innovation mit allen Mitteln anstreben, dafür ihr persönliches Gewicht in die Waagschale werfen und das Unmögliche möglich machen. Doch im Unterschied zu früher müssen wir von „Distributed Leadership“, also verteilten Führungsrollen ausgehen. Die Herausforderung dabei ist es, Werte zu kultivieren, die bisher zu kurz gekommen sind: Erstens ist Mut zum Experimenten gefragt. Ohne mehrfache Anläufe, ohne Misserfolge und das Lernen, das daraus möglich ist, gelingt keine Innovation. Chefs haben die Aufgabe, die physischen und sozialen Räume für Experimente deutlich zu

vergrößern. Wir brauchen eine Gesellschaft, die Freude am Experimentieren und kein Problem damit hat, wenn jemand hinfällt, weil sie ihm gleich wieder hilft, aufzustehen. Zweitens brauchen wir mehr unternehmerisches Denken, wenn wir Innovationen vorantreiben wollen, in der öffentlichen Verwaltung genauso wie in Non-Profit-Unternehmen und unter den Mitarbeitern der Unternehmen. Wer unternehmerisch denkt, sieht Probleme eher als Ausgangspunkt für neue Lösungen denn als Barriere. Als dritter Kulturfaktor ist die Offenheit für das andere gefragt: Wenn der Kontakt zu Menschen, die anders sind als wir selbst, nicht als Bedrohung, sondern als Bereicherung und Lernmöglichkeit empfunden wird, so erzeugt das eine positive Reibung, aus der Innovationsfunken überspringen können. Ohne Lust an Diversität kann die Basis für das Neue nicht gelegt werden.

Willkommen in der neuen Realität: In der Digitalen Welt ist Innovation eine gesamtgesellschaftliche Verantwortung.



Für
SOLIDARITÄT
im Digitalen Wandel

Digitale Solidarität: Ein positives Lehrstück

Claudia Schlembach

Komplexe Organisationen und Systeme können zeitweise auch ohne wirkliche Solidarität funktionieren. Manchmal, wie im Falle Europas, kann es sein, dass man sich in einem Erfolgsmodell fühlt, das hält, was es versprochen hat: Sicherheit und Wohlstand mehren. Diese Ziele haben sich nicht geändert, aber sie sind für viele Menschen in Europa keine Selbstverständlichkeit mehr. Auf die Wirtschafts- und Finanzkrise folgten die Belastungsprobe der Währungsunion, die Herausforderung Griechenland und nun die Welle von Flüchtlingen. In Krisenzeiten beweist sich, wie tief Solidarität, das „unbedingte Zusammenhalten mit jemandem aufgrund gleicher Anschauungen und Ziele“¹, in den Köpfen und Herzen der Menschen verankert ist, wie solidarisch sie dem europäischen Gedanken gegenüber sind.

Statt Solidarität erleben wir Tendenzen, die in Richtung Individualisierung bzw. Renationalisierung gehen. Von einem „unbedingten Zusammenhalt“ kann man kaum noch sprechen. Wann auch wurde Solidarität im europäischen Haus ausreichend gepflegt? Soziale Belange, Offenheit, Reziprozität, Nachhaltigkeit – diese Werte standen im Schatten des einfachen ökonomischen Prinzips. Dabei zeigt die Geschichte, dass Solidarität, Freiheit und Gerechtigkeit, Grundpfeiler unserer Gesellschaften, als solche immer erkämpft und gesichert werden mussten und müssen. Und sei es nur, dass wir das gemeinsame Verständnis in einer sich ständig wandelnden Welt behalten, um die Begriffe mit Leben füllen zu können.

¹ Zitiert nach „Der Duden“, Online-Ausgabe

Herausforderung Digitalisierung

Wie sehr das notwendig ist, zeigt die fortschreitende Digitalisierung, die wie ein Riesenkrake weltweit ihre Einflussphären bis in den letzten privaten Winkel ausbreitet und unaufhaltsam eine hyperkonnektive Kultur schafft. Das kann eine wunderbare Chance sein für eine gestaltungswillige Politik, eine verantwortungsbewusste Wirtschaft und eine sozial ausgerichtete Gesellschaft. Aber auch eine ernst zu nehmende, große Bedrohung, wenn Gestaltungswille, Verantwortungsbewusstsein und soziale Orientierung fehlen.

Nährboden für Solidarität

Solidarität ist keine Selbstverständlichkeit. Sie entsteht und lebt, wenn die Menschen erkennen, dass sie ihre Ziele nur im Zusammenspiel mit anderen erreichen können. Wenn sie sehen, dass Synergien durch ein zielgerichtetes Wirken vieler entstehen. Wenn sie verstehen, dass ihre Ansichten im Wechselspiel mit anderen Menschen reifen und in der Gemeinschaft gestärkt werden. Das ist an sich wertfrei, enthebt aber nicht von der Frage, ob die Ziele und Ansichten immer wünschenswert sind. Es ist unsere Kultur, die diesen Werte-Maßstab vorgibt und als ein Korrektiv fungiert, wenn Leitplanken durchbrochen werden.

Die digitale Kultur des World Wide Web ist eine interessante Spielwiese für spezielle Formen der Solidarität, deren Aktionsradius durch die Technologie exponentiell wächst und befeuert wird. Das zeigt sich in der Geschwindigkeit, in der Actio und Reactio ablaufen können, und an der Quantität der Verknüpfungen der Teilnehmer. In kürzester Zeit können beliebig viele Menschen aktiviert werden. Prominente Beispiele haben sich im „Arabischen Frühling“ gezeigt, bei der Organisation von Anti-Demos wie aktuell gegen TTIP, das Freihandelsabkommen zwischen Europa und den Vereinigten Staaten. TTIP ist ein gutes Beispiel, wie eine Gruppe, in diesem Fall die Gegner, durch die virtuelle Solidarisierung die reale Meinungsführerschaft zu diesem Themenkomplex aufbauen und halten konnte.

Gefahr durch Anonymisierung

Digitalisierung ist aber auch gekoppelt an Anonymisierung. Anonymität ist ein potenzieller Gegenspieler wertorientierten, solidarischen Verhaltens. Weil sich im Dunkeln gut munkeln lässt. Weil es einfach ist, unter Pseudonym vernichtende Kommentare auf Facebook zu schreiben, statt Konflikte auf Augenhöhe auszutragen. Wer sich heute im weitgehend rechtsfreien Raum des Internets auf Kosten anderer profiliert, kann ziemlich sicher sein, dass die Konsequenzen in den massenmedial dominierten Positionen nicht eindeutig zugeordnet werden können. Das Abwägen von Optionen, die Herausforderung, nach der Entscheidung die Verantwortung für das eigene Handeln übernehmen zu müssen – eine Voraussetzung für Solidarität –, ist damit nur am Rande, wenn überhaupt, Teil des Entscheidungsprozesses. Das ist ein Paradigmenwechsel: „Ich tue Schlechtes, aber ach wie gut, dass keiner weiß, dass ich nicht XY heiß'...“. Die Geschwindigkeit dieses Wechsels ist für den durchschnittlichen Nutzer nicht wirklich nachvollziehbar. Wie so vieles in unserer neuen, technologiedominierten Welt.

Tatsächlich ist es so, dass die absolute Mehrheit der Menschen zum reinen Anwender mutiert ist, weil sie die Technologie dahinter nicht verstehen. Das lässt sich auch für die Zeit der Industrialisierung erkennen: Sie führte zu massiven Veränderungen in der Gesellschaftsstruktur, hat aber auch zu intensiven Solidarbewegungen, vor allem seitens der Arbeiter, geführt.

Im Netz ist das ähnlich: In einer globalen Welt bieten die sozialen Medien Plattformen für internationale Solidaritätsbekundungen. Am Morgen nach den November-Anschlägen haben ganz viele Facebook-Nutzer ihre Profile mit einer französischen Flagge versehen. Terrorismus ist in der Tat ein besonders heftiger Anlass, um „unbedingten Zusammenhalt“ zu demonstrieren. Allerdings – und das sollte man nicht übersehen: Es war die Superautorität Facebook, die nicht neutral eine Plattform zur Verfügung gestellt hat, sondern zu diesen moralisch einwandfreien Solidaritätsbe-

zeugungen animierte, Massen bewegte und damit politische Gestaltungsmacht demonstriert hat. Das ist dieselbe Organisation, die ihre Dienste scheinbar „kostenfrei“ zur Verfügung stellt und nicht transparent macht, dass ihre Währung die Daten ihrer Nutzer sind.

In der Quasi-Auswertung dieser Daten werden Algorithmen eingesetzt, die Bedarfsstrukturen, Interessen, Orientierung erkennen und für den Nutzer unbemerkt zusammenführen. Für die Werbeindustrie ist das ein Eldorado. Aber die auf den Einzelnen ausgerichteten Nachrichtenangebote und Suchmaschinen führen zu einer verengten Perspektive auf die Realität. Der Nutzer klickt nur das, was für ihn persönlich relevant scheint. Das an sich ist nicht neu, neu ist jedoch, dass er es in der Illusion eines quasi grenzenlosen Zugangs zu Wissen und Information tut. Korrekt ist, dass er viel mehr Zugänge hat und nutzen könnte, als er de facto tut. Aber diese Möglichkeit bleibt in der Realität oft genug eine rein theoretische Option.

Nutzer mit ähnlichen Ansichten und Zielen finden sich darüber hinaus in Gruppen zusammen, die sich selbst genügen. Das fördert den Selbstbezug, der ebenso wie die Ausdifferenzierung der Öffentlichkeit zu einer Gefahr für solidarisches Verhalten wird. Zum einen, weil der andere bzw. das andere gar nicht mehr präsent ist in der Alltagswahrnehmung, zum anderen, weil sich Ansichten und Ziele dynamisch in unterschiedliche Richtungen entwickeln. Selektive Wahrnehmung ist selbstverständlich kein Ergebnis der Digitalisierung, aber die Technologie wirkt als starker Akzelerator.

Ähnliche Trends finden sich in der zunehmend digitalen Arbeitswelt. Das Internet der Dinge, Big Data und leistungsfähige Roboter, die in der Summe zu völlig neuen Wertschöpfungsketten und Logistiksystemen führen, ermöglichen eine räumliche und zeitliche Entgrenzung der Arbeit. Dieser Gewinn an Freiheit in Bezug auf Arbeitsort und Arbeitszeit ist ein fundamentaler Fortschritt in der selbstbestimmten Gestaltung der individuellen

Work-Life-Balance. Der Arbeitsplatz als ein Nährboden, auf dem Solidarität in der Arbeiterbewegung entstand, wird zu einem mehr virtuellen Austauschpunkt, der das gemeinsame Ziel der Arbeitersolidarität, die kollektiven Rahmenbedingungen der Arbeit zu verbessern, erlahmen lässt.

Solidarisches Verhalten durch Einsicht

Gleichzeitig werden neue Formen der Kooperation geschaffen, denn insbesondere in der Wissensarbeit sind verstärkt soziale Kompetenzen gefragt, wird Teamwork eingesetzt, werden abteilungs- und branchenübergreifende Allianzen gebraucht, die gepflegt werden müssen. Die Arbeit wird nicht nur kompliziert, sie wird immer komplexer und das fördert die Einsicht, dass man sie nur über Pluralität, über Gemeinsamkeit abbilden kann. Diese Einsicht ist ein wichtiges Signal in Richtung Solidarität. Solidarität, die gemeinsame Ziele sieht und Ansichten teilt, und zwar aus der Erkenntnis heraus, dass der Einzelne dadurch profitiert, weil er sich dem gemeinsamen Ziel unterordnet. Das ist eine Win-win-Situation. Kooperation ersetzt in weiten Feldern Konfrontation. Das Wissen um die eigenen (Wissens-)Grenzen erweitert den Horizont und gleichzeitig die Wirkkraft der Solidarität, nicht zuletzt, weil das zu offenen Systemen führt, die die selektive Wahrnehmung durch Reflexion einhegen und die notwendige Toleranz dem „anderen“ gegenüber nahebringen. Auch das ist eine Voraussetzung für Solidarität.

Solidarität, so scheint es, ist etwas, das Menschen an- und umtreibt. Sie ist kein altruistischer Akt und doch ist es erstaunlich, dass sich im Internet und aus einer scheinbar ökonomisierten und regulierten Gesellschaft heraus nachhaltig Formen der Solidarität gebildet haben. Die Commons – denken Sie an Wikipedia, an Open-Source-Software – haben sich hier als Prototyp hervor getan.

Soziale Innovation der Extraklasse

Es ist wichtig, dass die Politik die Voraussetzungen dafür schafft, dass solche Räume erhalten bleiben. Sie existieren, weil Menschen mit einem Vertrauensvorschuss handeln und nicht ausschließlich im neoklassischen Sinne nach dem Motto agieren: Ich tausche X, erhalte dafür Y. Nein, diese Menschen tauschen nicht, sie teilen. Sie folgen einer nachhaltigen, strategischen Erwartungshaltung: Ich investiere in das System, weil mich die Mitgliedschaft in diesem letztlich unsicheren Terrain stärker macht. Vielleicht nicht so unmittelbar wie beim Tausch, aber doch am Ende des Tages. Digitale Solidarität zeigt, dass es ein Bedürfnis gibt, dieses sehr reflektierte und entwickelte Verständnis des Überlebens in einer komplexen Welt mit solidarischen Methoden zu handhaben. Das ist eine soziale Innovation der Extraklasse. Wir sollten es wahrnehmen – und pflegen.

Dabei dürfen wir diejenigen mit guten, konstruktiven Absichten nicht allein lassen, denn sie sind schon allein aufgrund ihres Menschenbildes, ihrer positiven Weltanschauung, ihrer freudigen Erwartung positiver Entwicklung, ihres idealistischen Fortschrittsgedankens immer den Rücksichtslosen ausgesetzt. Es wäre schade, wenn wir die neue Ebene der Digitalisierung auf diesem tradierten Level weiter spielen würden. Die offensichtliche Gefahr ist bereits bestätigt: Die Möglichkeit, in den sozialen Medien anonym aufzutreten und auf dieser Ebene Menschen, Institutionen, Organisationen zu diskreditieren, wird ausgiebig genutzt. Sie wird genutzt von Agitatoren, die für ein bestimmtes Thema eintreten, die mediale Klaviatur beherrschen und damit all die manipulativen Sequenzen, die eben auch möglich sind. Sie ist ein Eldorado für Feiglinge – mit exponentiellen Möglichkeiten. Das ändert selbstverständlich unsere Gesellschaft!

