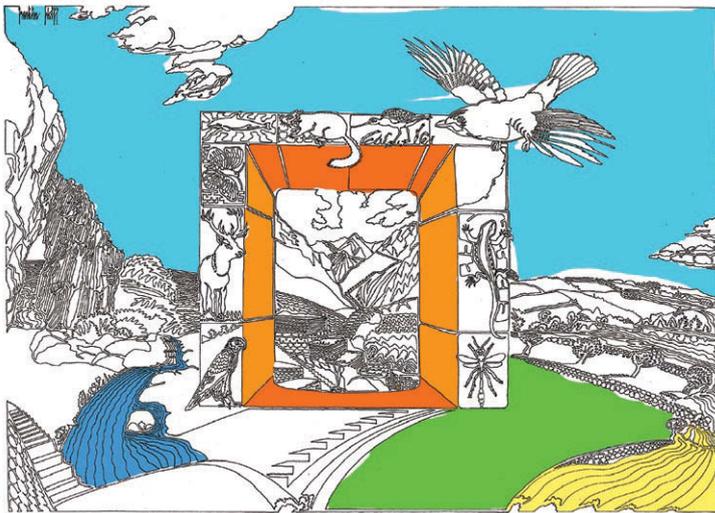


# Masterarbeit

## Analyse- und Strukturierungsmethode für „Weltverbesserungsansätze“ Aufbereitung an Hand von Management-Modellen



Floor WOLFF

angestrebter akademischer Grad  
Diplomingenieur (Dipl. Ing.)

Durchgeführt am Institut für Landschaftsentwicklung, Erholungs- und  
Naturschutzplanung an der Universität für Bodenkultur Wien

Studienkennzahl lt. Studienblatt: 066 419

Studiengang lt. Studienblatt: Masterstudium Landschaftsplanung und  
Landschaftsarchitektur

Betreuung: Univ.Prof. Dr. agr. habil. Dr. rer. silv. Dipl.-Ing.  
**Ulrike Pröbstl**

Wien, Februar 2011



## **Widmung - Danksagung**

Ich widme diese Arbeit meiner Mutter. Sie verstarb vor etwas mehr als drei Jahren. Leider kann sie meinen Abschluss nicht mehr (als Mensch) miterleben. Mein studentischer Weg war oftmals holperig. Doch solange sie da war, hat sie für uns, ihre drei (bzw. vier) „jongens“, immer mindestens 200% gegeben. Sie trug uns, mich, durch viele schwierige Phasen und Entscheidungen, stand mit all ihrer Kraft hinter uns. Wir tragen dich in unseren Herzen. Danke!!!

Bedanken möchte ich mich in erster Linie bei meiner Betreuerin, Univ.Prof. Dr. agr. habil. Dr. rer. silv. Dipl.-Ing. Ulrike Pröbstl, für das Annehmen meines Themas und für die mühevollen Betreuung der Arbeit!

Von ganzem Herzen bedanke ich mich auch bei meiner Familie und all meinen Freunden für Unterstützung, Inspiration, Austausch, Motivation, Teilen, für mich da Sein, Diskutieren, Ermutigen, Wachsen, ... . Danke euch allen!!!

Ganz besonderer Dank gilt meinem Vater, Steffi, Benji, Guido, Emilie, Lale, Joke, Mathis, Piet, Marijke, Zahree, Helma, Sun, Jaap, Daniel, Ewald, Michaela, Lilou, Alfred Strigl, Herbert Rauch, Josef Riegler, Franz Josef Radermacher, GetActive, Seivo, GoEcosocial und allen „Weltverbesserern“. Danke!!!!!!

### **Noch eine kurze Bemerkung:**

Diese Arbeit ist mit größtem Respekt gegenüber allen Menschen jeder Hautfarbe, jeden Geschlechts, jeder Herkunft und Ideologie geschrieben. Wenn die formelle Ausdrucksweise dies nicht immer hervorhebt, dann aus Gründen der Leserlichkeit. Bitte mir das nachzusehen.

Möge diese Arbeit tatsächlich dazu beitragen, dass wir in sehr naher Zukunft eine „bessere Welt“ erschaffen!

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b>	<b>7</b>
<b>2. Theorien, Projekte und Konzepte für eine „bessere Welt“</b>	<b>10</b>
<b>2.1. Ökonomische und wirtschaftspolitische Ansätze</b>	<b>11</b>
2.1.1. Ökologische Ökonomik	12
2.1.2. Ökosoziale Marktwirtschaft und die „Global Marshall Plan Initiative“	13
2.1.4. Fazit	14
<b>2.2. Sozial orientierte Ansätze</b>	<b>15</b>
2.2.1. Subsistenzperspektive	15
2.2.2. Dorf-Utopien	16
2.2.3. Ökodörfer	16
2.2.4. Auroville	17
2.2.5. Ökosozialismus	17
2.2.6. Attac	18
2.2.7. Ähnliche Ansätze	18
2.2.8. Fazit	19
<b>2.3. Ökologische, visionäre und spirituelle Ansätze</b>	<b>19</b>
2.3.1. Umweltschutzbewegung	20
2.3.2. Stiftung Weltethos	20
2.3.3. Das Anima Magna-Prinzip	20
2.3.4. Weitere visionäre und spirituelle Ansätze	20
2.3.5. Fazit	20
<b>2.4. Ganzheitliche Ansätze</b>	<b>21</b>
2.4.1. European Association for the Promotion of Sustainable Development	21
2.4.2. Ähnliche Ansätze	21
2.4.3. Fazit	21
<b>2.5. Auswahl von drei Ansätzen</b>	<b>22</b>
<b>2.6. Die Arbeitshypothese:</b>	<b>22</b>
<b>3. Auswahl der Methodik</b>	<b>23</b>
<b>3.1. Definitionen</b>	<b>23</b>
3.1.1. Ganzheitlichkeit	23
3.1.2. Erfolgspotenzial eines Ansatzes	24
<b>3.2. Grundlagen für die Auswahl einer Analysemethode</b>	<b>24</b>

<b>3.3. EMAS</b>	<b>26</b>
<b>3.3.1. Beschreibung</b>	<b>26</b>
<b>3.3.2. Übertragungsmöglichkeiten der EMAS auf diese Arbeit</b>	<b>29</b>
<b>3.4. Balanced Scorecard</b>	<b>30</b>
<b>3.4.1. Beschreibung</b>	<b>30</b>
<b>3.4.2. Übertragungsmöglichkeiten der BSC auf diese Arbeit</b>	<b>33</b>
<b>3.5. St. Galler Management-Modell</b>	<b>34</b>
<b>3.5.1. Das klassische St. Galler Management-Modell</b>	<b>34</b>
<b>3.5.2. Das Neue St. Galler Management-Modell</b>	<b>36</b>
<b>3.5.2. Übertragungsmöglichkeiten auf diese Arbeit</b>	<b>38</b>
<b>3.6. Auswahl eines Managementmodells</b>	<b>39</b>
<b>3.7. Entwicklung einer Analyse- und Strukturierungsmethode für „Weltverbesserungsansätze“</b>	<b>39</b>
<b>4. Analyse- und Strukturierungsmethode für „Weltverbesserungsansätze“</b>	<b>47</b>
<b>4.1. Die Grobstruktur</b>	<b>47</b>
<b>4.2. Die Motivationsphase</b>	<b>48</b>
<b>4.2.1. Innere Motivation - Überzeugung</b>	<b>48</b>
<b>4.2.1.1. Die Vision</b>	<b>48</b>
<b>4.2.1.2. Die Philosophie</b>	<b>50</b>
<b>4.2.2. Äußere Motivation - Herausforderungen</b>	<b>51</b>
<b>4.2.2.1. Status Quo als Ausgangspunkt für Veränderungen</b>	<b>52</b>
<b>4.2.2.2. Wertorientierte Stellungnahme zur aktuellen Situation</b>	<b>53</b>
<b>4.2.2.3. Umgang mit Kontroversen</b>	<b>54</b>
<b>4.3. Die Entwicklungsphase</b>	<b>55</b>
<b>4.3.1. Strategische Programme</b>	<b>56</b>
<b>4.3.2. Auswahl</b>	<b>57</b>
<b>4.3.3. Planung</b>	<b>58</b>
<b>4.4. Die Verwirklichungsphase</b>	<b>58</b>
<b>4.5. Die ganzheitliche Mission</b>	<b>59</b>
<b>4.6. Die Rückkopplungsphase</b>	<b>61</b>
<b>5. Grobtest der ASWA</b>	<b>62</b>
<b>5.1. Ist eine Vision vorhanden?</b>	<b>62</b>
<b>5.2. Ist eine Philosophie vorhanden?</b>	<b>64</b>