Gesellschaft darf Grenzen setzen

Werden die neuen Möglichkeiten der Connectivität diejenigen mit bösen Absichten bevorteilen? Aber ja, das werden sie! Der

sozial orientierte, ehrliche Mensch wird immer in die Fallen derjenigen treten, die das System für ihre persönlichen Zwecke nutzen. Aber – und das ist das ganz entscheidende Element: Nur bis zu den Grenzen, die wir, die Gesellschaft, setzen! Wir müssen sie nur mal definieren. Wenn wir die Grundbausteine unseres demokratischen Zusammenseins leben wollen, wenn wir den grundsätzlichen Werten Freiheit, Verantwortung, Solidarität Raum geben wollen, dann müssen wir Flagge zeigen und klären, was wir darunter verstehen. Die Digitalisierung ist eine Chance für mehr Selbstbestimmung in fast jeder Hinsicht. Offener Zugang zu Wissen, Entgrenzung der Arbeit von Zeit und Raum, multiple Wege einer horizontalen Vernetzung mit anderen, all das ist Rüstzeug, um sich selbst in diesem Feld zu positionieren. Eine Selbstständigkeit leben zu dürfen, die durch die Anforderung der komplexen Welt nolens volens zu einem vertieften Verständnis an Gemeinsamkeit führt.

Am Beispiel der Solidarität könnten das die Elemente Nachhaltigkeit, Offenheit und Reziprozität sein. Natürlich lassen sich Manipulation und Betrug damit nicht ausschließen. Aber es sind eben doch die Nutzer, die die Nachfrage generieren. Und die selbstbestimmt entscheiden können, welche Akteure im Netz oder auch auf dem Arbeitsmarkt sie positiv bewerten und unterstützen möchten und welche nicht. Ein bewusster Umgang mit den neuen Aufgaben ist anstrengender als ein gleichgültiges Abarbeiten, aber mittel- und langfristig lohnt sich die Investition, der Einsatz für die Werte, die man gut findet. Das ist vor allem unsere Aufgabe, die Aufgabe der Gesellschaft.

Politik muss Räume für Digitale Solidarität sichern

Natürlich muss Politik dafür sorgen, dass das innerhalb fairer Rahmenbedingungen geschehen kann. Politik sollte sich kümmern, dass die Offenheit des Netzes bestehen bleibt, dass der Kommunikationsfluss reibungslos gestaltet wird, dass die Superautoritäten Facebook, Google und Co nicht diejenigen sind, die die Regeln machen, ohne die Nutzer dieses ambivalenten Instru-

ments ausreichend über ihre Ziele zu informieren. Wahrscheinlich wird das weniger durch Verbote und Regularien funktionieren. Eher dadurch, die positiven Ansätze zu stärken, die Chancen zu kommunizieren und auf Gefahren aufmerksam zu machen. Das Netz und die neue Arbeitswelt können positive Entwicklungen katalysieren und uns allen durch die impliziten sozialen Innovationen mehr Freiheit verschaffen. Zumindest sofern wir uns solidarisch zeigen mit denjenigen, die die Grundprinzipien solidarischen Verhaltens pflegen. Unser neues Zeitalter ist wirklich neu. Aber es wird nicht die Lehren die Geschichte aushebeln: Gegen die Menschen und ohne wirkliche Solidarität zu arbeiten endet schlecht, früher oder später.

Und die Politik selbst kann daraus lernen: Sie kann verstehen, dass man komplexe Organisationen nicht allein über sicherheitspolitische und ökonomische Ziele halten kann, dass es sich lohnt, für Solidarität zu kämpfen. In Europa fehlt derzeit der Glaube an die Reziprozität. Die Idee eines unumstößlichen Zusammenhalts bröckelt, weil der Nutzen des großen Ganzen als zu gering erachtet wird. Entsprechend schwinden Offenheit, Bereitschaft zur Kooperation und damit die Solidarität. Die Einsicht, dass uns die Globalisierung unumkehrbar in die Richtung zunehmender Komplexität geschickt hat, deren Herausforderungen wir nur gemeinsam Herr werden können, ist in Bezug auf Europa nicht wirklich ausgeprägt. Dass sie trotzdem existiert, zeigt die Digitale Solidarität deutlich. Jeder darf sich daran orientieren. Und die, die es tun, sollten auf jeden Fall dafür kämpfen, dass ihre Grundpfeiler im Netz erhalten bleiben.

Quellenangaben

<http://berlingazette.de/kulturen-der-autonomie-und-solidaritaet/> (Jänner 2016)

<https://netzpolitik.org/2012/digitale-solidaritat-perspektiven-der-netzpolitik/> (Jänner 2016)

http://www.ekd.de/download/2015_solidaritaet_und_selbstbestimmung.pdf(Jänner 2016)

<http://www.zeit.de/politik/ausland/2015-11/frankreich-deutschland-angriffe-auf-is-terror> (Jänner 2016)

Solidarität und Eigenverantwortung in der digitalisierten Gesellschaft

Über Potenziale der Digitalisierung für eine bürgerliche Sozialpolitik

Peter McDonald

Die Konsequenzen der Digitalisierung für das menschliche Miteinander sind ein Thema, das Vordenker schon seit Beginn des Digitalisierungsprozesses beschäftigt. So hat der renommierte Medienphilosoph Vilém Flusser in seinem 1985 erschienen Essay „Ins Universum der technischen Bilder“ folgendes drastisches Szenario gezeichnet: „Die Menschen werden, jeder für sich, in Zellen sitzen, mit Fingerspitzen an Tastaturen spielen, auf winzige Bildschirme starren und Bilder empfangen, verändern und senden. Hinter ihrem Rücken werden Roboter Dinge heranschaffen, um ihre verkümmerten Körper zu erhalten und zu vermehren. Durch ihre Fingerspitzen hindurch werden die Menschen miteinander verbunden sein und so ein dialogisches Netz, ein kosmisches Übergehirn bilden (...)“

Ein ganz anderes digitales Zukunftsszenario entwickelte der amerikanische Sozialwissenschaftler und Internet-Pionier Howard Rheingold: Er prognostizierte 1993 in seinem gleichnamigen Buch das Entstehen „virtueller Gemeinschaften“, die ganz im Sinn der Grass-Roots-Philosophie Gemeinschaften, Kommunen und die Demokratie insgesamt beleben. Rheingold erklärte damals: „Virtuelle Gemeinschaften sind soziale Zusammenschlüsse, die dann im Netz entstehen, wenn genug Leute diese öffentlichen Diskussionen lange genug führen und dabei ihre Gefühle einbringen, so dass im Cyberspace ein Geflecht persönlicher Beziehungen entsteht.“

Digitalisierung braucht Gestaltung

Unterzieht man beide Prognosen einem Reality-Check, so zeigt sich, dass beide Vordenker wichtige Aspekte der gesellschaftlichen Dimension der Digitalisierung erahnt haben: Etwa die kollaborativ

entwickelte „Weisheit der Vielen“, die sich in Plattformen wie Wikipedia materialisiert, aber auch das Entstehen von Bewegungen und Gemeinschaften, die sich über soziale Medien – zumindest temporär und anlassbezogen – formieren und organisieren.

So unterschiedlich diese beispielhaften historischen Zukunftsprognosen ausfielen, so machen beide eines deutlich: Der digitale Wandel ist ein Prozess, der unsere Gesellschaft gestaltet – und der daher politische Gestaltung erfordert. Es liegt an uns, wie wir mit den Herausforderungen der Digitalisierung umgehen und was wir aus ihren Chancen machen.

Genau das ist auch unser Anspruch als Volkspartei: Wir wollen die Chancen der digitalen Welt für Österreich aktiv gestalten. Dabei gibt es keinen Gegensatz mehr zwischen „realer“ und „digitaler“ Welt. Die digitale Durchdringung aller Lebensbereiche steht erst am Anfang. Österreich soll nicht Zuschauer, sondern Akteur der Digitalen Welt sein. Bürgerinnen und Bürger sollen kompetente Gestalter der digitalen Welt werden – und dabei nicht „verkümmern“ wie bei Vilém Flusser, sondern aufblühen.

Potenziale nutzen

Das ist besonders mit Blick auf die wirtschaftliche Dimension der Digitalisierung wichtig: Die Digitalisierung ermöglicht neue Wertschöpfungsketten und die vollständige Vernetzung unserer Wirtschaft – vom Kleinstunternehmen bis hin zum Industriebetrieb – mit globalen Wirtschaftsräumen. Als Volkspartei setzen wir uns erklärtermaßen dafür ein, dafür auch laufend die notwendigen infrastrukturellen, rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu erarbeiten. Gerade in wirtschaftlich fordernden Zeiten ist es notwendiger denn je, die enormen Potenziale der Digitalisierung für Wachstum, Beschäftigung und Wohlstand zu nutzen.

Es ist aber auch zukunftsentscheidend, die Potenziale der Digitalisierung für die Zukunft von Solidarität und Eigenverantwortung zu realisieren. Denn auch für die Organisation und Gestaltung des

gesellschaftlichen Zusammenhalts sowie für die Klärung des Verhältnisses zwischen dem Einzelnen und der Gemeinschaft ist der Prozess der Digitalisierung all unserer Lebensbereiche sowohl eine wichtige Rahmenbedingung als auch ein konkreter Impulsgeber. Gerade für eine bürgerliche Sozialpolitik, die eine Alternative zum stark reformbedürftigen, nicht nachhaltig finanzierbaren Vollkasko-Sozialstaat alten Stils erarbeiten will, ergeben sich damit neue Perspektiven.

Anliegen bürgerlicher Sozialpolitik

Was sind nun die wichtigsten Ziele und Charakteristika bürgerlicher Sozialpolitik? Im neuen Grundsatzprogramm der Volkspartei haben wir die Wertegrundlagen für eine moderne bürgerliche Sozialpolitik und die damit verbundenen Herausforderungen klar herausgearbeitet. Besonders wichtig sind folgende Anliegen:

Solidarität braucht Transparenz: Unser Verständnis von Solidarität fußt auf dem Wissen um unsere gegenseitige Abhängigkeit als Menschen. Wer die Hilfe der Gemeinschaft braucht, soll sie auch bekommen. Eigenvorsorge und staatlich verbürgte Solidarität müssen jedoch im Gleichgewicht sein. Solidarität ist keine Einbahnstraße. Uns ist nicht nur die Solidarität mit jenen wichtig, die soziale Leistungen in Anspruch nehmen müssen, sondern auch mit jenen, die soziale Leistungen finanzieren und erbringen. Der Einzelne darf von der Gemeinschaft nur das fordern, was er aus eigener Kraft nicht leisten kann. Wir lehnen eine Trittbrettfahrer-Mentalität in allen Bereichen ab. Transparenz über Leistung und Gegenleistung ist daher eine wichtige Grundlage unserer Sozialpolitik.

Bürgergesellschaft stärken: Solidarität ist für uns keine ausschließlich staatliche Aufgabe – und sicher nichts, das man immer nur an den Staat delegieren darf. Aus unserer Sicht kann jeder und jede einen Beitrag für eine lebenswerte Gesellschaft leisten: in der Familie, in der Nachbarschaft, im Beruf, im Verein und in anderen Formen ehrenamtlichen Engagements. Die Förderung der Freiwilligentätigkeit ist uns deshalb ein besonderes Anliegen. Unser Land lebt in

vielen Bereichen – wie Sport, Soziales, Kultur, Politik – davon, dass Menschen mehr tun als sie müssen. Um das im internationalen Vergleich hohe ehrenamtliche Engagement aufrechtzuerhalten, wollen wir etwa die Vereinskultur in Österreich stärken, neue Formen der Freiwilligenarbeit unterstützen und neue Zielgruppen für ehrenamtliches Engagement gewinnen. Die in Österreich vielfältige und stark entwickelte Kultur von sozial engagierten Institutionen der Bürgergesellschaft zeigt, welche große Bedeutung und Wirkung freiwilliges Engagement zur Lösung sozialer Herausforderungen hat. Soziale Hilfswerke und Non-Profit-Organisationen sind integraler Bestandteil der sozialen Infrastruktur Österreichs. Sie sollen künftig auch verstärkt als Dienstleister staatlich garantierter Leistungen eingesetzt werden.

Mehr Chancengerechtigkeit: Wir lehnen die Gleichsetzung von sozialer Gerechtigkeit mit Gleichheit ab. Wir machen den notwendigen Unterschied zwischen den unterschiedlichen Dimensionen von Gerechtigkeit: Bedarfsgerechtigkeit ist Ausdruck der Menschenwürde, Leistungsgerechtigkeit braucht es zur Anerkennung individueller Leistung und Teilhabegerechtigkeit ist für Familien und andere soziale Institutionen unverzichtbar. Zentral für unsere bürgerliche Sozialpolitik ist der Wert der Chancengerechtigkeit. Auf die Ermöglichung von sozialem Aufstieg, insbesondere durch Bildung, muss viel mehr Wert gelegt werden.

Balancierter und effizienter Sozialstaat: Im modernen Sozial- und Wohlfahrtsstaat müssen Rechte und Pflichten zwischen Personen und Institutionen transparent und in Balance sein. Dabei ist für uns klar: Der Einzelne trägt als Erster die Verantwortung für sein Leben – soweit seine Möglichkeiten reichen und Eigenleistung zumutbar ist. Der moderne Sozialstaat definiert und evaluiert daher Lebensrisiken. Er verbindet deren Bewältigung mit sozialstaatlicher Hilfe auch mit zumutbaren Eigenleistungen. Die sozialstaatliche Grundversorgung in Schicksalsfällen (z. B. Krankheit, Unfallfolgen) ist aus Sicht bürgerlicher Sozialpolitik ebenso unverzichtbar wie Beistand in bestimmten Lebensläufen (z. B. Kindererziehung, Alter). Unterstützungen Einzelner oder sozialer Institutionen müssen im Sinn der

Stärkung von Eigenverantwortung und Selbstermächtigung auf Zeit und auf Lebenszyklen angelegt sein. Der Sozialstaat soll jedenfalls keine Strukturen und Verhältnisse andauernder Alimentierung und daraus resultierender Abhängigkeit schaffen. Unser Anspruch lautet daher: Sozialstaatliches Handeln muss für die Betroffenen effektiv und für die Gesellschaft effizient sein. Alles andere können und dürfen wir uns mit Blick auf die Zukunft nicht leisten.

Wo Digitalisierung hilft

Für die Umsetzung dieser Anliegen bürgerlicher Sozialpolitik braucht es nicht nur politische Überzeugungs- und Durchsetzungskraft. Ich bin davon überzeugt, dass bei entsprechenden politischen Rahmenbedingungen digitale Entwicklungen, Prozesse und Lösungen die Ziele einer bürgerlichen Sozialpolitik wirksam unterstützen können. Dies zeigt sich beispielhaft in folgenden Bereichen:

Digitale Bürgergesellschaft: Unter den Bedingungen der Digitalisierung ist noch mehr bürgergesellschaftliches Engagement möglich. Online-Volunteering, Crowd-Engagement-Programme und Social Media haben neue bürgergesellschaftliche Handlungsspielräume eröffnet. Neue Formen von Gemeinschaften, Kollaborationen und Kooperationen beleben nicht nur den politischen Diskurs, sondern reduzieren auch die Einstiegsschwellen für bürgerschaftliches Engagement. Bürgergesellschaftliche Organisationen und politische Parteien sind gut beraten, sich dafür zu öffnen, konkrete Andockstationen zu bieten und dieses Potenzial für ihre Arbeit zu nützen.

Digitale Chancengesellschaft: Die Digitalisierung spielt bei der notwendigen Modernisierung des Bildungssystems eine wichtige Rolle. Nur so gehen wir den Weg in eine digitale Chancengesellschaft. Wir brauchen in der Bildung nicht nur moderne Strukturen und mehr schulische Autonomie, sondern auch eine Weiterentwicklung des inhaltlichen Angebots und des didaktischen Instrumentariums unserer Bildungseinrichtungen. Mit anderen Worten: Der historisch bewährte Fächerkanon benötigt ein „Update“ für die Digitale Welt. Das ist ein entscheidender Beitrag für mehr Chancengerechtigkeit

durch erstklassige Bildung. Bildung wird für Erfolg am Arbeitsmarkt und in der Wirtschaft immer wichtiger. Persönlicher Erfolg in Bildung und Beruf ist in höchstem Maß sozial, weil man dadurch nicht Leistungen des Sozialsystems in Anspruch nehmen muss. Die Digitalisierung bringt eine erhebliche Ausweitung der wirtschaftlichen Handlungsmöglichkeiten des Einzelnen – diese sind umso besser realisierbar, je besser die individuelle Bildungsbasis ist.

Digitale Transparenz: Die Digitalisierung verbessert die Möglichkeiten, Effizienz und Treffsicherheit sozialstaatlichen Handelns zu optimieren. Die Nutzung und Verknüpfung entsprechender Daten gestattet es, Transparenz in den Sozialstaat und in seine Geldflüsse zu bringen. Das Projekt der Transparenzdatenbank macht für Empfänger und Geber nachvollziehbar, wie es um staatliche Leistungen und Gegenleistungen bestellt ist. Das Auswerten von großen Datenmengen (Big Data) ermöglicht es u. a., sozialpolitische Hotspots rechtzeitig und richtig zu identifizieren, um wirkungsvolle Gegenmaßnahmen setzen zu können.

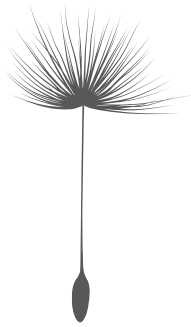
Digitale Vorsorge: Besonders Predictive Analytics im Bereich medizinischer Big-Data-Anwendungen stellen einen Meilenstein in der individuellen Analyse und volkswirtschaftlichen Prognose gesundheitspolitischer Phänomene dar. Exakte technologiebasierte Vorhersagemethoden können Leben retten und eine Anleitung zu mehr persönlicher Eigenverantwortung geben. Die Aufzeichnung, Auswertung, Analyse und Verwertung personenbezogener Daten mit entsprechender Hard- und Software sind insbesondere im Lebensstil- und Gesundheitsbereich im Wachsen begriffen. Dies wird zum integralen Teil eines „digital lifestyle“. Darin liegen nicht nur erhebliche Chancen für mehr individuelle Gesundheit, sondern auch für einen besseren Planungshorizont im gesundheitspolitischen Versorgungsmanagement des Staates. Digitale Anwendungen fördern die Verantwortung für die eigene Gesundheit und einen Lebensstil, der dem Vorsorgegedanken verpflichtet ist. Entsprechende Anreizsysteme im Gesundheitssystem – wer sich mehr um seine Gesundheit kümmert, zahlt niedrigere Beiträge – können diese Entwicklung gezielt unterstützen.

Entscheidend ist in den hier beispielhaft angeführten Bereichen natürlich, dass die datenschutzrechtlichen Rahmenbedingungen für „digitale Sozialpolitik“ gesichert sind. Nicht der Bürger, sondern der (Sozial-)Staat soll in seinem Handeln „gläsern“ sein.

Solidarität und Eigenverantwortung durch Digitalisierung

Die Digitalisierung kann vor diesem Hintergrund ein überaus wirksamer Hebel für mehr Eigenverantwortung und transparente Solidarität sein. Sie kann einen Beitrag dazu leisten, dass die Grundwerte unseres Wirtschafts- und Sozialmodells der Ökosozialen Marktwirtschaft – Freiheit, Leistung, Solidarität, Nachhaltigkeit – in Balance sind und unser Modell fit für die Zukunft ist. Nur das ist die Grundlage für breiten Wohlstand, soziale Sicherheit und eine lebenswerte Umwelt.

Wir dürfen es uns nicht länger leisten, über unsere Verhältnisse zu leben, und durch einen intransparenten, ausufernden Sozialstaat den solidarischen Zusammenhalt in der Gesellschaft zu gefährden. Dies wäre auch höchst ungerecht gegenüber den nächsten Generationen. Wir brauchen ein zukunftsfähiges Verständnis von Solidarität, in dem Eigenverantwortung und gemeinsame Verantwortung gut ausbalanciert sind. Die Digitalisierung gibt uns Mittel in die Hand, dies zu fördern und eine zukunftsfähige, bürgerliche Sozialpolitik gezielt zu unterstützen. An der Verwirklichung dieses Zukunftsszenarios wollen wir als Volkspartei mit aller Kraft arbeiten.



Für
CHANCENGERECHTIGKEIT
im Digitalen Wandel

Die Digitale Bildungsrevolution gestalten

Jörg Dräger und Ralph Müller-Eiselt

Eine Revolution hat gerade begonnen. Die Bildung wandelt sich so tief greifend wie zuvor nur durch den Buchdruck oder das allgemeine Schulwesen. Internet und Big Data verändern das Lernen radikal. Wie radikal, lässt sich in den USA, Asien und Südamerika heute schon beobachten: Es geht dabei um weit mehr, als Schulen und Universitäten mit Tablets oder Smartboards auszustatten. An der Onlinehochschule Coursera studieren 15 Millionen Menschen, fast 50 Mal so viele wie an allen österreichischen Hochschulen zusammen; die Nachhilfevideos der Khan Academy wurden rund eine halbe Milliarde Mal abgerufen, ihr Gründer Salman Khan zum ersten Popstar des Digitalen Lernens; letztes Jahr flossen fast zwei Milliarden Dollar in Education-Technology-Start-ups. Die Digitale Bildungsrevolution stellt auf den Kopf, wie wir lehren und lernen: weg von exklusiven Angeboten für wenige in der westlichen Welt hin zu globalen Massenprodukten; weg vom Einheitslernen nach striktem Lehrplan hin zur individuellen Förderung für jeden; weg vom Renommee der Eliteinstitutionen hin zu den tatsächlichen Kompetenzen des Einzelnen. Das ist ein Angriff auf das Bildungsbürgertum, auf alte Eliten und etablierte Netzwerke. Viele von ihnen reagieren mit Abwehr und Verunsicherung. Manche sprechen gar von einem Digitalen Tsunami, der das Bildungsideal Wilhelm von Humboldts zerstöre.

Das Gegenteil ist der Fall. Humboldt hätte an der Digitalisierung Gefallen gefunden. Der große Reformers des 19. Jahrhunderts wollte »Bildung für alle« als Grundlage für ein selbstbestimmtes Leben und schuf das allgemeine Schulwesen. Sein lange unerfülltes Ideal: Wer gut ist, kommt weiter, egal, wo er herkommt. Diese Demokratisierung wird jetzt möglich. Dank digitaler Hilfs-

mittel erhalten bisher Abgehängte Zugang zu günstiger und personalisierter Bildung, Können wird wichtiger als Herkunft oder Titel.

In Deutschland und Österreich ist von alldem allerdings noch wenig zu spüren. Es fehlt das Gefühl der Dringlichkeit. Die Lehrer klagen über große und immer heterogenere Klassen, wissen wenig über den Lernfortschritt einzelner Schüler und wünschen sich mehr Raum für individuelle Förderung. Doch die Erkenntnis, dass Digitales Lernen keine zusätzliche Belastung, sondern ein Teil der Lösung ist, hat sich noch nicht durchgesetzt. Deutsche Lehrer sind laut der internationalen Vergleichsstudie ICILS (Österreich hat erst gar nicht an der Untersuchung teilgenommen) nicht nur schlechter ausgebildet im Umgang mit Computertechnologien, sondern auch deutlich medienskeptischer als ihre Kollegen in 19 Vergleichsländern. Dabei gibt es in Deutschland kaum Erfahrungen mit dem Einsatz neuer Medien; in keinem der untersuchten Länder werden Computer seltener im Unterricht genutzt. Auch an den Hochschulen sieht es nicht besser aus. Mancherorts bedeutet Digitale Innovation allenfalls, die überfüllte Einführungsvorlesung per Live-Streaming ins benachbarte Kino zu übertragen. Unsere Bildungssysteme sind inzwischen in Gefahr, digital abgehängt zu werden.

Wer eine Reise durch die Welt der Bildung macht, merkt den Rückstand an vier Stellen besonders deutlich – und sieht konkret, wie sich die Bildung revolutioniert.

Zugang für alle

Stanford im Silicon Valley gilt als eine der besten Universitäten der Welt. Wer hier studiert, der hat es geschafft. So innovativ das Umfeld der Hochschule in Kalifornien ist, so traditionell funktioniert die akademische Welt. Gelehrt und gelernt wird ganz klassisch in Hörsälen und in der Bibliothek. Doch die beiden Professoren Sebastian Thrun und Peter Norvig wagten 2011 Unerhörtes: Sie brachen mit der Exklusivität der Eliteuniversität und

boten ihren Kurs »Einführung in die künstliche Intelligenz« nicht nur auf dem Campus, sondern auch im Internet an – kostenlos, als MOOC, als Massive Open Online Course. Mehr als 160.000 Menschen aus 190 Ländern schrieben sich ein. Sie alle hörten dieselben Vorlesungen, erhielten dieselben Übungsaufgaben und legten dieselben Prüfungen ab wie die Studenten auf dem Campus, nur eben online. Ein Computer korrigierte die Übungen, die Studenten diskutierten Fragen in Onlineforen. 23.000 Studierende bestanden die Abschlussprüfung und erhielten ein Zertifikat – mehr, als die beiden Professoren in ihrem Leben auf dem Campus je hätten erreichen können. Das eigentlich Revolutionäre dieses MOOC ist allerdings nicht, wie viele Teilnehmer es gab, sondern woher die besten kamen. Unter den 248 Studierenden mit Spitzennote war kein einziger aus Stanford. Deren Topstudent belegte im Abschlussexamen lediglich den 413. Platz. 412 Menschen, die eben nicht im exklusiven Stanford studierten, waren der sorgfältig ausgewählten vermeintlichen Elite überlegen. Zu den erfolgreichen Onlineabsolventen gehörte auch Khadija Niazi aus Lahore in Pakistan. Dass sie bei der Abschlussprüfung erst elf Jahre alt war, spielte keine Rolle. Sie brauchte nur einen Computer, schnelles Internet und viel Durchhaltevermögen. Für sie und viele andere war Spitzenbildung bisher unerreichbar. Nun verschaffen wenige Mausclicks Zutritt zum Wissen der Welt.

Personalisiertes Lernen

80 Prozent der Schüler an der David-Boody-Schule im New Yorker Stadtteil Brooklyn erhalten ein „free lunch“, ein kostenloses Mittagessen; sie stammen aus einer sozial schwachen Familie, haben oft einen Migrationshintergrund und benötigen beim Lernen viel Unterstützung. Jeder hier bräuchte eigentlich seinen auf ihn persönlich zugeschnittenen Unterricht. Seit vier Jahren bekommen alle Schüler genau das. New Classrooms heißt das Konzept, das auf digitalisierte Lerneinheiten statt Frontalunterricht setzt, um jeden bei seinem Wissensniveau abzuholen. In einem riesigen Raum, der sich über ein ganzes Stockwerk erstreckt, lernen etwa 90 Schüler Mathe an wechselnden Stationen: Die

einen schauen Videos, die anderen nutzen Lernsoftware, andere arbeiten in Gruppen oder sprechen mit dem Lehrer. Das Besondere ist allerdings nicht, wie vielfältig die Lernmethoden sind, sondern die automatisierte Personalisierung: Am Ende eines Tages legt jeder Schüler einen kurzen Onlinetest ab. So kann ein Zentralcomputer in Manhattan über Nacht errechnen, welcher Schüler noch nacharbeiten muss und welche Methode die beste dafür ist. Daraus entsteht ein individueller Lernplan für den nächsten Tag, den die Schüler morgens über große Monitore an den Wänden erfahren. Die Technik macht den Lehrer hier nicht überflüssig, sie verändert aber seine Rolle: vom Wissensvermittler zum Lernbegleiter. So bleibt ihm mehr Zeit für den Austausch mit den Schülern – mit beachtlichem Erfolg. Bevor an der David-Boody-Schule New Classrooms Einzug hielt, lag die Leistung der Sechstklässler in Vergleichstests knapp unter dem Durchschnitt vergleichbarer Schulen. Heute lernen die Schüler von New Classrooms beinahe anderthalbmal so viel pro Jahr wie Schüler im nationalen Mittel.