<b>5.3. Wurde der Status Quo angemessen analysiert?</b>	<b>65</b>
<b>5.4. Gibt es eine wertorientierte Stellungnahme zum Status Quo?</b>	<b>65</b>
<b>5.5. Gibt es eine ausgearbeitete übergeordnete Strategie?</b>	<b>65</b>
<b>5.6. Werden strategische Programme ausgedacht?</b>	<b>66</b>
<b>5.7. Wird eine fundierte Auswahl aus den Programmen getroffen?</b>	<b>66</b>
<b>5.8. Gibt es eine detaillierte Planung, komplett bis hin zur Umsetzung?</b>	<b>67</b>
<b>5.9. Wird der Ansatz in die Praxis umgesetzt?</b>	<b>67</b>
<b>5.10. Gibt es Feedback- und Rückkopplungsprozesse?</b>	<b>68</b>
<b>5.11. Wie ganzheitlich ist der Ansatz?</b>	<b>68</b>
<b>5.12. Wie transparent ist der Ansatz dargestellt?</b>	<b>69</b>
<b>5.13. Ist der Ansatz auf die gesamte Welt anwendbar?</b>	<b>70</b>
<b>5.14. Diskussion der Ergebnisse des Grobtestes</b>	<b>71</b>
<b>5.15. Diskussion der ASWA</b>	<b>73</b>
<b>6. Zusammenfassung - deutsch</b>	<b>74</b>
<b>7. Abstract, Zusammenfassung - englisch</b>	<b>74</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>76</b>

# 1. Einleitung

„Wenn unsere Prognosen zur Klimaerwärmung stimmen und wir tun nichts oder zu wenig bzw. so weiter wie bisher, dann wären die Folgen dramatisch, katastrophal. Sollten sie doch nicht stimmen, und alles ist gar nicht so schlimm wie es den Anschein hat und wir ändern trotzdem unseren Lebensstil drastisch zum Besseren, dann hätten wir nichtsdestotrotz etwas Sinnvolles getan; auf jeden Fall nichts Falsches. Also sollten wir zur Sicherheit von der schlimmeren Variante ausgehen, denn wenn unsere Prognosen stimmen gibt es keine Sekunde zu verlieren“ (nach Kromp-Kolb, 2007).

Alleine aufgrund der Prognosen zur Klimaerwärmung ist es dringend notwendig die Gewohnheiten der Menschen in grundlegend neue Bahnen zu leiten, die einem Lebensstil in Kongruenz mit dem Ökosystem Erde wesentlich näher kommen als es der gegenwärtige ist.

Spätestens seit der Ressourcenverbrauch mit dem ökologischen Fußabdruck messbar gemacht wurde, scheint es eine anerkannte Tatsache, dass die industrialisierte Welt auf zu großem Fuß lebt, d.h. zu viele Ressourcen pro Kopf verbraucht. Unter anderen Wolfgang Pekny befasst sich in seinen Abhandlungen ausführlich mit dieser Thematik. Der ökologische Fußabdruck verdeutlicht, ebenso wie die Klimaerwärmung, dass der Mensch sich um einen Wandel im Lebensstil kümmern muss, hin zu einem solchen in Kongruenz mit den Ökosystemen der Erde (Plattform Footprint, 2011). Wissenschaftliche Literatur wie das 30-Jahre-Update von „Grenzen des Wachstums“ (Meadows, Randers, & Meadows, 2006) oder beispielsweise „Die Zukunft der Erde“ (Fischer & Wiegandt, 2005) macht vielfältig auf die Dringlichkeit zu drastischen Veränderungen aufmerksam.

Und nicht nur die wissenschaftliche Literatur, sondern auch Filme wie „Let’s make Money“, „Home“, „Eine unbequeme Wahrheit“, „We feed the World“, „Darwin’s Nightmare“, „Über Wasser“ u.a.m. zeigen unmissverständlich die Notwendigkeit und Dringlichkeit zum Handeln.

Die Motivation zu dieser Masterarbeit liegt in einem weit verbreiteten Gefühl der Machtlosigkeit gegenüber der Situation, in der sich die Menschheit auf Erden befindet. Die vorliegende Arbeit ist ein Versuch, die im fünfjährigen Studium der Landschaftsplanung und Landschaftsarchitektur erlernten Kenntnisse und Erfahrungen in Bezug auf zwei Hauptfragen in Konsens zusammen zu führen.

Die Hauptfragen dieser Arbeit lauten: Wie finden wir Menschen einen Weg hinaus aus dem Gefühl der Machtlosigkeit? Wie schaffen wir eine positive Wende hin zu einem nachhaltigen Lebensstil in Kongruenz mit den natürlichen Prozessen des Ökosystems Erde? - Diese Fragen können verständlicherweise nicht in einer einzigen Arbeit vollständig geklärt werden, jedoch kann diese Abhandlung möglicherweise eine Unterstützung im Hinblick auf die bevorstehenden Entwicklungen in den kommenden Jahrzehnten bieten.

Die Suche nach Antworten führte zuerst über den Naturschutz, der sich direkt mit den Ökosystemen und deren Schutz befasst. Kai Marc Prilipp zeigte jedoch schon 1997 in seiner Diplomarbeit auf, dass es fast unmöglich ist, eine gemeinsame Linie für die verschiedenen Naturschutzansätze zu definieren. [WEBER, SKRIPTUM Spez RP] Da Naturschutzziele auf regionale Situationen bezogen

werden, unterscheiden und widersprechen sie sich sogar je nach Ort und Überzeugung des bearbeitenden Teams (Prilipp, 1997, S. 8).

Prilipp zeigt auf, dass der Naturschutz „keine Lösung des Gesamtproblems sowohl innerhalb des Naturschutzes (Zielkonflikte bleiben bestehen) als auch nach außen („Naturzerstörung“ nimmt weiter zu)“ liefern kann. Daraus folgert er eine „zwangsläufige Erfolglosigkeit des Naturschutzes“ (Prilipp, 1997, S. 234). In anderen Worten: Der Naturschutz kämpft mit internen Grundsatzkonflikten beispielsweise der Selbstdefinition, dem Naturverständnis oder der Zielsetzung. Dies trägt zur Unwirksamkeit des Naturschutzes nach außen bei. Er hat der Zerstörung der Natur zurzeit auch nur wenig entgegen zu setzen. „Daran hat sich bis dato, seit 1997, kaum etwas geändert“ (Zucchi, 2009) (vgl. auch DRL, 2003). Diese Gegebenheit verstärkt das Gefühl der Machtlosigkeit mehr als es zu mildern. Deswegen ist im Bereich des Naturschutzes keine Lösung für die Problematik zu erwarten, vor allem weil die Einflussnahme durch die Politik Verbesserungen eher zurückhalten als sie zu fördern (vgl. Radkau, 2000, S. 11 ff. & 284 ff.).

Aus der Literatur zur Problematik<sup>1</sup> rund um den gegenwärtigen anthropogenen Lebensstil geht klar hervor, dass das Kernproblem sehr stark verflochten ist mit dem Weltgeschehen, der Gesellschaft, dem sozialen Gefüge, der Politik und der Ökonomie. Lösungsansätze müssen daher globaler und ganzheitlicher Natur sein um eine Chance auf realen Erfolg zu wahren.

Somit befasst sich diese Arbeit mit Konzepten, Projekten und Theorien, die dazu beitragen könnten, das globale Geschehen der Welt in neue Bahnen zu lenken. Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, auf diesem Wege herauszufinden, ob sich darunter viel versprechende Ansätze befinden, welche tatsächlich eine „bessere Welt“ bewirken könnten und eine reelle Chance auf Erfolg aufweisen.

Eine „bessere“ Welt - Diese Arbeit liefert keinen Aufschluss darüber, wie eine solche Welt auszusehen hat. Noch weniger liefert sie die nötige Strategie, wie die „bessere“ Welt erreicht werden kann. Dennoch befasst sich diese Arbeit mit diesen Fragen. Ihr zu Grunde liegt nämlich einerseits die Tatsache, dass ein vielfältiges Angebot an „Weltverbesserungs-ansätzen“ existiert. Andererseits fragt sich, wieso diese bestehenden Ansätze nicht dauerhaft und wirkungsvoll umgesetzt werden, weder im lokalen noch regionalen, nationalen, internationalen oder globalen Geschehen. Die zentrale Frage im Vorfeld dieser Arbeit war also, wieso existierende Ansätze bisweilen wenig Wirkung zeigen, angesichts der Tatsache, dass die Prognosen sich stetig verschlimmern und außerdem ein prinzipieller Wille besteht, die Welt zu verbessern (was immer die individuelle Vorstellung davon sein mag).

---

<sup>1</sup> Siehe oben

Im Einzelnen liegen der Forschungsarbeit folgende Fragen zu Grunde:

1. Welche Arten von Ansätzen zur ganzheitlichen „Weltverbesserung“ gibt es, die die Menschheit zu einer den Frieden fördernden Gesellschaftsform und einem nachhaltigen Lebensstil in Kongruenz mit dem Ökosystem Erde verhelfen könnten?
2. Welche Stärken bzw. welche Defizite weisen diese Konzepte bezogen auf eine erfolgreiche Umsetzung auf?
3. Welche reellen Chancen bestehen für ausgewählte „Weltverbesserungsansätze“ zur Umsetzung in die Praxis?

Diese Fragen werden der Reihe nach aufbereitet und in der Schlussfolgerung zusammengeführt.

## 2. Theorien, Projekte und Konzepte für eine „bessere Welt“

Dieses erste Kapitel gilt der Suche nach Theorien, Projekten und Konzepten, die den Weg zu einem friedvollen Leben in Wohlstand für alle Menschen, sowie einen nachhaltigen menschlichen Lebensstil in Kongruenz mit den Ökosystemen der Erde zu ebnen im Stande sein könnten (kurz Ansätze für eine „bessere Welt“ oder „Weltverbesserungsansätze“). Mittels der in dieser Arbeit entwickelten Strukturierungs- und Analyseverfahren sollen jene Ansätze diskutiert werden, um die Chancen für deren erfolgreiche Umsetzung zu erhöhen.

Mit freundlicher Unterstützung von Dr. Herbert Rauch, Obmann-Stellvertreter der *ESD*<sup>1</sup>, wurde die relevante Literatur zusammengestellt. Es können hier nicht alle gefundenen Ansätze erwähnt werden. Aufgrund der Vielfalt musste im Vorfeld eine Auswahl getroffen werden, die sich auf wesentliche, klar von einander unterscheidbare Theorien beschränkt. Die Beschreibung der Ansätze wird äußerst knapp gehalten.

Eine einheitliche Definition bzw. Beschreibung einer „besseren Welt“ zu suchen ist, wie eingangs dargestellt, nicht zielführend. Je nach Ansatz variieren die Vorstellungen grundlegend. Sie sind oftmals Hauptbestandteil der theoretischen Konstrukte solcher Ansätze.

In diesem Kapitel werden die beschriebenen Ansätze nach ihrem Schwerpunkt grob eingeteilt. Beschrieben werden jeweils deren Entstehungszeitraum, wichtige Autoren und mit dem Ansatz verbundene Strukturen (wie Vereine und NGOs), ihre zentralen Ideen, Grundsätze und Ideologien sowie vergleichbare Ansätze. Außerdem wird untersucht, ob es sich grundsätzlich um ganzheitlich strukturierte Ansätze handelt, d.h. ob sie alle typischen Bereiche der Nachhaltigkeit (Ökologisches, Soziales, Ökonomisches und eventuell Spiritualität) behandeln.

Die Ansatzschwerpunkte wurden im Bereich der Ökonomie oder Wirtschaftspolitik, des sozialen Gefüges oder des politisch-gesellschaftlichen Systems vorgefunden. Es gibt aber auch spezifische Ansätze ökologischer, sozialer, ökonomischer, politisch-ökologischer oder sozialpolitischer Orientierung. Auch sollen visionäre und spirituelle Ansätze kurz erwähnt werden. Außerdem gibt es solche Ansätze, bei denen bewusst der Versuch unternommen wurde, möglichst ganzheitliche Alternativen vorzuschlagen.<sup>2</sup> Ganzheitlichkeit ist dabei als die Schnittmenge aus sozialem Gefüge, Ökonomie, Ökologie und Spiritualität zu verstehen (siehe Abb. 1).

<sup>3</sup> European Association for the Promotion of Sustainable Development

<sup>2</sup> Anmerkung zu Wortverwendungen in dieser Arbeit:

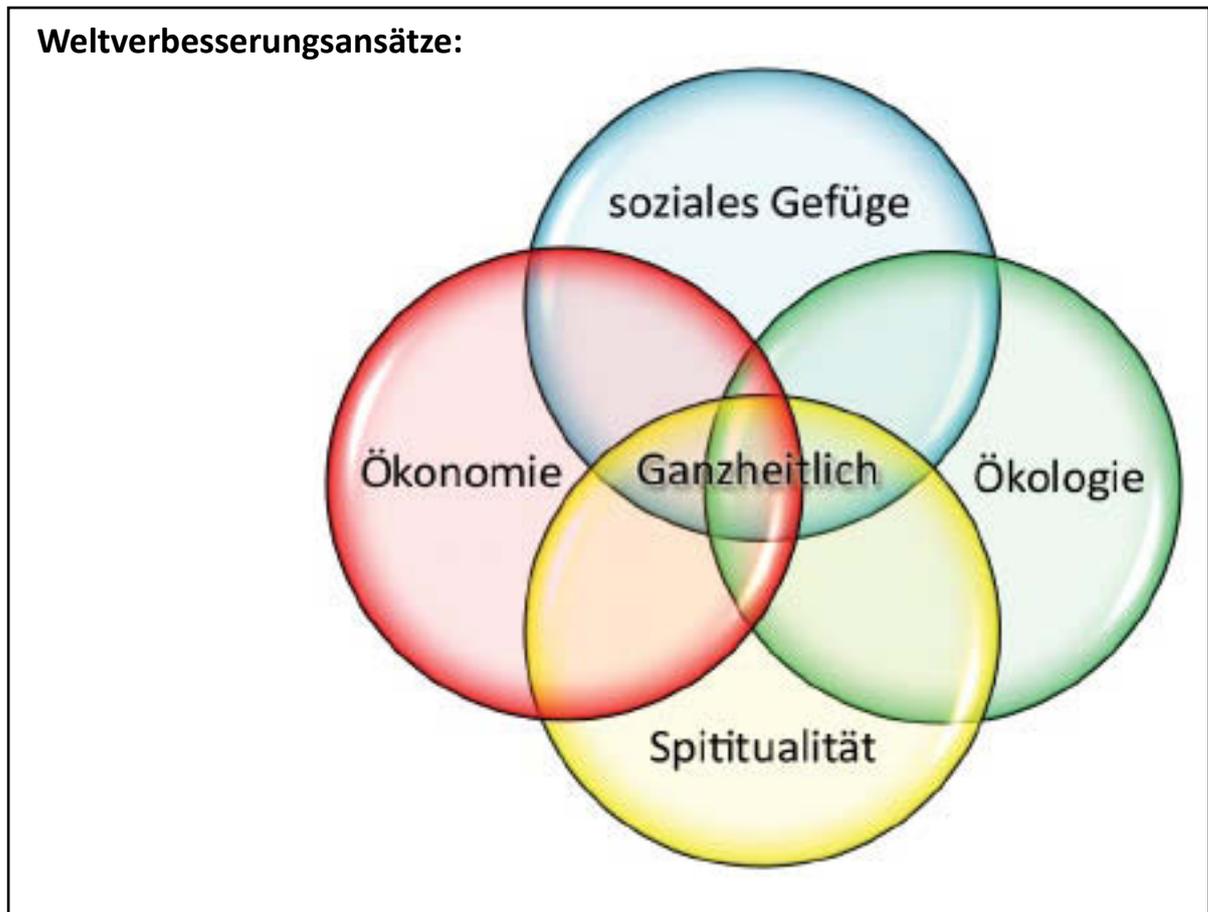
In dieser Arbeit werden die Begriffe Konzept, Theorie, Projekt und Ansatz sehr spezifisch verwendet, um eine klare Unterscheidung zu ermöglichen. Deswegen soll deren Verwendung in dieser Arbeit hier kurz erläutert werden.

1. Konzept: Brockhaus (2006, Band 15 / S.507) definiert ein Konzept als einen „klar umrissenen Plan, [und als ein] Programm für ein Vorhaben“. In dieser Arbeit wird der Begriff verwendet für Pläne, die zumindest aus einem theoretischen, einem strategischen und einem praktischen Teil bestehen.

2. Theorie: Die Verwendung des Begriffs Theorie gilt in dieser Arbeit für Gedankenkonstrukte sowie für Betrachtungs- und Erklärungsweisen, im Unterschied zu praktischen Anwendungen, die Umsetzung orientierte Handlungsvorschläge und -beispiele darstellen (siehe Projekte). Theorien in der Verwendung dieser Arbeit weisen keine eigene Strategie und/oder keine praktischen Umsetzungsprojekte auf. Sie können sich allerdings auf praktische Anwendungen Dritter beziehen. (vgl. Brockhaus 2006, Band 27 / S.323)

3. Projekt: Der Begriff Projekt wird hier benutzt für praktische Anwendungen, die Umsetzung orientierte Handlungsvorschläge und -beispiele darstellen, für Vorhaben gleichermaßen wie für bereits angefangene Unternehmungen. (vgl. Brockhaus 2006, Band 22 / S.149)

4. Ansatz :Ansatz wird in dieser Arbeit als Sammelbegriff verwendet für Konzepte, Theorien und Projekte.



**Abbildung 1:** Einteilung von „Weltverbesserungsansätze“ nach Schwerpunkt; Quelle: Eigenes Bild

Im Anschluss an die Beschreibung der Ansätze erfolgt eine Auswahl von drei Ansätzen, die zur Illustration der Analyse- und Strukturierungsmethode herangezogen werden. Die Auswahl basiert auf folgenden Kriterien:

- Liefert der Ansatz ausreichend substanzielle Aussagen zur genauen Vorgehensweise?
- Gibt es eine adäquate Literatur, welche eine entsprechende Auseinandersetzung mit dem Ansatz ermöglicht?
- Wie repräsentativ ist der Ansatz für andere?
- Wie verbreitet ist der Ansatz bzw. hat der Ansatz einen gewissen Bekanntheitsgrad?

## **2.1. Ökonomische und wirtschaftspolitische Ansätze**

Die „Weltverbesserungsansätze“ dieser umfangreichsten Kategorie bieten Lösungsvorschläge, die von der Ökonomie und/oder der Wirtschaftspolitik ausgehen sollen, was nicht heißen soll, dass sie sich ausschließlich mit diesem Schwerpunkt beschäftigen. Vielmehr soll eine neue Ökonomie bzw. Wirtschaftspolitik den Ausgangspunkt für die gesuchten Veränderungen („Verbesserung“) darstellen.