Studienerfolg durch Big Data

Die Austin Peay State University, nordwestlich von Nashville, Tennessee, ist eine kleine Hochschule mit großen Ambitionen. Sie berät ihre zehntausend Studenten so ähnlich wie Amazon seine Buchkäufer: Aus dem Angebot Hunderter Vorlesungen und Seminare schlägt die Software Degree Compass jedem geeignete Kurse vor. Dazu vergleicht sie die bisher belegten Veranstaltungen und absolvierten Prüfungen mit den Leistungen früherer Studenten. Mit der Erfahrung aus mehr als 500.000 Datenpunkten empfiehlt das Programm dann die passendsten Kurse. Dabei berücksichtigt die Software natürlich die Studienordnung, aber auch, dass ein Student etwa dienstags nicht kann, weil er jobbt. Der größte Mehrwert des Degree Compass ist sein prognostisches Können: Die Software rechnet aus, wie wahrscheinlich es ist, dass ein Studierender einen Kurs bestehen wird; sie kann sogar die Abschlussnote zielsicher vorhersagen. Tatsächlich bestehen 90 Prozent der Studenten, die den Emp-

fehlungen des Programms folgen, ihre Prüfungen. Gerade für Jugendliche ohne akademisches Elternhaus, die bislang oft im System gescheitert sind, ist die Software wertvoll. Sie bietet Orientierung für Orientierungslose – der Algorithmus weist den Weg durch den Dschungel der Bildungsoptionen und mindert das Risiko des Studienabbruchs.

Computerspiele statt Zeugnisse

»Abschlussnoten sind wertlos bei der Personalauswahl. Wir haben festgestellt, dass sie rein gar nichts vorhersagen«, sagt Laszlo Bock, Personalchef von Google. Big-Data-Analysen zeigten, dass weder der Abschluss an sich noch das Renommee einer Universität entscheidend für den späteren Karriereverlauf sind. Knack, ein Start-up aus dem Silicon Valley, versucht die Persönlichkeit eines Bewerbers stattdessen mit Computerspielen namens Dungeon Crawl oder Wasabi Waiter zu erfassen. So lässt sich binnen 20 Minuten ermitteln, ob ein Bewerber für einen Job geeignet ist oder nicht. Als Wasabi Waiter kellnert er am Computer in einer Sushi-Bar. Die Gesichter seiner Gäste zeigen Trauer, Freude oder Zorn. Der Kellner soll jedem Gast das zu seinem Gemütszustand passende Sushi, erkennbar an Schildchen, servieren. Die Schwierigkeit: Die Zahl der Gäste wächst ebenso wie die Menge der Gefühle. Der Spieler muss darauf reagieren: Welche Gäste bedient er zuerst, wen lässt er warten? Damit findet das Programm heraus, wie der Bewerber sich in Entscheidungssituationen verhält – wann er zögert, ob er aus Fehlern lernt, welche Prioritäten er setzt. Das gibt Aufschluss über seine Persönlichkeit. Mittels Algorithmen lässt sich daraus sehr präzise auf seine beruflichen Erfolgsaussichten schließen. Dazu ermittelt die Knack-Software aus dem Stellenprofil und den Erfahrungen mit bisherigen Mitarbeitern, was man können muss, um in dem ausgeschriebenen Job zu reüssieren. Das gleicht die Software mit den Spieldaten des Bewerbers ab. Bringt jemand die wesentlichen Fähigkeiten für einen Job mit, bekommt er die Stelle – unabhängig davon, wo und wie er gelernt hat oder wen er kennt. Das Zeugnis einer anerkannten Uni oder eines bekannten Arbeitgebers ist kein

Garant mehr für einen guten Job. Anders als menschliche Personalvermittler ist das Knack-Programm ein emotionsloser Beobachter. So eröffnen sich Chancen für diejenigen, die bislang wenige hatten. Es wächst aber auch die Unsicherheit. Für viele, die den klassischen Bildungsweg gegangen sind, wirft die Macht der Algorithmen alte Gewissheiten über den Haufen: Eine halbe Stunde Computerspielen wird plötzlich für die Karriere wichtiger als die bisherige Lebensleistung.

Bildung für alle über MOOCs, persönlich zugeschnittenes Lernen, Big Data für die Studienberatung und Computerspielen statt Zeugnisse bei der Jobbewerbung – das ist nur ein kleiner Ausschnitt dessen, was um uns herum die Welt revolutioniert. Bildungs- und somit Lebenschancen entkoppeln sich von sozialer Herkunft und finanziellen Möglichkeiten: Humboldts Vision kann so globale Wirklichkeit werden.

Digitale Bildung birgt aber auch große Risiken

Der Lerner wird gläsern und hinterlässt unauslöschliche Spuren im Netz; seine Daten können missbraucht werden. Der durchleuchtete Mensch, über dessen Bildungsweg Computeralgorithmen entscheiden und der zum Objekt von Wahrscheinlichkeiten wird – das klingt mehr nach George Orwells Überwachungsstaat als nach Humboldts Bildungsideal. Damit wir die Daten beherrschen, statt von ihnen beherrscht zu werden, muss der rechtliche Rahmen für mehr Datensouveränität gesetzt werden. Gerade im Bewusstsein dieser Risiken sind wir alle gefordert, den digitalen Wandel aktiv zu gestalten. Denn für die Digitale Revolution gibt es auch in der Bildung keinen Stopkнопf.

Damit sich ein »digitales Ökosystem« entwickeln kann und faire Teilhabe für alle keine Illusion bleibt, brauchen Bildungseinrichtungen Rechtssicherheit bei der Nutzung von Internet, digitalen Lernmaterialien und Geräten – statt hemmender bürokratischer Vorschriften. Deshalb sind Haftungsfragen zu klären, das Urheberrecht zu modernisieren und Regulierungen wie hochschul-

sche Kapazitäts- und Lehrverpflichtungsverordnungen auf ihren notwendigen Kern zu reduzieren. Onlinelehre sollte auf das Lehrdeputat anrechenbar sein – wenn ein Professor eine Onlinevorlesung gibt, sollte er weniger Präsenzlehre machen müssen. Statt Handyverbots benötigen Schulen ein flächendeckendes WLAN. Auch eine digitale Qualifizierungsoffensive für Lehrkräfte ist nötig – es reicht dabei nicht aus, wenn einzelne Lehrer eine Fortbildung machen; ganze Lehrerkollegien müssen gemeinsam hinzulernen.

Nicht zuletzt brauchen wir mehr Experimentierfreude im Bildungssystem. Hochschulen sollten MOOCs standardmäßig als normale Vorlesung anerkennen – was jetzt in Deutschland bei einer neuen Online-Uni für Flüchtlinge erprobt wird, muss für alle Studierenden die Regel sein. In ihren Fachbereichen führenden europäischen Universitäten könnten sich mit gemeinsamen digitalen Studienangeboten »Made in Europe« global positionieren und so gegen die Übermacht der amerikanischen Angebote ein Zeichen setzen. Und auch Staat und Wirtschaft sind in der Pflicht: Initiativen oder Wettbewerbe für frei zugängliche Lernmaterialien setzen ebenso wichtige Impulse wie spezielle Förderprogramme oder Wagniskapitalfonds für Gründer im Bildungsbereich. Damit all das gelingt, muss die Politik die Digitalisierung als Chance begreifen: Der Digitale Wandel ist kein Problem, sondern Teil der Lösung für mehr Chancengerechtigkeit.

Chancengerechtigkeit 4.0

Bettina Lorentschitsch

Googelt man den Begriff Chancengerechtigkeit, so stößt man zu allererst auf folgende Wikipedia-Definition: „Der Begriff Chancengerechtigkeit bezeichnet üblicherweise gesellschaftliche Institutionen, die einen fairen bzw. gerechten Zugang zu sozialen Gütern und Positionen ermöglichen.“ Oder gleich darunter auf der Website des Bundesinstituts für Bildungsforschung, Innovation und Entwicklung des österreichischen Schulwesens (Bifie): „Chancengerechtigkeit, eine hohe kompensatorische Wirkung und der Ausgleich sozioökonomischer Nachteile sind – neben dem Erreichen eines möglichst hohen Kompetenzniveaus – wesentliche Ziele des Schulsystems.“ Googelt man weiter, so stellt man fest, dass – nicht nur – in Österreich alle politischen Parteien, Interessenvertretungen etc. Chancengerechtigkeit in erster Linie mit Blick auf das Bildungssystem betrachten.

Natürlich ist die Verwirklichung von Chancengerechtigkeit im Bildungsbereich ein erstrebenswertes Ziel. Chancengerechtigkeit aber auf die Chance für alle, eine möglichst hohe, akademische Bildungsstufe zu erreichen, zu reduzieren ist zu kurz gegriffen. Eine extrem hohe Akademikerquote kann nicht der einzige Ausdruck von Chancengerechtigkeit sein. Hat Chancengerechtigkeit nicht auch mit der Option individueller Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Frauen und Männer zu tun? Mit dem Ausbau der Infrastruktur, nicht nur in Ballungszentren? Mit der Möglichkeit, nicht lineare Lebensläufe zu verfolgen und gerade deswegen seine Talente ausleben zu können? Hätten damit nicht wesentlich mehr Menschen die Chance, neue Ideen und Innovationen umzusetzen und durch ihre Arbeit Sinn und Erfüllung zu finden? Bestimmt. Denn Chancengerechtigkeit bedeutet, dass jeder von uns Rahmenbedingungen vorfindet, die es ihm ermöglichen, seine Potenziale zu entfalten und damit für sich

und andere Mehrwert zu schaffen. Chancengerechtigkeit bedingt die Evaluierung überkommener Denkmuster und veralteter Rahmenbedingungen und ihre Anpassung an neue Gegebenheiten.

Einige Beispiele dazu: Frau X beschäftigt sich in ihrem Unternehmen mit der Errichtung von alternativen Systemen zur Stromerzeugung, vor allem Photovoltaik. Sie möchte nun einen Lehrling ausbilden, hat auch schon eine junge Frau dafür gefunden – doch das geht nicht, denn es gibt noch keinen Lehrberuf dafür. Die Auszubildende müsste einen herkömmlichen Lehrberuf lernen, mit Inhalten, die sie sicherlich nie brauchen wird, dafür ohne jene Inhalte, die in Zukunft von Bedeutung sein werden. Gerecht? Zukunftsorientiert?

Das zweite Beispiel: Herr Y ist Buchhalter und hat Betreuungspflichten für zwei Kinder unter zehn Jahren. Er lebt auf dem Land, es gibt keine Nachmittagsbetreuung. Daher kann Herr Y nur Teilzeit arbeiten. Würde die Familie Y in einer Stadt leben, könnten Herr Y und seine Frau einer Vollzeitbeschäftigung nachgehen. Vor Telearbeit hat der Arbeitgeber von Herrn Y Angst, denn Teleworking und geltendes Arbeitsrecht passen nicht zusammen. Abgesehen von der Bürokratie. Daher bleibt Herr Y in der Teilzeit. Gerecht? Zukunftsorientiert?

Aber auch in der Bildung gibt es ein klassisches Beispiel, wie Chancengerechtigkeit verhindert wird. Nämlich die nahezu ausschließliche vertikale Gliederung des Bildungssystems bzw. die fehlende Gleichstellung von Lehre und höherer Schulbildung. In Österreich ist die Matura das Maß aller Dinge für den Hochschulzugang, gleich ob Universität oder Fachhochschule. D. h. in Österreich wird davon ausgegangen, dass ein AHS-Maturant, der Schnitzler interpretieren, Shakespeare im Original lesen und komplexe Gleichungen lösen kann, für ein Maschinenbaustudium geeigneter ist als ein Gleichaltriger, der eine Maschinenbaulehre mit Erfolg absolviert hat. Ist das Chancengerechtigkeit? Natürlich hätte der Lehrabsolvent auch die Möglichkeit „Lehre mit Matura“ zu machen oder die Studienberechtigungsprüfung abzulegen – um ebenfalls Schnitzler interpretieren zu können.

Diese einseitige und rückwärtsgewandte Fokussierung der Chancengerechtigkeit auf die Möglichkeit, Akademiker zu werden, verhindert die Verwirklichung ebendieser in zahlreichen anderen Bereichen.

Oder glauben Sie, geschätzter Leser, ernsthaft, dass Bill Gates, Steven Jobs und Elon Musk in Österreich Erfolg gehabt hätten? Musk wäre spätestens an seinem nicht vorhandenen Studium oder seiner nicht vorhandenen Gewerbeberechtigung gescheitert. Aber vielleicht geht es in Österreich doch gerechter zu – denn hier gibt es noch keine Ausbildung für Elektrofahrzeugmechaniker und auch kein entsprechendes Gewerbe. Wo kein Gewerbe, da kein Gewebeschein, da keine Unternehmensgründung. Es hat also niemand die Chance wie Musk, ein Unternehmen für zukunftssträchtige Technologien zu gründen und dafür Fachkräfte auszubilden. Damit wäre sichergestellt, dass niemand hier bessergestellt wird.