### 2.1.1. Ökologische Ökonomik

Die *ökologische Ökonomik* oder *ökologische Ökonomie* ist ein sehr bekanntes, von vielen Fachleuten transdisziplinär entwickeltes Gesamtkonzept, das auf Meinungspluralismus beruht, mit dem Ziel der nachhaltigen Entwicklung. Die ersten Entwürfe stammen aus den 1980er Jahren. Sie entstanden aus der Kritik an der neoklassischen Umweltökonomie, die laut Expertenmeinungen viele Mängel aufzuweisen hat (Rogall, 2008, S. 95 f.). Herman Daly (Daly, 2002), einer der wesentlichen Pioniere der *ökologischen Ökonomik* schlägt eine neue Wirtschaftsordnung vor. Dazu unterscheidet er „Grundsätzlich zwischen drei Zielen einer ökologischen Wirtschaft, die jeweils unterschiedliche Instrumentarien zu ihrer Realisierung erfordern: Optimale Allokation (wobei relative Preise wichtig sind); optimale Verteilung (was Umverteilung von Einkommen und Vermögen impliziert); optimales Niveau (was die Einführung eines Instrumentariums der Durchsatz-Kontrolle erfordert d.h. eine Politik, die das Bevölkerungswachstum und/oder den Pro-Kopf-Ressourcenverbrauch betrifft)“ (Daly, 2002, S. 14).

Rogall (2008, S. 96) listet die wichtigsten Wegbereiter der ökologischen Ökonomik auf. Darunter nennt er neben Herman Daly auch Kenneth Boulding, Nicholas Georgescu-Roegen, Dennis Meadows, Robert Costanza, Edward Babier, Davis Pierce und Malte Faber sowie einige deutschsprachige Vertreter wie Hermann Bartmann, Hans Christoph Binswanger, Jürgen Kopfmüller und Ernst Ulrich von Weizsäcker. Weitere wichtige Autoren sind John Cumberland, Robert Goodland und Richard Norgaard (Costanza et al, 2001)(vgl. auch Faber et al, 1998).

Durch die Integration unterschiedlicher Wissenschaftsdisziplinen (wie Soziologie, Ökologie, Politik, Ökonomie) und die Betrachtung unterschiedlicher Systemzusammenhänge (z.B. sozioökonomisch, sozial-ökologisch, ...) kann die *ökologische Ökonomie* in gewisser Weise als ganzheitliches Konzept gesehen werden. Dem gegenüber steht jedoch, dass es sich um Neuerungsvorschläge hinsichtlich der Ökonomie und Wirtschaftspolitik handelt, um diese auf solche Weise zu gestalten, dass eine nachhaltige Entwicklung ermöglicht und gefördert wird. Es werden keine neuen Vorschläge gemacht beispielsweise für das friedliche Zusammenleben der Völker oder wie ein nachhaltiger menschlicher Lebensstil konkret aussehen könnte. Demnach handelt es sich nicht unbedingt um ein ganzheitliches „Weltverbesserungskonzept“, jedoch um ein ganzheitliches Wirtschaftsordnungskonzept.

### 2.1.2. Ökosoziale Marktwirtschaft und die „Global Marshall Plan Initiative“

Die *Ökosoziale Marktwirtschaft* kann als weiterer bedeutender „Weltverbesserungsansatz“ mit Schwerpunkt auf die Ökonomie und Wirtschaftspolitik angesehen werden. Sie wurde Ende der 1980er Jahre begründet von Josef Riegler, österreichischer Vizekanzler 1989 – 1991, und kann als Weiterentwicklung der *sozialen Marktwirtschaft* gesehen werden (Radermacher, Riegler, & Weiger, 2010, S. 12 ff.). Das Modell zu einer neuen Wirtschaftsordnung und einer neuen globalisierten Wirtschaftspolitik basierte anfangs auf drei gleichwertige Säulen, jene des sozialen Friedens, jene des Erhalts der Lebensgrundlagen (Ökologie) und jene der Wirtschaft (siehe Abb. 2). Diese sollten als strategisches Dreieck richtig ausbalanciert werden, was auch dem heute weitverbreiteten Nachhaltigkeitsdreieck entspricht (Riegler, 2004, S. 1).



Abbildung 2: Aufbau der ökosozialen Marktwirtschaft; Quelle: nach Riegler, 2004, S. 1

In der neuen Ausarbeitung durch das Ökosoziale Forum Österreich<sup>3</sup> wird, quasi in erweiterter Sichtweise, eine gesunde, intakte Umwelt als Grundrecht (denn als Grundlage allen Lebens) gesehen, welche als notwendige Voraussetzung für ein friedliches Zusammenleben gegeben sein muss - für die jetzige Generation wie für die zukünftigen. Durch eine entsprechend organisierte Wirtschaft soll die Gesellschaft „ökosozial“ gesteuert werden. Daraus ergibt sich eine fundierte Priorisierung für die richtige Ausbalancierung des strategischen Dreiecks. Das neue Programm enthält einen strategischen Gesamtplan, wie einer ökosozialen Marktwirtschaft zur Durchbruch verholfen werden könnte (ÖSFO, 2010, S. 2). Heute versteht Riegler das Modell der *ökosozialen Marktwirtschaft* als mögliches Übergangssystem von einer neoliberalen Globalisierung zu einer „Welt in Balance“ (Riegler, 2009).

In enger Zusammenarbeit mit Josef Riegler sowie mit dem von ihm ins Leben gerufenen *Ökosozialen Forum*, erarbeitet die *Global Marshall Plan Initiative für eine weltweite Ökosoziale Marktwirtschaft (GMPI)*, zu dessen geistigen Vätern neben Josef Riegler auch Franz Josef Radermacher gehört, seit 2003

<sup>3</sup> Das Ökosoziale Forum ist eine NPO, die sich für die Verbreitung und der Weiterentwicklung der ökosozialen Marktwirtschaft einsetzt. „Das Ökosoziale Forum setzt sich als unabhängige Plattform und als Think Tank für die Idee der Ökosozialen Marktwirtschaft und ihre Umsetzung ein. Ziel der Ökosozialen Marktwirtschaft ist eine nachhaltige Gesellschaft, die in drei Dimensionen zukunftsfähig agiert: ökologisch, sozial und ökonomisch, im jeweiligen kulturellen Kontext.“ (ÖSFO, 2010)

ein Gesamtkonzept für einen „Planetary Contract für eine weltweite *Ökosoziale Marktwirtschaft*“. Dieses gleichermaßen theoretische wie strategische Konzept für eine kontrollierte Globalisierung wird u.a. unterstützt von zahlreichen hochrangigen Politikerinnen und Politikern, sowie von etlichen nationalen und internationalen Organisationen wie dem *Club of Rome*, der *BWA*, der *AIESEC Deutschland* und *Österreich*, *Cap Anamur*, *VENRO*, *UN Millenniumkampagne Deutschland* und außerdem von allen Bundesländern Österreichs (GMPI, 2010). Kritik an diesem Konzept kommt von *Attac*- und von *AGEZ*<sup>4</sup>-Mitgliedern, die zwar einiges am Konzept der *Global Marshall Plan Initiative* bemängeln, die Gesamtidee jedoch sehr begrüßen (wikipedia, 2010) (*Attac Vorstand*, 2006) (*AGEZ*, 2004).

Im Konzept der *GMPI* werden klare Zielsetzungen und Programme mit zugehörigen Zeitplänen definiert. Es wird eine möglichst ganzheitliche Analyse und Betrachtung in das Konzept integriert (ÖSFO, 2010).

Ähnlich wie die *ökologische Ökonomik* lässt bereits der Titel *Ökosoziale Marktwirtschaft* erkennen, dass es sich nicht um ein ganzheitliches „Weltverbesserungskonzept“ handelt. Der Schwerpunkt liegt eindeutig auf der Marktwirtschaft. Allerdings wurde u.a. im neuen Programm ein zweiter Schwerpunkt verstärkt auf Ordnungspolitik gelegt. Trotzdem werden über die ökonomischen und förderungspolitischen Konzepten hinaus kaum eigene Vorschläge für einen nachhaltigen, zukunftsfähigen menschlichen Lebensstil oder für friedliches Zusammenleben der Menschen beschrieben (ÖSFO, 2010). Gleichwohl sollen Initiativen, die sich für diese Aspekte einsetzen, durch die *GMPI* gefördert werden. Einige werden sogar auch aktiv unterstützt, wie beispielsweise das Projekt *Plant-for-the-Planet* (GMPI, 2010). Andere, wie die *Earth Charter* und die *Initiative Weltethos*, werden positiv hervorgehoben (Radermacher, Riegler, & Weiger, 2010, S. 97).

Als weitere wichtige Autoren werden unter anderem Franz Fischler, Anton Moser, Klemens Riegler und John Perkins angeführt (ÖSFO, 2010) & (GMPI, 2010).

### 2.1.3. Ähnliche Ansätze

Nachstehend werden noch einige ähnliche Ansätze, die derselben Kategorie zuzuordnen sind, kurz erwähnt. Die vertretenen Ideen überschneiden sich zum Teil stark mit den Inhalten der beiden beschriebenen Konzepte.

Jürgen Bozsoki beschreibt seine Ideen zu einer alternativen Globalisierung in seinem Buch „***Der neoliberale Großangriff auf Europa. Gegenkonzepte statt Polemik***“ (Bozsoki, 2007).

Richard Douthwaite hat dem ***Weltwährungskonzept*** sowie seinen Ideen zum nachhaltigen Wirtschaften mehrere Bücher gewidmet. Sein meistzitiertes Werk von 1999 trägt im Original den Titel „*Ecology of Money*“<sup>5</sup> (Douthwaite, 2006).