Diese Beispiele zeigen deutlich auf, dass Chancengerechtigkeit nicht allein eine Frage des Bildungssystems ist. Es ist auch nicht nur eine Frage der Rechtsordnung, denn in Österreich gibt es kein Gesetz, das die Ausbildung von Lehrlingen verhindert, die Etablierung neuer Berufe, den Zugang zu Studien generell oder die Ganztagsarbeit verbietet. Vielmehr sind es Rahmenbedingungen, aber oft auch überkommene Denkmuster der handelnden Akteure und der Strukturen, innerhalb derer sie sich bewegen, die Chancengerechtigkeit verhindern.

Chancengerechtigkeit nachhaltig gestalten

Doch nicht nur in der Wirtschaft und im Bildungssystem gibt es Fehlentwicklungen, die sich negativ auf den fairen und gerechten Zugang zu sozialen Gütern und Positionen auswirken. Gerade im Sozialsystem ist eine Reihe an Fehlentwicklungen explizit unter dem Deckmantel der (vermeintlichen) Gerechtigkeit festzustellen. Denn ist es fair und gerecht, wenn beispielsweise Bezieher von Sozialleistungen ein höheres monatliches Einkommen erlangen können als vergleichbare Erwerbstätige? Und gestalten wir unser Pensions-

system nach Maßgabe der Chancengerechtigkeit und garantieren damit jetzigen Generations Y, Z und Alpha, dass ihr Zugang zum Pensionssystem nicht beeinträchtigt wird?

Auf zu neuen Ufern

Renommierte Zukunftsforscher und andere Experten gehen davon aus, dass die digitale Revolution von ihren Auswirkungen auf Gesellschaft, Wirtschaft und Politik mit der Erfindung des Buchdrucks vergleichbar sein wird. Dazu kommt, dass der technologische Fortschritt erheblich schneller geschieht als die Etablierung des Buchdrucks. Und wir wissen, dass viele Berufe sich entweder massiv verändern oder sogar ganz verschwinden werden. Dafür wird es aber neue Berufsfelder geben.

Das Beispiel Pensionssystem zeigt, dass viele ihren Besitzstand und das Tradierte beibehalten wollen. Aber können wir uns das im Zeitalter der Digitalisierung und von Industrie 4.0 noch leisten?

Nein. Denn Chancengerechtigkeit 4.0 braucht Gestalter und Systeme, die einen einfacheren, aber vor allem schnelleren Zugang zu sozialen Gütern und Positionen ermöglichen.

Gestaltungsmöglichkeiten für Chancengerechtigkeit 4.0

Wir, unsere Politiker aber auch jeder Einzelne von uns müssen bereit sein, unsere Organisationen und Strukturen neu zu erfinden und unsere Ziele der Zeit anzupassen.

Eine Grundvoraussetzung, um Österreich zukunftsfit zu machen und dem Ziel des möglichst gerechten Zugangs zu sozialen Gütern und Positionen nahezukommen, ist eine Beschleunigung in der Entscheidungsfindung. Theoretisch möglich wäre das natürlich heute schon. Aber oft werden Pfründeerhalt und Ideologie vor Sachpolitik gestellt. Diese Bremsen müssen wir ersatzlos aus unserem Motor ausbauen. Aktuell wird durch den mühsamen Versuch, den kleinsten gemeinsamen (parteilpolitischen) Nen-

ner zu beschließen, nur eines umgesetzt: die Verhinderung von Chancen.

Die Dynamik der Digitalen Welt und der schnell aufeinander folgenden Innovationszyklen braucht aber entschlossene Sachpolitiker und keine Ideologen von gestern.

Nutzung digitaler Kommunikationstechniken – mehr Freiheit, mehr Flexibilität

Ein Blick in die meisten österreichischen Unternehmen zeigt, dass wir noch in der Welt von gestern leben. Gesetze zwingen Mitarbeiter, zu fixen Zeiten zu arbeiten, auch wenn es ihren Bedürfnissen nicht entspricht und technisch völlig anders machbar wäre. Aber nicht der Unternehmer fordert das, denn dieser wird selbst aufgrund starrer Rahmenbedingungen, verbunden mit drakonischen Strafen gezwungen, die Arbeitszeiten seiner Mitarbeiter akribisch zu kontrollieren und zu notieren. Und jetzt werfen wir einen Blick in ein Unternehmen, in dem die Mitarbeiter Vertrauensarbeitszeit haben, von zuhause oder wo auch immer arbeiten, Familie und Beruf besser vereinbaren können, sich Anfahrtswege sparen und damit Zeit, aber auch Geld. Zudem wird die Umwelt geschont. Zudem werden ländliche Regionen aufgewertet. Chancengerechtigkeit 4.0 braucht mehr an Gestaltungsmöglichkeiten, was Arbeitszeit, -ort und -form anbelangt.

Aber nicht nur in der Erwerbsarbeit, auch in der Ausbildung würde ein Mehr an Nutzung digitaler Kommunikationstechniken wie E-Learning gerade Schülern und Studenten in entlegenen Regionen aber auch Berufstätigen mehr Möglichkeiten zur Aus- und Weiterbildung eröffnen. Online-Universitäten wie EdX oder iversity zeigen es vor und machen hoch qualitative Ausbildungskurse für alle kostenlos zugänglich.

Hochschulzugang anders

Derzeit ist in Österreich die Hauptvoraussetzung für ein reguläres Studium die Matura oder die Studienberechtigungsprüfung. Auch

an Fachhochschulen sind nur rund drei Prozent aller Studenten keine Maturanten und viele dieser drei Prozent mussten einen Vorbereitungskurs absolvieren. D. h. in Österreich entscheidet nicht die Fähigkeit, ein bestimmtes Studium absolvieren zu können, über den Zugang, sondern ein österreichweit einheitlich abgeprüftes Wissen, das meistens wenig Relevanz für das Studium hat. Überspitzt formuliert: Akademiker darf nur werden, wer Schnitzler interpretieren kann. Bei aller Wertschätzung für Schnitzler – außer in zwei oder drei Studienrichtungen führt dieses Wissen nicht zum Studienerfolg. Gleichzeitig sind die österreichischen Universitäten in vielen Fächern an ihre Kapazitätsgrenzen gestoßen, was zur Einführung von speziellen Auswahlverfahren geführt hat. Im Rahmen dieser Auswahlverfahren wird die Eignung für das spezielle Studium geprüft. Das zeigt, dass offensichtlich die Matura kein ausreichender Beweis für die Fähigkeit des Einzelnen, ein spezielles Studium zu absolvieren, ist. Daher ist es an der Zeit, die Matura und insbesondere die Zentralmatura an sich zu hinterfragen, aber auch, ob es gerade im Rahmen von Auswahlverfahren nicht ein Weg zu mehr Chancengerechtigkeit wäre, Lehrabsolventen ebenfalls zuzulassen. Damit könnte ein Lehrabsolvent in Maschinenbau seine Ausbildung als Basis für eine akademische Karriere nutzen. Die Lehre wäre aufgewertet, die Chancengerechtigkeit um ein Vielfaches erhöht. Gleichzeitig entstünden durch die Verbindung von Praxis und Theorie Innovationskraft und neue Forschungszugänge an Österreichs Universitäten.

In diesem Zusammenhang ist die Sinnhaftigkeit der Matura generell infrage zu stellen. Gerade die neue Zentralmatura verhindert oder erschwert das Setzen von autonomen Schwerpunkten von Schulen, damit die Ausbildung von individuellen Schwerpunkten von jungen Menschen und ebenso einen Wettbewerb unter den Schulen. Zudem ist die Zentralmatura nicht geeignet, die Talente, die Begabungen und die Fähigkeiten von Schülern zu belegen, sondern ausschließlich der Beweis einer Fähigkeit: das Wiederkäuen von auswendig Gelerntem.

Das erfolgreiche Absolvieren von 12 oder 13 Jahren Schule sollte mehr zählen als die uniforme Bildung für eine Zentralmatura. Um

zukunftsfähig zu sein, werden wir hinkünftig mehr Individualität benötigen, denn viele Berufe von morgen gibt es heute noch nicht und müssen daher von Individuen geschaffen werden.

Neue Berufe zulassen

Wer einmal versucht hat, einen neuen Lehrberuf einzuführen, weiß, dass uns schon heute eines droht: Die Zukunft überholt die Gegenwart. Bis ein Beruf eingeführt ist, wird es ihn vermutlich in dieser Form nicht mehr geben. Die Einführung eines neuen Lehrberufs orientiert sich in Österreich heute nicht an Notwendigkeiten. Im Vordergrund stehen Interessen bestehender Berufsgruppen, der Versuch, mehr Einfluss in der betrieblichen Ausbildung unter dem Deckmantel der Qualitätssicherung zu gewinnen, sowie unzählige Stufen des Interessenausgleichs und natürlich der Wille der Berufsschulen. Mit anderen Worten: Auch hier geht es nicht um sachdienliche Notwendigkeiten, sondern um den Erhalt von Pfründen und Ideologien.

Ein erster Schritt, diesen Klügel zu durchbrechen, wäre die Einführung eines einfachen Systems einer Lehre irregularis. Dieses System sollte so gestaltet sein, dass falls eine ausreichende Zahl von Lehrlingen (etwa zehn) gegeben ist und sich deren Lehrbetriebe auf Lehrinhalte und Mindestanforderungen für die Prüfung einigen sowie die notwendigen Fächer für den Berufsschulunterricht festlegen, eine einfache Zulassung als „Ausbildungsversuch“ erfolgt. Natürlich sollte eine solche Initiative auch von einer innovativen Berufsschule ausgehen können.

Aber auch berufsbildende höhere Schulen sollten viel mehr Schwerpunkte autonom definieren können. Dadurch könnten beispielsweise Lehrlinge im neuen Beruf des „Webkaufmanns“ als digitales Pendant zum Groß- und Einzelhandelskaufmann erstmals in einer Handelsakademie ausgebildet werden.

Nur auf diesem Weg wird es möglich sein, die sich rasend schnell ändernden Anforderungen an die Ausbildung umsetzen zu können

und damit die Chancen der österreichischen Jugend auf internationale Konkurrenzfähigkeit zu wahren.

Innovationsfähigkeit schaffen

Eines ist uns allen klar – wenn Österreich nicht rasch vom Innovation-Follower zum Innovation-Leader wird, werden wir weiter im Wettbewerb verlieren. Damit schmälern sie die Chancen unserer Unternehmer – ja, auch Unternehmer haben ein Recht auf Chancengerechtigkeit! Neben einer Innovationsstrategie der Regierung, die natürlich auch Open Innovation beinhaltet, ist es dringend notwendig, einerseits Innovatoren auszubilden und andererseits das Korsett, in das Innovationswillige in Österreich gezwängt sind, fallen zu lassen.

Innovatoren ausbilden heißt nichts anderes, als dass Tools zur Generierung und zum Management von Innovationen Bestandteil sowohl der schulischen als auch der Lehrausbildung sind. Jeder braucht Innovation und jeder kann innovieren – nicht nur technisch, sondern auch gesellschaftlich.

Gerade gesellschaftliche – „social“ – Innovation findet in Österreich weder ausreichend Beachtung noch ausreichende Rahmenbedingungen. Ebenso ist es bei vielen Förderungen für Innovationsprojekte verpflichtend, einen wissenschaftlichen Partner zu haben. Auch gibt es die Skurrilität, dass für gewisse geförderte Innovations- bzw. Forschungsprojekte die Zugehörigkeit zu einem speziellen Gewerbe nötig ist. Aber gerade Open Innovation ist offen für die unterschiedlichsten Stakeholdergruppen und nicht zwingend auf eine oder mehrere fixiert, und gesellschaftliche Innovation kann eine technische sein, muss es aber nicht, genauso wenig muss es eine Dienstleistung sein.

Chancengerechtigkeit 4.0 bedeutet auch Ausbildung für Innovation, einfachen Zugang zu Innovation und Innovationsförderung, die auch „social innovation“ zulässt und Forschung selbst ohne anerkannte Forschungseinrichtung anerkennt.

Pensions- und Sozialsystem zukunftsfit machen

Fortschritt, Digitalisierung und Globalisierung haben nicht nur unsere Arbeitswelt, sondern auch das Gesundheitssystem, die Ausbildungsmöglichkeiten, die Gesellschaft an sich verändert und werden diese Bereiche weiterhin massiv verändern. Gleichzeitig hat sich aber ein System etabliert, das nicht den Prinzipien der Sozialen Marktwirtschaft folgt und Werte wie Leistung, Freiheit und Verantwortung, aber auch Solidarität und Subsidiarität ausblendet. Wir haben einen überbordenden Sozialstaat, in dem über zwei Drittel der Steuerleistung in soziale Transfers fließt. Mehr als ein Drittel der Einkommen der Haushalte stammen nicht aus Arbeit sondern aus Sozialleistungen. Ein Beispiel, berechnet mit dem Mindestsicherungsrechner Salzburg: Haushalt zwei Erwachsene, ein volljähriges Kind Schüler: Mindestsicherung inkl. Wohnen 2.013,72 Euro pro Monat ohne Familienbeihilfe etc. Verständlich, dass hier bei so manchem wenig Motivation zur Arbeit gegeben ist. Verständlich aber auch, dass viele junge Menschen sagen, nicht mehr als 30 Wochenstunden arbeiten zu wollen, denn es zahlt sich nicht mehr aus, Vollzeit zu arbeiten aufgrund der überbordenden Steuern und Sozialabgaben. Ein Sozialsystem, in das wenige viel einzahlen und viele viel rausnehmen, verhindert Chancengerechtigkeit. Daher Mindestsicherung Neu, die zum Arbeiten motiviert und gleichzeitig diejenigen, die wollen, aber nicht können, unterstützt.