Das ***Vollgeld-Konzept*** von Silvio Gesell wird von Joseph Huber und James Robertson neu vorgeschlagen. Sie passen es an die heutigen Rahmenbedingungen an und haben es entsprechend

<sup>4</sup> AGEZ = österreichischen Arbeitsgemeinschaft Entwicklungszusammenarbeit

<sup>5</sup> Ecology of Money = Ökologie des Geldes

weiterentwickelt<sup>6</sup> (Huber & Robertson, 2002).

Zum Themenkreis der **regionalbezogenen Komplementärwährung**, die als weiteres ökonomisches Modell von Margrit Kennedy mitentwickelt wurde, existieren zahlreiche Fachbücher, Artikel, Kongressbeiträge sowie zahlreiche Umsetzungsbeispiele, wie etwa in Niederösterreich der „Waldviertler“ (Waldviertler, 2010).

#### **2.1.4. Fazit**

Die Ansätze mit eindeutigem Schwerpunkt auf ökonomischen bzw. wirtschaftspolitischen Veränderungen weisen keine ausgeglichene ganzheitliche Struktur auf. Allen gemeinsam ist, dass Umwelt und ein ökonomisches Konzept integriert werden sollen. Jedoch Einige der Ansätze lassen sich gut mit anderen anders orientierten (z.B. ökologisch) Konzepten kombinieren, sodass ein ganzheitliches Konzept entstehen kann (dies entspricht laut Rogall auch der Idee hinter der *ökologischen Ökonomie*). Dies ist jedoch für jedes Konzept einzeln zu überprüfen.

Die meisten Ansätze mit ökonomischem und/oder wirtschaftspolitischem Schwerpunkt führen bis zu einem gewissen Grad klare Anweisungen und Strategien zu empfohlenen Vorgehensweisen für die Umsetzung an. Sie lassen sie sich an Hand substantieller Aussagen gut analysieren.

Das Literaturangebot ist bei beiden beschriebenen Ansätzen (*ökosozialen Marktwirtschaft* und *ökologischen Ökonomie*) hoch. Beide Ansätze sind weit verbreitet und haben viele Vertreter, wobei in Europa die *ökosoziale Marktwirtschaft* eine stärkere Befürwortung genießt.

Die *ökologische Ökonomie* und die *ökosoziale Marktwirtschaft* kommen gleichermaßen für weitere Analyse in Frage. (Auswahl siehe Kapitel 2.5.)

## **2.2. Sozial orientierte Ansätze**

Weitere Ansätze können einem sozialen Schwerpunkt zugewiesen werden. Die enorme Anzahl an Ansätzen und Beispielen in dieser Kategorie erfordert eine Einschränkung auf die bekanntesten Ansätze.

### **2.2.1. Subsistenzperspektive**

Die *Subsistenzperspektive*, auch als (*feministische*) *Subsistenztheorie* und als *Bielefelder Subsistenz-Ansatz* bekannt, ist eine philosophische Theorie für eine neue Welt, mit Schwerpunkt auf veränderten sozialen Werten. In Deutschland nahm sie ihren Ursprung Anfang der 1970er Jahren mit den Autorinnen Maria Mies, Veronika Bennholdt-Thomsen und Claudia von Werlhof (Adler & Schachtschneider, 2010, S. 44). Sie definiert ein neues Wertesystem und ein neues Weltbild, an denen die *Subsistenzkultur* ausgerichtet wird. So wird u.a. eine Geschenkökonomie (gift economy) als implizite, soziale Alternative zu heute herrschenden ökonomischen Systemen vorgeschlagen und anstelle der Warenproduktion soll (entsprechend dem *Bielefelder Ansatz*) eine *Subsistenzproduktion*

<sup>6</sup> Zusammenfassung von Ernst Dorfner auf <http://www.dieterb.de/newmoney/texte/Vollgeld.pdf>;

treten, die zwar auch Tauschbeziehungen und Aushandlungsprozesse impliziert, sich aber „an der Herstellung und Erhaltung des Lebens orientiert“ (Baier & Müller, 2006).

Der *Subsistenz-Ansatz* beschränkt sich nicht auf bestimmte Bereiche. Er wird ständig weiterentwickelt und neu bearbeitet. In seinem Themenspektrum ist er ganzheitlich angelegt. Es gibt kein klares Konzept zur Durchsetzung, sondern es werden zumeist nur einzelne „Bottom-Up“-Projekte vorgestellt und vorgeschlagen. Die Frage bleibt also offen, ob die *Subsistenzperspektive* funktioniert. Eine Analyse diesbezüglich ist hier alleine durch die spezielle Begriffsverwendung stark erschwert.

### 2.2.2. Dorf-Utopien

Einige der bekanntesten *Dorf-Utopien*, „Bolo’Bolo“, „Subcoma“ und „Amberland“, stammen von einem Schweizer Autor, der unter dem Pseudonym „p.m.“ publiziert. Bei diesen Utopien handelt es sich um Visionen einer neuen Welt, die stark mit den Themen Subsistenz, Community und Antipatriarchat in Verbindung gebracht werden können (p.m., 1983) (p.m., 1989) (p.m., 2000). Nicht enthalten sind jedoch realistische bzw. realisierbare Gesamtkonzepte, weil die Schritte von heute als Ausgangspunkt bis zur Vision als Endziel nicht ausreichend vorgegeben werden. Für diese Arbeit bedeutet das, dass die Visionen einer „schönen neuen Welt“ als Vorbild durchaus von großem Wert sein könnten, die Utopien jedoch keine ganzheitlichen „Weltverbesserungsansätze“ liefern, die durch die vorliegende Arbeit überprüft werden können.

### 2.2.3. Ökodörfer

Wann das erste *Ökodorf* entstanden ist, läßt sich schwer eruieren. Allerdings wächst die Anzahl der Gemeinschaften seit der Studentenbewegung der 1960er und 1970er verstärkt an. Iris Kunze (2009) nennt ein Minimum von 3782 intentional communities<sup>7</sup> (Kunze, 2009, S. 54).

Das eurotopia-Verzeichnis (Stengel, 2009) definiert ein *Ökodorf* als einen Ort, wo Menschen bewusst in einer oder mehreren Gemeinschaften zusammenleben, mit dem Ziel eine gemeinsame, ganzheitlich nachhaltige Lebenskultur und –struktur aufzubauen. An diesem Ort werden nach Möglichkeit alle, zumindest aber zu einem Großteil, die existentiellen Bedürfnisse (soziale, ökologische, ökonomische und weltanschauungsrelevante - spirituelle - Bedürfnisse) der Bewohner und Bewohnerinnen erfüllt (Stengel, 2009, S. 10).<sup>8</sup>

Mit dieser Definition werden die Gemeinsamkeiten aller *Ökodörfer* in ihrer Intention sachlich auf den Punkt gebracht. Allerdings lassen sich die *Ökodörfer*, im Sinne dieser Arbeit, jedoch nicht in einen Topf werfen. Die Überzeugungen, die Schwerpunkte in den Ansätzen, die Praktiken und Ausrichtungen variieren sehr stark (Stengel, 2009, S. 9 ff.) (Kunze, 2009, S. 53 ff.). Im eurotopia-Verzeichnis (ebenda (Stengel, 2009)) werden 54 europäische *Ökodörfer* beschrieben. Bekannte

<sup>7</sup> Der Begriff intentional communities umfasst außer Ökodörfer auch „Cohousing“-Projekte, städtische Nachbarschaftsnetzwerke, Ökosiedlungen, Kibbuzim und ähnliche Projekte. (Kunze, 2009, S. 53)

<sup>8</sup> Global Ecovillage Network beschreibt sie folgendermaßen: „Ecovillages are urban or rural communities of people, who strive to integrate a supportive social environment with a low-impact way of life. To achieve this, they integrate various aspects of ecological design, permaculture, ecological building, green production, alternative energy, community building practices, and much more.“ (GEN, 2010)

Beispiele von *Ökodörfer* in Europa heißen „Sieben Linden“ (D), „Tamera“ (P) und „Federazione di Damanhur“ (I). Jedes dieser Projekte bedürfte einer eigenständigen Analyse, um fundierte Aussagen treffen zu können.

#### **2.2.4. Auroville**

Das Projekt *Auroville* in Indien ist als ein in seiner Art und Größe einzigartiges Projekt zu nennen. Es ist der Entwurf einer „universalen Stadt“ („universal City“), die tatsächlich umgesetzt wurde und seit ihrer Gründung in 1968 stetig weiterentwickelt wird. Das Projekt wurde von Mira Alfassa mit Unterstützung durch die „Sri-Aurobindo“-Ashrams ins Leben gerufen. Die philosophischen Grundlagen zum Projekt stammen von Sri Aurobindo (Aurobindo Ghose). In die Konzeption fließen angewandte Nachhaltigkeit, gemeinschaftliche Ökonomie, Autarkie, Spiritualität, individuelle Freiheit, Frieden in der Gemeinschaft, Liebe zur Umwelt, Natur und den Mitmenschen, eine Menschengemeinschaft (human unity) und viele andere Aspekte mit ein (Auroville, 2010) (Kunze, 2009, S. 66 ff.). In erster Betrachtung scheint das Projekt an sich sehr ganzheitlich zu sein. Es erscheint interessant zu untersuchen, ob das Gesamtkonzept von *Auroville* auch allgemein als ganzheitliches „Weltverbesserungskonzept“ herangezogen werden könnte.

#### **2.2.5. Ökosozialismus**

Es existieren eine ganze Reihe von Ansätzen, die Alternativen bzw. Veränderungsvorschläge zu den bestehenden Regierungsformen und politischen Entwicklungen, d.h. u.a. zur so genannten neoliberalen Globalisierung, liefern. Zu den geläufigsten dieser Ansätze zählt der *Ökosozialismus*, welcher sich spätestens mit den politisch Grünen und ökologischen Bewegungen der 1980er Jahren fest etabliert hat.

Laut Saral Sarkar (2009), einer der meist zitierten Befürworter des *Ökosozialismus*, kann unter Ökosozialismus eine Gruppe von Gegnern neoliberaler Globalisierung gesehen werden. Ihr politisches Engagement basiert auf gemeinsame Kritik und ähnliche Überzeugungen. Viele der „*Ökosozialisten*“ haben eigene konkrete Vorstellungen, sie haben jedoch keine gemeinsamerarbeitete Alternative als Konzept für eine „bessere Welt“. Es herrschen nur gemeinsame Vorstellungen über mögliche Anfänge hin zu einer „guten Welt“, wie z.B. die Einführung einer *Tobin-Steuer* (Sarkar, 2009). Frank Adler und Ulrich Schachtschneider (2010, S. 64) definieren den *Ökosozialismus* als „die Selbstbezeichnung eines ökologisch und sozial argumentierenden, wachstumskritischen und dezidiert antikapitalistischen Ansatzes.“ Sie heben neben Sarkar auch Bruno Kern als einen der wichtigsten Autoren hervor (Adler & Schachtschneider, 2010, S. 64).

Da es kein einheitliches Konzept *Ökosozialismus* gibt, kann auch ein solches nicht analysiert werden. Allenfalls müssten die Konzepte einzelner „*Ökosozialisten*“ unabhängig analysiert werden. Betrachtet man die Ideen von Sarkar, so scheinen diese nur Teillösungen bzw. Teilkonzepte zu beinhalten. Aufgebaut auf die Kritik an aktuelle Entwicklungen in Gesellschaft, Wirtschaft und Politik, bleibt ohne angemessene Analyse die Frage offen, wie ganzheitlich die Ideen Sarkars sind.

### 2.2.6. Attac

Bei *Attac* handelt es sich um ein globalisierungskritisches Netzwerk mit Wurzeln als NGO in Frankreich. Gegründet wurde *Attac* am 3. Juni 1998. Ursprünglich setzte sich *Attac*, wie die „Ökosozialisten“ auch, für die Einführung einer *Tobin-Steuer* auf Finanztransaktionen ein, sowie für eine demokratische Kontrolle der internationalen Finanzmärkte. Mittlerweile werden sämtliche Themen behandelt, die mit der Globalisierung zu tun haben. Die innerhalb *Attac* diskutierten Inhalte basieren meistens auf die Kritik an „neoliberale Entwicklungen“ in Politik, Wirtschaft, Umwelt und sozialem Gefüge.

Als Netzwerk gibt *Attac* kein einheitliches Konzept heraus, das die „Rettung der Welt“ bedeuten könnte. Jedoch haben viele ihrer Mitglieder individuelle Vorstellungen davon, wie sich die Welt ausrichten soll. Gemeinsam ist ihnen, dass sie sich eine Globalisierung nicht in neoliberaler Form vorstellen können (bzw. wollen), sondern wenn, dann eine solche, die die Welt für alle Menschen angenehm lebbar macht. Eine neue Grundtendenz muss laut *Attac* von der Politik ausgehen, die zurzeit willentlich die neoliberale Globalisierung und das grenzenlose Wachstum unterstütze, fördere und am Laufen halte (Attac Bundesbüro, 2009)(vgl auch wikipedia, 2011-a).

Als einer der bekanntesten deutschsprachigen Autoren, dessen Ansichten von *Attac* hervorgehoben werden, kann Christian Felber genannt werden. Er zeigt in seinem Buch „*Neue Werte für die Wirtschaft, Eine Alternative zu Kommunismus und Kapitalismus*“ auf, „wie wir die Werte der Wirtschaft mit den Werten unseres Lebens in Übereinstimmung bringen und das ‚Werte schaffen‘ (Wirtschaften) auf ein neues Fundament stellen können. [...] Das Buch [...] definiert die Wirtschaft nicht als Selbstzweck, sondern als Mittel auf dem Weg zu einer gerechteren Welt.“ (Meickl, 2009) Sein neuestes Buch heißt „*Kooperation statt Konkurrenz - 10 Schritte aus der Krise*“ (Felber, 2009). Ein weiterer bekannter Autor Franz Groll schlägt eine veränderte Gesellschaft vor. Er präsentiert seine Ideen in seinem Buch „*Von der Finanzkrise zur solidarischen Gesellschaft - Visionen für eine zukunftsfähige Wirtschaftsordnung*“ (Groll, 2009).

Vergleichbare Netzwerkorganisationen wie der *Club of Rome*, der *Club of Vienna* und der *Club of Budapest*, setzen sich auf andere Weise für gleiche und ähnliche Ziele ein. Eine Liste solcher NGOs würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Die Plattform „*wiserearth.org*“ hat sich dieser Aufgabe gewidmet. Auf genannter Webseite werden mittlerweile über 130.000 Organisationen, die sich mit dem Thema einer weiseren Zukunft für die Gesellschaft und die Erde auseinandersetzen, gelistet, beschrieben und verlinkt (Wiser Earth, 2010).

### 2.2.7. Ähnliche Ansätze

Innerhalb der angesprochenen Strömungen existieren zahlreiche individuelle Konzepte. Einige davon wurden im jeweiligen Unterkapitel bereits angeschnitten. An dieser Stelle werden noch zwei Ansätze erwähnt, welche den genannten Strömungen nicht ganz zugeordnet werden können.

Franz Nahrada vertritt einen „Hitech-Subsistenz-Ansatz“, das neue globale Dorfstrukturen im Internet („Netzgemeinschaft“) fördert. Diese tragen Namen wie „*DorfWiki*“ und werden unter

dem Sammelnamen *Global Villages* (globale Dörfer) zusammengefasst. Der Verein *GIVE* (*Globally Integrated Village Environment* oder *Gib Informationen, Vervielfache Entfaltungsmöglichkeiten*) fungiert als Netzwerk, das die Utopien verbreitet und erforscht, und außerdem die Vertreter vernetzt (Nahrada, 2010).

Frithjof Bergmann gilt als Begründer und bekanntester Protagonist des *New-Work-Ansatzes*. Dabei handelt es sich um ein Konzept für die Umorganisation der Produktion. Das Konzept vertritt als Hauptvision die komplette Freiheit in der Wahl was ein Individuum tun, arbeiten und erschaffen will (Bergmann, 2010).

### **2.2.8. Fazit**

Zusammenfassend ist hervorzuheben, dass auch diese Ansätze auf thematische Konzepte beruhen, aber sich zumeist eher über individuelle Umsetzungen definieren. So müssen *Ökodörfer* individuell betrachtet werden. Dabei könnte sich durchaus herausstellen, dass das eine oder andere *Ökodorf*-Projekt ein vollständiges, ganzheitliches „Weltverbesserungs-konzept“ liefert. Dasselbe gilt für das einzigartige, real umgesetzte Stadt-Utopie-Projekt *Auroville*. Um das herauszufinden kann die vorliegende Arbeit geeignete Analyse-Grundlagen liefern.

Die politisch-gesellschaftlichen Ansätze stammen hauptsächlich von Mitgliedern großer (internationaler) Netzwerkorganisationen (hpts. NGOs<sup>9</sup> und NPOs<sup>10</sup>). Die Anzahl an Literaturquellen ist groß und von erheblicher Varianz geprägt. Die einzelnen Netzwerkorganisationen bauen zumeist auf einer Kritik an der neoliberalen Globalisierung auf, geben jedoch kein allgemein vertretenes Konzept heraus.

Für diese Arbeit könnte sich am ehesten das Projekt *Auroville* eignen. Die theoretischen und praktischen Grundlagen enthalten zwar ausreichend substanzielle Aussagen und Beispiele zur (empfohlenen) Umsetzung, es gibt jedoch dazu nur eine begrenzte Literaturvielfalt. Das Projekt ist bekannt und repräsentiert durch Art und Umfang, sämtliche ähnliche Initiativen wie *Ökodörfer* und andere intentionale Gemeinschaften.

## **2.3. Ökologische, visionäre und spirituelle Ansätze**

Um die Reihe der „Weltverbesserungsansätze“ zu vervollständigen werden an dieser Stelle, ökologische, visionäre und spirituelle Ansätze aufgeführt. Sie decken jeweils nur einen geringen Teil des Themenspektrums der Nachhaltigkeit ab und können daher nicht als ganzheitliche „Weltverbesserungsansätze“ gelten. Die Beschreibungen sind deswegen sehr knapp gehalten.

---

<sup>9</sup> NGO = Non-Governmental Organization oder Nichtregierungsorganisation

<sup>10</sup> NPO = Nonprofit Organization

### **2.3.1. Umweltschutzbewegung**

Die *Umweltschutzbewegung* besteht zum Teil aus Einzelakteuren. Getragen wird sie jedoch hauptsächlich von großen Nichtregierungsorganisationen (NGOs) wie Greenpeace, WWF, Global 2000 und viele andere mehr. Die Großzahl dieser Organisationen hat sich auf bestimmte Themenfelder und/oder Strategien spezialisiert. Kleinere Initiativen unterliegen zudem meistens starker thematischer, räumlicher und zeitlicher Begrenzungen. Allen gemeinsam ist ihr Einsatz und Aktivismus gegen ökologische Missstände und für einen besseren Umgang mit der Natur (McNeill, 2003).