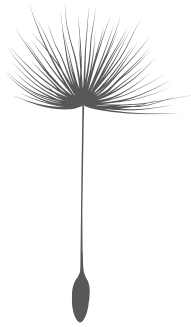
Wir werden immer älter und sind immer länger im Ruhestand, parallel dazu sinkt unsere Erwerbszeit. Das geht sich nicht aus. Gleichzeitig verändert sich unser Arbeitsleben. Der lineare Lebenslauf ist passé, körperliche Schwerstarbeit wird immer weniger, dafür steigt der Anteil an Wissensarbeitern. Frauen haben ein Recht auf Chancengerechtigkeit auch in der Pension. Wir müssen daher, im Sinne eines fairen und gerechten Zugangs zu sozialen Gütern und Positionen für die jüngeren Generationen, das Pensionsalter von Frauen dem der Männer sofort angleichen und das Pensionsantrittsalter an die Lebenserwartung anpassen. Wobei ein völlig neues Pensionssystem, das sich den Lebensre-

alitäten der Menschen des 21. Jahrhunderts anpasst, besser und notwendiger wäre als das bestehende Flickwerk.

Generell ist die Frage zu stellen, ob unsere derzeitigen Steuer- und Sozialsysteme nicht hinderlich für Chancengerechtigkeit 4.0 sind und ob es nicht schon längst an der Zeit für neue Systeme wäre. Denn Chancengerechtigkeit des 21. Jahrhunderts wird mit Methoden des letzten Jahrtausends – so wertvoll sie einmal gewesen sein mögen – nicht erreichbar sein.

Fazit

Chancengerechtigkeit 4.0 ist mehr als nur das Erhöhen der Akademikerquote und auch nicht Gleichmacherei. Chancengerechtigkeit heute bedeutet zeitgemäße Arbeitswelten, zeitgemäße Aus- und Weiterbildungen, Innovationsförderung sowie die Stärkung der Individualität und die Forcierung der Werte der Sozialen Marktwirtschaft: Freiheit, Verantwortung, Solidarität, Gerechtigkeit und Leistung!



Für
EHRlichkeit
im Digitalen Wandel

Transparenz der Macht im Digitalen Wandel

Ursula Maier-Rabler

Die Digitale Revolution, hervorgerufen durch die rasante Durchdringung der ersten und zunehmend auch der zweiten Welt mit der vernetzten Informationsinfrastruktur, dem Internet, löst das Zeitalter der Informationsknappheit ab und leitet das Zeitalter der Informationsüberfülle ein.

Jahrhunderte-, ja Jahrtausende lang stellten die Zugangspunkte zu Information auch die Zugangspunkte zur Macht dar: Klöster, Bibliotheken, Universitäten, Städte, Diplomatie, Firmenzentralen, geschlossene Clubs und Institutionen, Elitenetzwerke etc. Auf individueller Ebene sind diese Zugangspunkte Elemente des persönlichen Netzwerkes, wie Mitgliedschaft in Vereinen oder anderen gesellschaftlichen Institutionen, zivilgesellschaftliche Organisationen, die Nähe zu Eliten, Familienverbund u. v. m.

Eine wesentliche Funktion dieser Zugangspunkte zu Information war es, diesen Zugang zu kontrollieren und darauf zu achten, dass das Wissen innerhalb des Kreises der Zugehörigen blieb. „Wissen ist Macht“ – übersetzt als „Mein Wissen ist meine Macht“ – ist der Leitspruch des Zeitalters der Informationsknappheit.

Vernetzung und Transparenz als neue Prinzipien

In dem durch die Netzwerkstruktur des Internets geprägten Zeitalter der Informationsüberfülle könnte „Vernetzung als Prinzip“ als neuer Leitspruch gelten. Netzwerke funktionieren nur dann gut, wenn die Information in ihnen ungestört fließen kann und es keine Blockaden gibt. Diese werden umgangen

und sterben ab. Das Internet wurde explizit so entwickelt, dass die Informationspakete jedwede Störungen und Blockaden (zum Beispiel durch feindliche Angriffe) selbstständig umgehen können. Informationshorter im Sinne von „Wissen ist Macht“ werden zu Blockaden in Netzwerken und stellen so etwas wie ein dead end in einem Netzwerk dar, welches früher oder später abstirbt. Netzwerke funktionieren auf der Basis von Geben und Nehmen. Knoten, die viel Information bereitstellen, werden auch viel nachgefragt und bekommen auch viel Information zurück. Sich zu einem nachgefragten Knoten in der digitalen Netzwerkgesellschaft zu machen ist das Erfolgsrezept in unserer heutigen und zukünftigen Gesellschaft. Information ist der einzige Rohstoff, der durch Teilen mehr wird. Dieses Faktum stellt auch einige unserer wirtschaftlichen Glaubenssätze infrage, zum Beispiel dass die Verknappung von Rohstoffen zu höheren Renditen führt.

Wie dieses Prinzip des Teilens und Austauschens von Information – man könnte es auch Transparenzprinzip nennen – in unterschiedlichen Gesellschaften entwickelt ist, hängt sehr stark von der dominierenden Informationskultur ab. Diese bestimmt, welche grundsätzliche Bedeutung eine Gesellschaft dem generellen Zugang zu Information gibt, und determiniert, wer in einer Gesellschaft die Kommunikations- und Informationsflüsse kontrolliert. Im oben ausgeführten Kontext der digitalen Netzwerkgesellschaft ist anzunehmen, dass hierarchische Gesellschaften größere Probleme haben, das Internet und digitale Technologien zum Wohle aller in das vorherrschende wirtschaftliche, soziale und kulturelle System zu integrieren, als offene und liberale Gesellschaften mit flachen Hierarchien, die bereits reelle Formen der Netzwerkkulturen und -strukturen leben.

Die Informationskultur Europas – Zeit für einen tief greifenden Wandel

Wissens- und Informationskulturen sind über Jahrhunderte hinweg geprägt worden und entstanden und können nicht innerhalb einer Generation radikal verändert werden¹. Gerade im Zusammenhang mit der schnelllebigen digitalen Technologieentwicklung ist diese Tatsache unbefriedigend, weil es eben langfristige und tief greifende Reformen (z. B. des Bildungssystems) braucht und nicht schnelle skills & literacies. Informationskulturen könnte man als Ausdruck und Konglomerat aus den jeweils vorherrschenden religiös-ethischen Werten, den dominierenden politisch-sozialen Strukturen (z. B. Demokratien oder autoritäre Systeme) oder des jeweils geltenden Rechtssystems (common law versus civil law) bezeichnen. So unterscheidet sich der europäische Protestantismus vom europäischen Katholizismus ganz besonders hinsichtlich des Zugangs zu Information und der Transparenz. Die Entstehung des Protestantismus ist nachgerade aus der Kritik an katholischer Intransparenz entstanden und verlangt seinen Gläubigen selbstständige Informationssuche und -aneignung ab. Die Übersetzung der Bibel in die deutsche Sprache war ein Akt der Schaffung von Transparenz. Aber auch politisch-soziale Systeme prägen den Stellenwert von Informationszugang und Transparenz. Demokratie funktioniert nur auf der Basis des Zuganges zu Information und der Möglichkeit der freien Meinungsbildung. Man kann also davon ausgehen: Je länger demokratische Systeme vorherrschen, desto mehr sind die Bürger und Bürgerinnen den Zugang zu Information gewöhnt und verlangen nach Transparenz. Die dritte Dimension von Informationskulturen hängt mit dem geltenden Rechtssystem zusammen, also ob es sich um informationsreiches System handelt oder ein eher informationsarmes Rechtssystem. Das angloamerikanische Rechtssystem ist in Europa eigentlich

1 Maier-Rabler (2015)

nur in Großbritannien und Irland anzutreffen. Dieses System braucht Zugang zu Informationen, um der fallorientierten Rechtspraxis zu entsprechen, während im vorherrschenden civil law die Kenntnis der Gesetzestexte ausreicht, um Recht zu praktizieren.

Im europäischen Kontext lässt sich somit zwischen eher informationsfreundlichen, liberalen und transparenten Kulturen (z. B. der protestantische Norden) und eher informationsrestriktiven, konservativ-hierarchischen Kulturen (große zentralistische Staaten, wie Frankreich und Polen bzw. stark katholisch-absolutistische Nachfolgestaaten, wie z. B. Österreich) unterscheiden.

Vertrauen als Basis für den Kulturwandel

Was will uns dieser Exkurs in die informationskulturelle Beschaffenheit Europas sagen? Trotz zunehmender Globalisierung, trotz weltweit standardisierter Technologie, trotz global agierender Unternehmen und trotz global verfügbarer Informationen gibt es noch immer erhebliche Unterschiede hinsichtlich Zugang zu Information, vorhandener Transparenz und Nutzungsverhalten digitaler Technologien zwischen Finnland und Portugal, Irland und Griechenland oder Österreich und Großbritannien (von weltweiten Unterschieden soll hier gar nicht gesprochen werden). Innerhalb Europas kann das nicht nur mit sozioökonomischen Parametern erklärt werden, sondern vor allem durch unbewusste und unsichtbar innewohnende kulturelle Prädispositionen.

Um es etwas flapsig auszudrücken: In Österreich können es sich Firmen und Behörden noch leisten, informationsrestriktiv und intransparent zu agieren, weil die Bürger und Bürgerinnen noch nicht gelernt haben, dass sie ein Recht auf Informationen haben und auch dieses Recht nicht vehement einfordern. Das würde in Norwegen, Island, aber auch in Großbritannien und in Estland nicht mehr funktionieren.

Österreich ist nach wie vor ein stark hierarchisch geprägtes Land mit katholisch-absolutistisch geprägten politischen, wirtschaftlichen und auch kulturellen Institutionen. Unser Bildungssystem ist nach wie vor top-down organisiert, wo oben bestimmt wird, was die Kinder (unten) zu lernen haben, wo Antworten (und zwar die richtigen!) immer noch mehr zählen, als die richtigen Fragen zu stellen. Ein solches Bildungssystem bereitet nicht auf die Herausforderungen der digitalen Netzwerkgesellschaft vor. Das LehrerInnen-SchülerInnen-Verhältnis ist noch immer nicht auf Augenhöhe und nicht von Vertrauen und Transparenz gekennzeichnet.

Diese intransparenten hierarchischen Beziehungen charakterisieren mehrheitlich (selbstverständlich gibt es bereits vielversprechende Ausnahmen) das Verhältnis von Beamten und Bürgerinnen, Politikerinnen und Bürgern (von ein paar Stammischen und tollpatschigen Social-Media-Auftritten abgesehen), Unternehmen und Kundinnen, Unternehmen und Arbeitnehmern, Ärztinnen und Patienten usw.

Vertrauen in der Krise

„Vertrauen stellt das wichtigste soziale Kapital einer Gesellschaft dar“².

Transparenz schafft Vertrauen, somit ist die Herstellung von Transparenz in allen gesellschaftlichen Teilbereichen eine Grundvoraussetzung für eine funktionierende und prosperierende Netzwerkgesellschaft.

Die derzeitige politische Situation in Europa (und nicht nur dort) ist von einer ausgeprägten Vertrauenskrise in weiten Kreisen der europäischen Bevölkerung in ihre nationalen und europäischen politischen RepräsentantInnen geprägt. Dieses mangelnde Vertrauen führt bis zur Infragestellung demokra-

2 Katzmaier (2012)

tischer Prozesse und öffnet populistischen Heilspredigern Tür und Tor. Und die nach wie vor existierende Intransparenz vieler politischer Entscheidungen ist für die Entwicklung sachlicher Gegenargumente gegen populistische Hetze mitverantwortlich. Österreich kann durchaus als Beispiel für eine politische und behördliche Kommunikationspolitik gelten, die von einem tief liegenden Misstrauen des Staates und der Politik gegenüber seinen BürgerInnen charakterisiert ist.³ Es wird den Bürgern zunächst einmal nicht zugetraut, mit politischen und behördlichen Informationen etwas anzufangen und sie sinnvoll einzuordnen. Dabei wird ein wichtiger kommunikationswissenschaftlicher Grundsatz, „Kommunikation entsteht beim Empfänger“⁴, außer Acht gelassen. Es liegt nämlich auch in der Verantwortung des Kommunikators, wie die Information rezipiert wird und wie ein erfolgreicher Kommunikationsakt entsteht. Neben der Zurückhaltung von Informationen vor den Bürgerinnen und Bürgern aus Angst vor Fehlinterpretation und Überforderung gilt auch die scheinbare offensive Informationspolitik im Sinne maximaler Transparenz als Akt der Misskommunikation. Man kann Transparenz auch durch Überfülle an Information verhindern.

Als in den späten 1990er-Jahren den österreichischen politischen Institutionen und den Verwaltungsbehörden die Möglichkeiten des Internets zur Verbreitung von Information nach und nach klar wurde, war ich mehrfach in typisch österreichische, informationskulturell bedingte Situationen eingebunden. Nachdem diverse Landtags- oder Gemeinderatsprotokolle ohne weitere Bearbeitung zum Download auf die Landes- oder Gemeindehomepages gestellt wurden, setzte kein unmittelbarer Run auf diese Informationen ein, was zu dem Argument führte, dass man sich diese Arbeit sparen könnte, weil die Bürger und Bürgerinnen sowieso kein Interesse an dieser Form der

³ Salzburger Nachrichten am 17.12.2015

⁴ Schulz von Thun (1998)

Transparenz hätten. Ein Argument, welches in den informationsfreundlichen skandinavischen Ländern nicht verstanden werden würde. Es geht doch nicht darum, wie oft ein konkretes Dokument nachgefragt und gelesen wird, sondern um die Tatsache, dass es verfügbar ist, falls es einmal gebraucht werden sollte.

Aber Kommunikation ist keine Einbahnstraße. Um Transparenz als Element einer informationsfreundlichen Informationskultur zu verankern, braucht es auch Nachfrage durch interessierte und neugierige Bürger, Kundinnen, Schüler, Studentinnen, Patienten etc. Hier ist unser Bildungssystem gefragt, das den Wandel von einer Antwortorientierung zur Frageorientierung vollziehen muss. Neugier muss in der Schule gefördert und Recherchekompetenz zur Befriedigung der Neugier vermittelt werden. Hier würde die selbstverständliche Integration von unterschiedlichsten Formen neuer Medien (von Internetrecherche bis hin zum Social-Media-Einsatz) optimale Anwendung finden.

Transparenz – das Gebot der Stunde

Amartya Sen,⁵ Wohlfahrtsökonom und Nobelpreisträger, hat mit seinem Konzept der Verwirklichungschancen (capabilities) ein Instrument entwickelt, welches uns nachvollziehen lässt, dass es um die gerechte Verteilung von Chancen geht, sein Leben bestmöglich zu verwirklichen. Ohne Transparenz lässt sich dieses Ziel, ein gerechter Zugang zu Information und Wissen für alle, nicht erreichen. Und somit steht Intransparenz auch für die Verfestigung von sozialen Klüften in einer Gesellschaft. Entsprechend von Wilkinson und Pickett⁶ sind solche „unbalanced societies“ auch wirtschaftlich weniger erfolgreich.

⁵ Sen (2004)

⁶ Wilkinson/Pickett (2009)

Aber nicht nur gesamtgesellschaftlich ist Vertrauensbildung durch Transparenz ein Erfordernis in unserer digitalen Netzwerkgesellschaft. Auch Unternehmen sind zunehmend gefordert mit ihren Kunden ein Vertrauensverhältnis herzustellen, um der „in Klickweite“ entfernten globalen Konkurrenz entgegenzuwirken. Maximale Offenheit und Transparenz gegenüber KundInnen gewinnt mittelfristig gegenüber der Angst, seiner Konkurrenz zu viel Einblick in firmeninterne Prozesse zu gewähren.

Noch viel gravierendere Ausmaße kann ein gestörtes Vertrauensverhältnis zwischen Arbeitgeberinnen und Arbeitnehmern bzw. zwischen Management und Belegschaft annehmen. Transparenz der Hintergründe und Voraussetzung von Entscheidungen erleichtern die Miteinbeziehung aller Betroffenen in notwendige Maßnahmen. Neue Möglichkeiten der digitalen Netzwerke wie Crowdsourcing oder andere kollaborative Tools ermöglichen es, das kreative Potenzial aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für ein Unternehmen zu heben und somit das Unternehmen zu einem lebendigen Netzwerk zu machen, in dem Informationen zwischen Kunden, Mitarbeiterinnen, Management, Zulieferern etc. ungestört fließen können.

Transparenz ist ein wertvolles Gut und unverzichtbar für die Schaffung von Vertrauen. Gleichzeitig ist es jedoch auch eine heikle Gratwanderung zwischen jener Transparenz, die für Vertrauen sorgt, und jener, die mit Denunziantentum genau das Gegenteil erreicht. Eine Sonderform des Letzteren, als Whistleblowing bezeichnet, ist soeben auf dem Weg, als anerkanntes Instrument zur Korruptionsbekämpfung Eingang in die Compliance-Richtlinien von börsennotierten Unternehmen zu finden. Im dem Sinne, dass Unternehmen die Aufdeckung interner Malversationen als Qualitätsmerkmal nach außen signalisieren.⁷

⁷ Siehe „Österreich entdeckt das ‚Verpfeifen‘ für sich. <http://orf.at/stories/2309031/2309033> abgerufen am 11.12.2015

Sowohl für die österreichische Politik als auch für Unternehmen, Kliniken, Universitäten, Kulturbetriebe und viele weitere gesellschaftliche Institutionen ist Transparenz ein Gebot der Stunde. Deren Herstellung erfordert neue Kompetenzen und Ressourcen. Ohne eine pro-aktive Vorgehensweise droht die Gefahr, zwischen der fortschreitenden technologischen Entwicklung und den steigenden Informationsbedürfnissen, aber auch -kompetenzen der „user“ zerrieben zu werden.

Literatur

Katzmair, Harald (2012):

Die Transparenz der Macht.

In: Mahrer, Harald (Hg.) Freiheit. Verantwortung. Solidarität. Chancengleichheit. Ehrlichkeit. Julius Raab Stiftung. S. 96

Maier-Rabler, Ursula (2015):

Diversity of European Information Cultures as explanation for varying efficacy of ICT policies throughout Europe. Paper presented at „Communication and ‚The Good Life‘“.

64th Annual ICA Conference, May 2015, Seattle.

Salzburger Nachrichten am 17.12.2015, Leitartikel von Andreas Koller:

„Ein Staat, der seinen Bürgern nicht traut“

Schulz von Thun (1998):

Miteinander reden 3 – Das „innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation.

Rowohlt: Reinbek.

Sen, Amartya (2004):

Capability and well-being.

In: Nussbaum, Martha/Sen, Amartya (Eds.). The quality of life, New York: Routledge, pp. 30–53.

Wilkinson, Richard G./Pickett, Kate (2009):

The Spirit Level: Why More Equal Societies Almost Always Do Better.

London: Allen Lane

„Österreich entdeckt das ‚Verpfeifen‘ für sich“:

<http://orf.at/stories/2309031/2309033> abgerufen am 11.12.2015

Ehrlichkeit im Digitalen Wandel

**Die gute Nachricht: Ihr könnt euch verdammt
noch mal nicht mehr verstecken!**

Markus Gull

Das war ja schon immer so eine Sache mit der Ehrlichkeit. In der Politik allemal. Und mich als Marken- & Werbemann einzuladen, über das Thema Ehrlichkeit zu schreiben, zeugt vom Mut der Herausgeber dieses Buches, den ich mit den folgenden Zeilen versuche, nicht zu enttäuschen. Trust me, I'm an advertising man! – Damit sind wir auch schon mitten drin in der Misere, die ein Zeichen unserer Zeit sichtbar macht und sich in der Digitalen Welt manifestiert. Und doch ist es gerade die digitale Welt, in der die Hoffnung auf mehr Ehrlichkeit frische Berechtigung bekommt.

Aus Mangel an wirklich Neuem, aus Mangel an Ideen und Substanz wird – von Produkt- und Politik-Marken gleichermaßen – die verzweifelte Flucht in die Darstellung angetreten. Es geht um die Form, den Spin, die Story. Das bessere Bild, die gewonnenen Umfragen. – Ist damit die Idee von Politik nicht bereits an sich missglückt? Und der Daseinszweck viele Marken und Produkte ebenfalls? Denn tatsächlich geht es hier wie dort zuerst einmal um die Lösung von Problemen, faktischen und emotionalen. Erst dann geht es um deren Kommunikation. Und: Kommunikation beginnt mit Zuhören. Zuhören im Sinn von Zuhören und nicht im Sinn von Markt- und Meinungsforschung. Daten bringen keine Einsichten, sondern nur Daten, selbst wenn der Digitale Wandel einmal zu hundert Prozent vollzogen und aus Big Data All Data geworden ist. Henry Ford sagte einst: „Hätte ich die Menschen gefragt, was sie sich wünschen, hätten sie geantwortet: schnellere Pferde.“ Es geht um Lösungskompetenz und bei Politik sogar noch um viel mehr: um gesellschaftspolitischen Gestaltungswillen, losgelöst vom kurzfristigen Erfolg. Wenn aber das Bild zum Inhalt, das Medium zur Message und aus der Hand

ein Selfie-Stick wird, dann wird Robert Kennedys Traum „... von einer Welt, die noch nie da war ...“ plötzlich zum ungewollten Albtraum.

Andrerseits ist es genau das, was Politiker immer wieder als Grund für die allgemeine Unzufriedenheit mit ihrer Leistung ins Treffen führen: „Wir haben das nicht gut genug kommuniziert!“ Ist Kommunikation nicht Teil des politischen Kerngeschäfts, und wer hat euch daran gehindert, es besser zu machen? Vielleicht geht es ja bei „gut kommuniziert“ doch um etwas ganz anderes als bisher? Ach ja, die gute alte Ehrlichkeit ...

Im Jahr 1999 veröffentlichten die US-Amerikaner Doc Searls, David Weinberger, Rick Levine und Christopher Locke das sogenannte Cluetrain Manifesto. In 95 Thesen beschrieben sie die Beziehung von Unternehmen, ihren Kunden und ihren Mitarbeitern in Zeiten des digitalen Wandels. „Wenn du heute nur Zeit hast für eine Einsicht, dann sollte es diese sein: Wir sind keine Zuschauer oder Empfänger oder Endverbraucher oder Konsumenten. Wir sind Menschen – und unser Einfluss entzieht sich eurem Zugriff. Kommt damit klar“, heißt es dort. Was für eine fantastische Nachricht! Das duftet doch ein wenig nach Demokratie, nach zurechtgerückten Machtverhältnissen, oder?

Das Cluetrain Manifesto wird in seinen Thesen dann zum Glück noch deutlicher, damit alle wissen, woran sie sind:

„84. Wir kennen ein paar Leute aus eurem Laden. Die sind ziemlich in Ordnung, wenn wir sie im Internet treffen. Versteckt ihr davon noch mehr? Könnten sie nicht rauskommen und mit uns spielen? (...)

85. Wenn wir Fragen haben, wenden wir uns an andere Menschen im Internet. Hättet ihr ‚eure Leute‘ nicht so gut im Griff, dann wären sie vielleicht unter den Menschen, an die wir uns wenden würden.

86. Wenn wir nicht gerade eure „Zielgruppe“ sind, sind viele von uns eure Mitarbeiter. Wir würden lieber mit Freunden im Netz reden, als auf die Stechuhr zu schauen. Das würde euren Namen schneller bekannt machen als jede noch so schicke Website. Aber ihr sagt uns, dass das Gespräch mit dem Markt die Sache des Marketings ist.

87. Wir würden uns wünschen, dass ihr mitbekommt, was hier passiert. Das wäre wirklich nett. Aber es wäre ein Fehler, anzunehmen, wir säßen nur hier und warteten ab.

88. Wir haben Besseres zu tun, als uns darüber Sorgen zu machen, ob ihr euren Wandel noch rechtzeitig in den Griff bekommt, um mit uns ins Geschäft zu kommen. Das Geschäft ist nur ein Teil unseres Lebens. Euch scheint es voll und ganz zu vereinnahmen. Denkt mal darüber nach: Wer braucht hier eigentlich wen?

89. Wir haben echte Macht – und das wissen wir auch. Wenn ihr das Licht am Ende des Tunnels nicht erkennen könnt, dann wird sich schon jemand anderes finden, der besser zuhört, interessanter ist und mit dem es mehr Spaß macht, zu spielen.

90. Selbst im schlechtesten Fall ist unser neu entdecktes Gespräch wesentlich interessanter als jede eurer Messen, viel unterhaltsamer als eine Komödie im Fernsehen und mit Abstand lebensechter als jede eurer Unternehmens-Websites, denen wir bisher über den Weg gelaufen sind.“

Unternehmen, Marken, Politiker, Regierungen, Organisationen – das, was ihr so gerne hättet, wenn ihr an uns denkt, das haben wir schon längst erreicht: Ihr könnt euch verdammt noch mal nicht mehr vor uns verstecken! Die gute alte Ehrlichkeit hat im Digitalen Wandel eine wundervolle, schnelle, schlaue Schwester namens Transparenz bekommen. Jetzt ist es vorbei mit dem Verwechseln von Argument und Ausrede. Jetzt ist es vorbei damit, dass das Nichtgesagte offensichtlich gar nicht existiert. Jetzt kommen wir euch auf alles drauf. Auf alles, ehrlich!

Was tun? Besser kommunizieren? Was ist das: besser? Mehr? Lauter? Schneller? – Der digitale Wandel hat die gesamte Medienlandschaft in ein veritables Chaos gestürzt. Das fein zisielierte Zusammenspiel aus werbefinanzierten freien Medien, Nachrichten und Unterhaltung fällt in sich zusammen. Die Menschen nutzen neue Medien, nutzen Medien neu oder nicht mehr. Printmedien verschwinden aus den Kiosken, TV-Quoten zerbröseln, ein Großteil der Werbung am Internet wird nicht einmal gesehen. Wenige haben eine Ahnung, wie sie aus diesem Schlammassel wieder herauskommen könnten, wissen tut's niemand. Die meisten Rettungsversuche tragen den Keim des Scheiterns bereits in sich, denn sie verkleiden jene Methoden, die heute nicht mehr funktionieren, in die Mode von heute und hoffen, dass sie so wieder funktionieren. Native Advertising, Content Marketing und – besonders in der Politik gerne genommen – Storytelling sind die aktuellen passenden Buzzwords. Finde den richtigen Spin auf das, was du verkaufen willst, bau deine Story und erzähle sie unermüdlich in allen Medien (ad nauseam). Das machen wir ja seit über 150 Jahren und geben dafür Jahr für Jahr weltweit über 500 Milliarden Dollar aus: Möglichst vielen Menschen unsere Heilsbotschaften unter die Nase schieben. Das wird wieder nicht funktionieren, weil es nicht funktionieren kann. Von oben nach unten ist vorbei. Verkleiden ist vorbei. So tun als ob ist vorbei.

Wer heute, gleich ob in der Marktwirtschaft oder im Politik-Business, nicht versteht, dass das Internet alles verändert hat, der hat außer Scheitern nichts mehr auf der Agenda. Mitunter spüre ich bei Gesprächen in Unternehmen, dass da und dort doch noch die leise Hoffnung flackert, das Internet und Social Media wären nur etwas für die Jungen und gehen dann auch irgendwann wieder einmal weg, und dann ist alles wieder gut. Wird nicht sein. Wer heute nicht versteht, dass es nicht um ein Verändern der Kommunikation und der Darstellung der eigenen Pracht geht, sondern um ein substanzielles Umdenken, begleitet und gefolgt von einer massiven Veränderung der Haltung und des Umgangs mit seinem Publikum, der ist scheinbar tot. Es gibt keine Zielgrup-

pen mehr, keine Konsumenten, keine Wähler. Es gibt nur noch Menschen im aktiven Gespräch über das, was sie sich wünschen, und zwar rund um die Uhr. Sie fragen nach Lösungen, nach Produkten und Ideen, um ihre Lebensumstände zu verbessern. Sie wollen ihren Alltag erleichtern, Geld sparen, gesund sein oder werden. Sie wollen keine böse Überraschung im Hotel erleben, aber den besten Platz wissen, wo sie mit ihren Kindern wunderbare Ferien erleben können. Sie suchen nach der besten Ausbildung, nach Wegen, ein Unternehmen zu gründen, ohne dabei über der Bürokratie verrückt zu werden und nach Möglichkeiten ihre Ideen zu verwirklichen, am besten auf der ganzen Welt. Sie wollen wissen, mit wem sie es zu tun haben da auf den Wahlplakaten, ob es überhaupt Sinn hat, zur Wahl zu gehen und ob es sich für sie auszahlt. Sie fragen sich und einander, was man von einem speziellen Autohändler halten kann, ob jemand eine leistbare Parkgarage weiß und wer dafür sorgt, dass der Verkehr endlich aus der eigenen Straße verschwindet. Darüber führen sie Gespräche. Das war nie anders, nur heute passiert das, zusätzlich zum persönlichen Austausch, andauernd, in atemberaubender Geschwindigkeit, ins Digitale gewandelt. Die Sprache, die in diesen Gesprächen verwendet wird, mag vielen als seltsam, brutal oder eher halblustig erscheinen, aber diese Sprache ist vor allem eines: ehrlich. Es ist die Sprache der Menschen.