### **2.3.2. Stiftung Weltethos**

Die *Stiftung Weltethos* sucht, seit anfänglicher Initiative durch Professor Hans Küng im Jahre 1990, nach einer ethischen Grundlage, auf die sich alle Religionen der Welt gemeinsam besinnen können. (Stiftung Weltethos, 2010).

### **2.3.3. Das Anima Magna-Prinzip**

Das *Anima Magna-Prinzip* von Helga Kerschbaum beschreibt eine menschliche „*Kultur des Wohlwollens*“. Daraus soll eine Seinsgesellschaft entstehen, die aus holistisch spiritueller Sicht der postmodernen Gesellschaft nachfolgen soll bzw. wird (Kerschbaum, 2003).

### **2.3.4. Weitere visionäre und spirituelle Ansätze**

Einige weitere Autoren und Autorinnen, die sich mit Schwerpunkt auf Spiritualität für eine „bessere Welt“ und eine neue Gesellschaft einsetzen, werden hier genannt aufgrund der starken Verbreitung ihrer Bücher und Ideen. Der *14. Dalai Lama Tenzin Gyatsho*, *Neale Donald Walsch*, *Erich Fromm*, *James Redfield*, *Rhonda Byrne*, *Vladimir Megre* und viele andere mehr bringen Entwürfe an von einer neuen lebenswerten Welt und initiieren aus ihrer Sicht einen Weg dorthin.

### **2.3.5. Fazit**

Die beiden ökologisch orientierten Initiativen sind in ihrem Themenfeld und ihrer Strategie begrenzt. Die visionären und spirituellen Ansätze lassen sich nur schwer auf Ganzheitlichkeit überprüfen. Sie basieren mehr oder weniger stark auf Glaube und Überzeugungen.<sup>11</sup> Es fehlt oft der Bezug zu den Eckpfeilern der Nachhaltigkeit, vor allem Ökonomie und Ökologie, sowie eine Stellungnahme zu Politik und ihrer Konsequenzen.

Aufgrund dieser Schwierigkeiten und der besonderen Heterogenität werden diese Ansätze nicht zur Illustration dieser Arbeit herangezogen.

---

<sup>11</sup> Wahrscheinlich trägt der geeignete Umgang mit Spiritualität einen sehr wesentlichen Teil zur „Weltverbesserung“ und zur Ganzheitlichkeit der Ansätze bei. Allerdings wird diese Thematik sehr kontrovers diskutiert. Deswegen wird in der vorliegenden Arbeit nicht näher darauf eingegangen, als dass Spiritualität aus ganzheitlicher Perspektive im Sozialen inkludiert sein soll.

## **2.4. Ganzheitliche Ansätze**

Die Suche nach bestehenden ganzheitlichen Ansätzen hat sich als ein äußerst langwieriger Prozess erwiesen. Die in diesem Kapitel genannten Ansätze verfolgen den Anspruch ganzheitlich zu wirken, weil sie zumindest alle drei Eckpfeiler der Nachhaltigkeit (Ökonomie, Ökologie und Soziales) sowie die Politik in gleicher Gewichtung abdecken.

### **2.4.1. European Association for the Promotion of Sustainable Development**

Die Vertreter der *European Association for the Promotion of Sustainable Development (ESD)*, einer europäischen NGO, suchen nach einer neuen Form der Zivilisation, einer zukunftsfähigen Weltordnung. Ihre ersten Analysen und Lösungsvorschläge geben sie im Buch „*Die Wende der Titanic - Wiener Deklaration für eine zukunftsfähige Weltordnung*“ wieder, dessen Hauptautoren Herbert Rauch und Alfred Strigl sind (ESD, 2009). Das Buch aus dem Jahre 2005 besteht zu circa einem Drittel aus einer Diagnose des Status-Quo der Weltlage und einer kritischen Einschätzung dessen. Die weiteren zwei Drittel des Werkes werden für Lösungsvorschläge verwendet, welche sich zum Teil an Ansätze anderer anlehnen. Im Lösungsansatz wird außerdem Wert gelegt auf Anwendbarkeit für alle Regionen, Kulturen, Überzeugungen, die der politischen Mitte zuzuordnen sind (Rauch & Strigl, 2005). Diese erste Publikation der *ESD* geht auf sämtliche wichtige Themenbereiche ein und weist tendenziell auf ein ganzheitliches „Weltverbesserungskonzept“ hin. Allerdings fehlen praktisch orientierte Lösungsvorschläge. Dies soll das Thema eines 2. Buches werden, „*die Wende der Titanic II*“, das in Arbeit ist (ESD, 2010).

### **2.4.2. Ähnliche Ansätze**

Weitere ähnlich ganzheitliche Ansätze wurden nicht gefunden. Es kann aber nicht ausgeschlossen werden, dass ein solcher Ansatz übersehen wurde. Überlappungen mit den zuvor genannten *Ökodörfern* und *Auroville* sind überdies gegeben.

### **2.4.3. Fazit**

Es scheint nur wenige Ansätze zu geben, welche Ökonomie, Ökologie und Soziales sowie die Politik gleichwertig behandeln. Aufgrund seines breiten Themenspektrums wird auch das das Konzept der *ESD* zur Illustration dieser Arbeit herangezogen, auch wenn Literaturvielfalt noch Repräsentativität und Verbreitung bislang gegeben sind.

## 2.5. Auswahl von drei Ansätzen

Aus den beschriebenen Ansätzen werden nun drei Ansätze ausgewählt, welche zur Illustration der in dieser Arbeit entwickelten Analyse- und Strukturierungsmethode herangezogen werden. Sie werden später in einem tabellarischen Vergleich auf ihre konzeptuellen Bausteine überprüft. In Frage kommen folgende Ansätze: die *ökologische Ökonomik*, der *Global Marshall Plan für eine weltweite Ökosoziale Marktwirtschaft*, *Auroville* und *ESD – Die Wende der Titanic*. Alle drei ausgewählten Ansätze sollen deutliche Unterschiede zueinander aufweisen, um mittels des Vergleichs eine möglichst facettenreiche Illustration der neuen Analyse- und Strukturierungsmethode zu erzeugen. Deswegen werden sie aus unterschiedlichen Kategorien ausgesucht.

Als sehr ambitioniertes und dazu auch (vor allem in Österreich und Deutschland) bekanntestes „Weltverbesserungskonzept“ wurde der *Global Marshall Plan für eine weltweite Ökosoziale Marktwirtschaft (GMPI)* als eines dieser Ansätze ausgewählt. Die *ökologische Ökonomik* wird weggelassen, weil sie derselben Kategorie zuzuordnen ist und deswegen sehr viele Parallelen erwarten lässt.

Die beiden weiteren Konzepte, welche sich und der *GMPI* gegenübergestellt werden sind demnach *Auroville* und *ESD – Die Wende der Titanic*.

## 2.6. Die Arbeitshypothese:

Die vorliegende Masterthese geht von folgender Hypothese aus, die in Laufe der Arbeit noch zu überprüfen ist:

Es ist möglich, ein Instrumentarium zu entwickeln, um „Weltverbesserungsansätze“ auf ihre Praktikabilität zu überprüfen!

Die Methode dazu wird im Nachfolgekapiel erarbeitet.

### 3. Auswahl der Methodik

Die beschriebenen „Weltverbesserungsansätze“ sollen auf *Ganzheitlichkeit* und *Erfolgspotenzial* überprüft werden, bzw. daraufhin, ob ihnen eventuell gewisse Bausteine fehlen, ohne die die Chancen auf eine erfolgreiche Umsetzung stark geschmälert werden. Allerdings wurde im Rahmen des Literaturstudiums im deutschsprachigen Raum keine geeignete, wissenschaftlich fundierte Analyseverfahren gefunden. Deswegen wurde in anderen Fachgebieten nach einer solchen Methode gesucht, um auf deren Basis eine geeignete Methode zu entwickeln. In diesem Zusammenhang sind jedoch zuerst die Begriffe *Ganzheitlichkeit* und *Erfolgspotenzial* zu definieren.

#### 3.1. Definitionen

Als erstes seien hier die Definitionen der wichtigsten Begriffe angebracht, die eine entscheidende Rolle für das Verständnis dieser Arbeit sowie für die Suche nach besserer Analyseverfahren liefern.

##### 3.1.1. Ganzheitlichkeit

Der Begriff *Ganzheitlichkeit* ist in der Brockhaus Enzyklopädie (2006) nicht enthalten. Wikipedia (2011-c) gibt allerdings eine Definition vor, nämlich: „*Ganzheitlichkeit* ist die Betrachtung einer Sache in der gefügten Totalität aller Teile sowie in der Gesamtheit ihrer Eigenschaften und Beziehungen.“ (Als Literatur wird angegeben: Vgl. Martinez, Gustavo Bueno Artikel Ganzes/Teil, in: Sandkühler (Hrsg.), Europäische Enzyklopädie zu Philosophie und Wissenschaften, Band 2, S. 226) Man kann den Begriff aber auch aus der holistischen Betrachtungsweise heraus verwenden. Dazu sagt Brockhaus Enzyklopädie (2006), dass im Holismus davon ausgegangen wird, dass etwas nur ordentlich verstanden werden kann, wenn es in den richtigen Zusammenhang mit anderem in Bezug auf ein Ganzes gebracht wird, also im Gefüge des jeweiligen Ganzen betrachtet wird (Brockhaus, 2006, Band 12, S. 614).