Ein großer Teil des Digitalen Gesprächs besteht aus Fragen. Wer auf diese Fragen Antworten kennt, ist herzlich eingeladen, am Gespräch teilzunehmen, und zwar als das, was er ist. Ganz offen und ehrlich. Die Menschen haben nämlich überhaupt kein Problem mit Konsum, Produkten und Werbung für Ideen, so lange diese als solche erkennbar sind und etwas Positives zu ihrem Leben beitragen.

Genau hier setzt auch das ein, was Storytelling sein kann und soll, denn hier entsteht Story im wirklichen Sinn: Menschen teilen gemeinsame Werte, sagen also: „Uns verbindet eine gemeinsame Geschichte.“ Menschen finden einander in ähnlichen Ansichten wieder. Menschen sehen sich in den Erfahrungen des Gegenübers

gespiegelt. Hier baut eine Begegnung Momentum auf und verwandelt sich im besten Fall zur guten, ehrlichen Beziehung. So entstehen die Beziehungen des Publikums mit fiktionalen Figuren, mit ihren Helden aus Geschichten, Helden, die gar nicht so wahnsinnig heldenhaft sein müssen. Denken wir nur an Donald Duck. Jeder Mensch auf Erden kann sich mit ihm identifizieren, weil Donald das Gefühl verkörpert, das jeder von uns in allen Varianten kennt: ungerecht behandelt zu werden. Donald und wir, das ist eine untrennbare Geschichte voll Einverständnis und geteilter Erfahrungen. Das ist Story, und das ist der Grund, weshalb Storytelling erst dann funktioniert, wenn es uns ein Austausch auf Augenhöhe gelingt. Die einzige tragfähige Basis dafür ist die gute alte Ehrlichkeit, gleichermaßen am analogen wie am digitalen Lagerfeuer.

Untergejubelte Botschaften von Profis werden schneller entlarvt, als man sich ausloggen kann, und gebührend behandelt. Die Menschen sind sensibel, vielleicht auch übersensibel auf Marketingschmähs und Bullshit. Darin sind sie mitunter sogar ungerecht, aber Hand aufs Herz, ich bin der Letzte, der das jemandem übel nimmt. Schon gar nicht, wenn ich ein Video auf YouTube ansehen will und sehnlichst darauf warte, den Preroll-Werbespot endlich wegzuklicken zu können. Jedes Mal, übrigens.

Zweifellos hat Transparenz viele Seiten, und eine Menge dieser Seiten werfen finstere, üble Schatten, gerade in unserer Zeit, in der sich unser Leben über riesige Datenströme verbreitet und sich schier problem- und endlos anzapfen und verwerten lässt. Es kommt wie immer darauf an, was man damit macht. In der falschen Hand wird ein Hammer zur Waffe. Also wieder: Ehrlichkeit. Entwaffnende Ehrlichkeit ist gefragt. Und der selbstständige Mensch in der Gemeinschaft. Der Mensch, der in seiner Geschichte die Hauptrolle übernimmt. Den hat die Welt in unserer Zeit des Digitalen Wandels nötiger denn je, und er hat jederzeit die Möglichkeit, sich in sein eigenes Leben mächtig einzumischen. Auch wenn man es immer wieder hört: Es gibt keine Systeme. Es gibt nur Menschen, die Entscheidungen treffen. – Menschen der Erde, ihr dürft euch nicht verstecken!



Autorenporträts

Dr. Jörg Dräger

Jahrgang 1968, ist seit dem 1. Juli 2008 Vorstandsmitglied der Bertelsmann Stiftung für die Bereiche Bildung, Integration und Demokratie sowie Geschäftsführer des CHE – Centrum für Hochschulentwicklung. Anfang 2012 wurde Dräger zudem als assoziiertes Fakultätsmitglied der Hertie School of Governance berufen und lehrt dort Public Management. Zuvor war Dräger für die Unternehmensberatung Roland Berger, als Gründungsgeschäftsführer Northern Institute of Technology sowie von 2001 bis 2008 als parteiloser Senator für Wissenschaft und Forschung der Freien und Hansestadt Hamburg tätig. In den Jahren 2004 bis 2006 hatte er zudem das Amt als Senator für Gesundheit und Verbraucherschutz inne.

Markus Gull

ist Spezialist für Brand Story, Brand Building und Markenarchitektur sowie Autor für Bühne, Musical, Film und Fernsehen. Auf der Basis dieser kombinierten Erfahrung arbeitet er als Creative Director mit seinen Agenturen Gull + Company (Wien) und Gull Gotham (New York) für internationale Marken. Dafür hat er Hero Branding® – Brands make Heroes entwickelt, eine einzigartige story-getriebene Methode, um lebendige Markenwelten zu schaffen und jenseits von Werbung mit den jeweiligen Publikumsgruppen zu teilen. Darüber hinaus kreiert und produziert Markus Gull eigene Entertainment-Projekte.

Abg. z. NR Peter Haubner

ist Generealsekretär des Österreichischen Wirtschaftsbundes. Der aus Salzburg stammende Unternehmer und Politiker ist seit 2001 Abgeordneter zum Österreichischen Nationalrat. Seit

2008 ist er Generalsekretär des Österreichischen Wirtschaftsbundes. 2012 hat Haubner den Open Innovation Prozess create32 ins Leben gerufen. Damit wurde der Open Innovation Ansatz erstmals in Österreich im politischen Kontext angewendet. Dort wurden zahlreiche innovative Ideen für den Standort erarbeitet. Mit den Zukunftsthesen will Haubner das Projekt in Kooperation mit der Julius Raab Stiftung fortsetzen und dabei den Fokus auf den Digitalen Wandel richten.

Dr. Gertraud Leimüller

Gründerin und geschäftsführende Gesellschafterin von winnovation consulting, einem Beratungsunternehmen dessen Fokus auf Open Innovation und Collaborative Innovation liegt. Sie führt und begleitet Innovationsprojekte in unterschiedlichsten Bereichen und Branchen, von High-Tech bis hin zu Dienstleistungsunternehmen und arbeitet dabei sehr eng mit internationalen Universitäten zusammen. Gertraud Leimüller war 2007 bis 2013 Präsidentin der Kreativwirtschaft Austria (cwa) der Wirtschaftskammer Österreich und in dieser Funktion stark in den Aufbau einer österreichischen und europäischen Kreativwirtschaftspolitik in diversen EU-Gremien involviert.

Gertraud Leimüller studierte an der Harvard University und am MIT (Massachusetts Institute of Technology) Public Administration mit Schwerpunkt Innovationspolitik und Innovationsmanagement. Zuvor absolvierte sie ein Studium an der Universität Wien und schloss mit dem Doktor der Naturwissenschaften ab.

Vor der Gründung von winnovation consulting war Gertraud Leimüller als Wirtschaftsjournalistin der Salzburger Nachrichten und Lektorin an der Universität Wien tätig.

Bettina Lorentsich, MSc, MBA

Hauptberuflich ist Frau Lorentsich in der Firmengruppe ihrer Familie als Geschäftsführerin mehrerer Unternehmen erfolgreich tätig. Von Ende 2011 bis 23.6.2015 war sie (die erste) Obfrau der Bundessparte Handel in der WKÖ. Im März 2012 wurde sie zur Vizepräsidentin des Österreichischen Wirtschaftsbundes gewählt. Seit Oktober 2015 ist sie Präsidentin der Julius Raab Stiftung.

tung. Bettina Lorentschtsch liegen die Bereiche CSR, Ethik und Nachhaltigkeit besonders am Herzen. Etliche ihrer Beiträge zu diesen Themen wurden bereits in mehreren Fachbüchern und Fachzeitschriften publiziert. Frau Lorentschtsch ist außerdem Vorsitzende des Zentrums für humane Marktwirtschaft.

Dr. Harald Mahrer

ist seit 1. September 2014 Staatssekretär für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft. Der Absolvent der Wirtschaftsuniversität Wien sammelte politische Erfahrung als Vorsitzender der Österreichischen Hochschülerschaft und schloss danach sein Doktorat der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften ab. Nach mehrjähriger Tätigkeit als Forschungsassistent startete er als Geschäftsführer die legend Consulting GmbH, leitete später Österreichs führende PR & Lobbyingagentur Pleon Publico und war über 15 Jahre als Förderer von Start-ups und als Business Angel aktiv. Als Co-Direktor des Metis Instituts für ökonomische & politische Forschung beschäftigte er sich intensiv mit unternehmerischer Verantwortung und der Freiheit des Bürgers. Von September 2011 bis September 2015 war er auch Präsident der Julius Raab Stiftung.

Ass.-Prof. Dr. Ursula Maier-Rabler

ist Ass.Prof. am Fachbereich Kommunikationswissenschaft. Sie ist die Gründerin und langjährige wissenschaftliche Leiterin des des Universitätsschwerpunkts Center für Advanced Studies and Research in Information and Communication Technologies & Society - kurz ICT&S Center genannt, dessen stellvertretende Leiterin sie heute ist. Der Schwerpunkt Ihrer Tätigkeit liegt auf Themen wie eDemocracy and eParticipation, eLearning und die (Innovations)Kulturen der Informations- und Netzwerkgesellschaft. Ihre derzeit wichtigsten Projekte sind PoliPedia.at, eine Wiki-Plattform für den Einsatz im Bereich der politischen Bildung in Österreich und ditact, eine Sommeruniversität für Frauen im Bereich Informatik + IT. Sie ist im Entwicklungs- und Leitungsteam des im Herbst 2016 startenden europäischen Joint Master Programms Digital Communication Leadership.

Mag. Peter McDonald

ist seit Oktober 2015 Generalsekretär der ÖVP. Von 2009 bis 2015 war er als Direktor des Österreichischen Wirtschaftsbundes tätig. Von 2014 bis 2015 bekleidete er außerdem das Amt des Vorstandsvorsitzenden des Hauptverbandes der österreichischen Sozialversicherungsträger. McDonald ist Oberösterreicher mit irischen Wurzeln, geboren am 4. August 1973 in Wels und lebt seit 13 Jahren in Wien. Er hat Wirtschaftswissenschaften an der Johannes Kepler Universität Linz studiert und ein Auslandsstudienjahr an der University of Wales absolviert mit den Schwerpunkten Strategisches Management und Business Administration. Peter McDonald hat 4 Kinder, ist Quer- und Vordenker und leidenschaftlicher Fußball-Fan.

„Die Politik muss den Menschen Verantwortung und damit Freiheit zurückgeben.“

Ralph Müller-Eiselt

Jahrgang 1982, arbeitet nach Stationen an der Leuphana Universität Lüneburg und im Niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur seit Ende 2010 bei der Bertelsmann Stiftung und leitet dort als Senior Expert das Projekt „Teilhabe in einer digitalisierten Welt“, das sich mit den gesellschaftlichen Auswirkungen, Chancen und Risiken der Digitalisierung auseinandersetzt. Er bloggt (www.digitalisierung-bildung.de) und twittert (@bildungsmann, @Bildung_Digital) über die Bildung von morgen.

Dr. Claudia Schlembach

leitet aktuell das Referat Wirtschaft und Finanzen in der Hanns-Seidel-Stiftung München. Sie war zuvor Geschäftsführerin eines Beraternetzwerkes und zuvor Leiterin des Bildungszentrums einer Beratungsgesellschaft. Dr. Schlembach ist Autorin diverser Sachbücher und Speakerin.

Prof. Dr. René Schmidpeter

ist international anerkannter Managementstrategie, Vordenker und Autor. Seit über 15 Jahren arbeitet und forscht er in re-

nommierten Gremien und an Hochschulen im In- und Ausland. In seinen viel beachteten Publikationen verbindet Schmidpeter Wissenschaft mit gelebter Managementpraxis. Seine Mission ist es, die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen voranzutreiben.



Der Digitale Wandel revolutioniert alle Lebensbereiche – egal ob in der Wirtschaft, in der Politik oder in der Zivilgesellschaft. Fragen, die vor wenigen Jahren utopisch gewirkten hätten, werden wir uns bald beantworten müssen. Erfahrungen werden uns dabei nicht weiterhelfen, denn der Digitale Wandel bringt uns eine radikal andere Zukunft. In dieser Zukunft funktioniert „Das haben wir immer schon so gemacht“ nicht mehr, dafür werden wir uns oft sagen: „Das war noch nie so.“



Die entscheidende Frage für Österreich ist, wie wir es als Gesellschaft schaffen, mit eben diesem „Das war noch nie so“ umzugehen.



Die Julius Raab Stiftung wirbt für und verfolgt ein klares Werteprogramm:

**Freiheit – Verantwortung – Solidarität –
Chancengerechtigkeit – Ehrlichkeit.**

Mit diesem neuen Band unserer Werte-Essay-Reihe wollen wir zeigen, dass die Verwirklichung dieser Grundwerte Österreich voranbringt – gerade in Zeiten großer Veränderungen.