Erklärungen aus der Integralen Theorie stammen vom „Integral Institute“. Dort spricht man vom

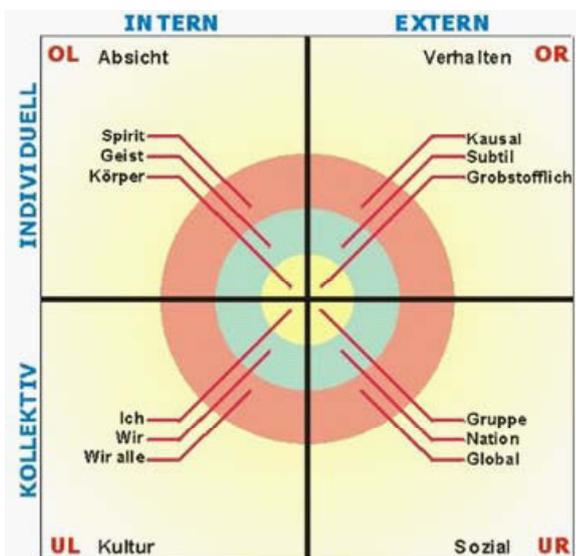


Abbildung 3: AQAL-Modell nach Hutterer, 2010

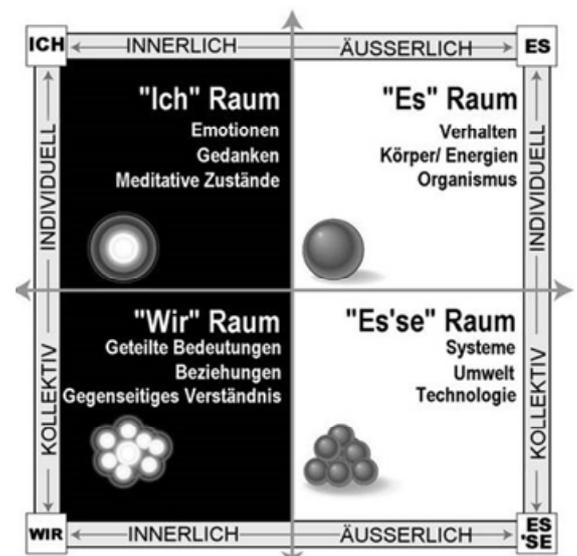


Abbildung 4: AQAL-Modell nach Wittrock, 2010

AQAL-Modell<sup>12</sup> (Integral Institute, 2010) Nachstehende Grafiken (Abb. 3 und 4) werden von den Internetseiten (Hutterer, 2010) bzw. (Wittrock, 2010) abgebildet und sollen das Verständnis von Kenneth Earl Wilber Junior, Gründer des Integral Institute, zur Ganzheitlichkeit auf vereinfachte Weise widerspiegeln. Für die Analyse von „Weltverbesserungsansätze“ scheint das Modell jedoch nicht geeignet, weil es zu wenig umsetzungsorientiert ist.

In dieser Arbeit soll der Begriff Ganzheitlichkeit bedeuten, dass alle relevanten Aspekte für die „Weltverbesserung“ in angemessener Gewichtung Einzug in Konzepte, Theorien und Projekte finden. Diese Aspekte können in die typischen Bereiche der Nachhaltigkeit, sprich in die Bereiche Soziales, Ökonomie und Ökologie, (eventuell auch Politik und Spiritualität) eingeteilt werden.<sup>13</sup>

### 3.1.2. Erfolgspotenzial eines Ansatzes

Die Brockhaus Enzyklopädie (2006) definiert Erfolg als „positives Ergebnis einer Bemühung, das Eintreten einer erstrebten Wirkung“, sowie in der Psychologie als „das Erreichen eines angestrebten Ziels“ (Brockhaus, 2006, Band 8, S. 273).

In der Unternehmensführung setzt sich, nach Aloys Gälweiler (2005), das Erfolgspotenzial aus den Fähigkeiten einer Unternehmung, aus denen Erfolg geschöpft werden kann sowie aus den Möglichkeiten für die Unternehmung, Erfolg zu generieren, zusammen (Gälweiler, 2005, S. 24).

In dieser Arbeit wird der Begriff verwendet als die *Wahrscheinlichkeit*, ein *vordefiniertes Ziel*, ein *Anspruchsniveau* zu erreichen, also die *Chancen* darauf eine *vordefinierte Leistung* zu erbringen. Im Zusammenhang mit „Weltverbesserungsansätzen“ bezeichnet das *Erfolgspotenzial* die Aussichten, die planmäßige Verbesserung der Welt nach vordefiniertem Bilde zufriedenstellend zu verwirklichen.

## 3.2. Grundlagen für die Auswahl einer Analysemethode

Um eine geeignete Methode zur Analyse von „Weltverbesserungsansätzen“ zu finden, empfiehlt es sich, diese in einem Fachbereich zu suchen, in dem üblicherweise die Ganzheitlichkeit sowie die Erfolge anhand bestimmter Maßstäbe gemessen werden und Erfolgspotenziale im Vorfeld prognostiziert werden müssen.

Die Tatsache, dass die Verwendung des Begriffs „Erfolgspotenzial“ aus der Unternehmensführung stammt legt nahe, vor allem in diesem Fachbereich nach Analysemodellen zu suchen.

---

<sup>12</sup> Von engl. „all quadrants, all levels“ - „Alle Quadranten, Alle Ebenen“

<sup>13</sup> Entsprechend dem allgemeinen aktuellen Verständnis ganzheitlicher Nachhaltigkeit. In dieser Arbeit wird des Öfteren zusätzlich der Bereich Politik getrennt hinzugenommen, obwohl dieser auch als zum Sozialen zugehörig gesehen werden kann. Dies hat den Grund, dass viele Ansätze oft politische Aspekte, jedoch keine oder kaum gesellschaftliche (soziales Gefüge, Formen des Zusammenlebens) mit einbeziehen, beziehungsweise umgekehrt.

Die zu analysierenden Konzepte stammen häufig von Nonprofit Organisationen (NPO), welche auch den rechtlichen Rahmen bieten für unter anderem Umsetzungsprojekte, Akquisition von finanziellen Mitteln und Organisationsstrukturen. Badelt (1999) ist der Meinung, dass „das Führen einer NPO ohne Unterstützung durch moderne Managementmethoden [...] heute nicht mehr zufrieden stellend möglich [ist].“ Aufgrund der komplexen Rahmenbedingungen ergeben sich Problemstellungen, die spezifische Lösungen und guten Managements bedürfen (Badelt & Bachstein, 1999, S. 152). Auch dieses Statement legt die Vermutung nahe, dass sich vor allem Management-Modellen eignen könnten.

Die Bewertungen, Prognosen und die Ganzheitlichkeitsanalysen von Unternehmungen erfolgen anhand von Management-Konzepten bzw. -Systemen oder -Modellen. Es gibt eine Reihe von ganzheitlichen bzw. integrierten Management-Konzepten, -Systemen und -Modellen. Pischon (1999) beschreibt unter anderem viele solcher Konzepte und Systeme und weist auf deren Stärken und Schwächen hin. In der Folge werden drei integrierte Managementkonzepte erläutert und auf ihre Eignung für die Analyse von „Weltverbesserungsansätze verglichen.

Aus dem Management-Konzept oder –Modell als Analyseverfahren sollen für diese Arbeit Kriterien herausgearbeitet werden, die Rückschlüsse bezüglich der Ganzheitlichkeit und des Erfolgspotenzials des „Weltverbesserungsansatzes“ erlauben. Dabei ist zu beachten, dass nicht nur die Führung oder die Organisationsstruktur eines in einer bestimmten Branche tätigen Unternehmens geprüft wird, sondern hauptsächlich der Plan zur „Verbesserung der Welt“ an sich, den sich die NPO selbst als Ziel gesteckt hat. Die Kriterien müssen also zusätzlich auf diese gegebene Fragestellung transferierbar sein.

Idealerweise liefert die erstellte Methode eindeutig definierte Bausteine als Inhalte einer vollständigen Konzeption, welche in einem ganzheitlichen „Weltverbesserungsansatz“ enthalten sein sollten. Des Weiteren wäre es von Vorteil, wenn das Analyse-Modell zusätzlich als exzellente Strukturierungsmethode für „Weltverbesserungsansätze“ verwendbar wäre, damit sie dann leichter auf Ganzheitlichkeit und Erfolgspotenzial überprüft und gemäß den Ergebnissen angepasst, ausgebessert und ergänzt werden können.

### 3.3. EMAS

*EMAS* steht für *Environmental Management and Audit Scheme* und entstammt ursprünglich der EG-Öko-Audit-Verordnung von 1993. Die Verordnung (EG) Nr. 1221/2009 ist die aktuelle Rechtsgrundlage (UGA, 2010 - a). Die Inhalte dieses Kapitels entstammen den offiziellen EMAS-Webseiten Österreichs (BMLFUW, 2010) und Deutschlands (UGA, 2010 - a).

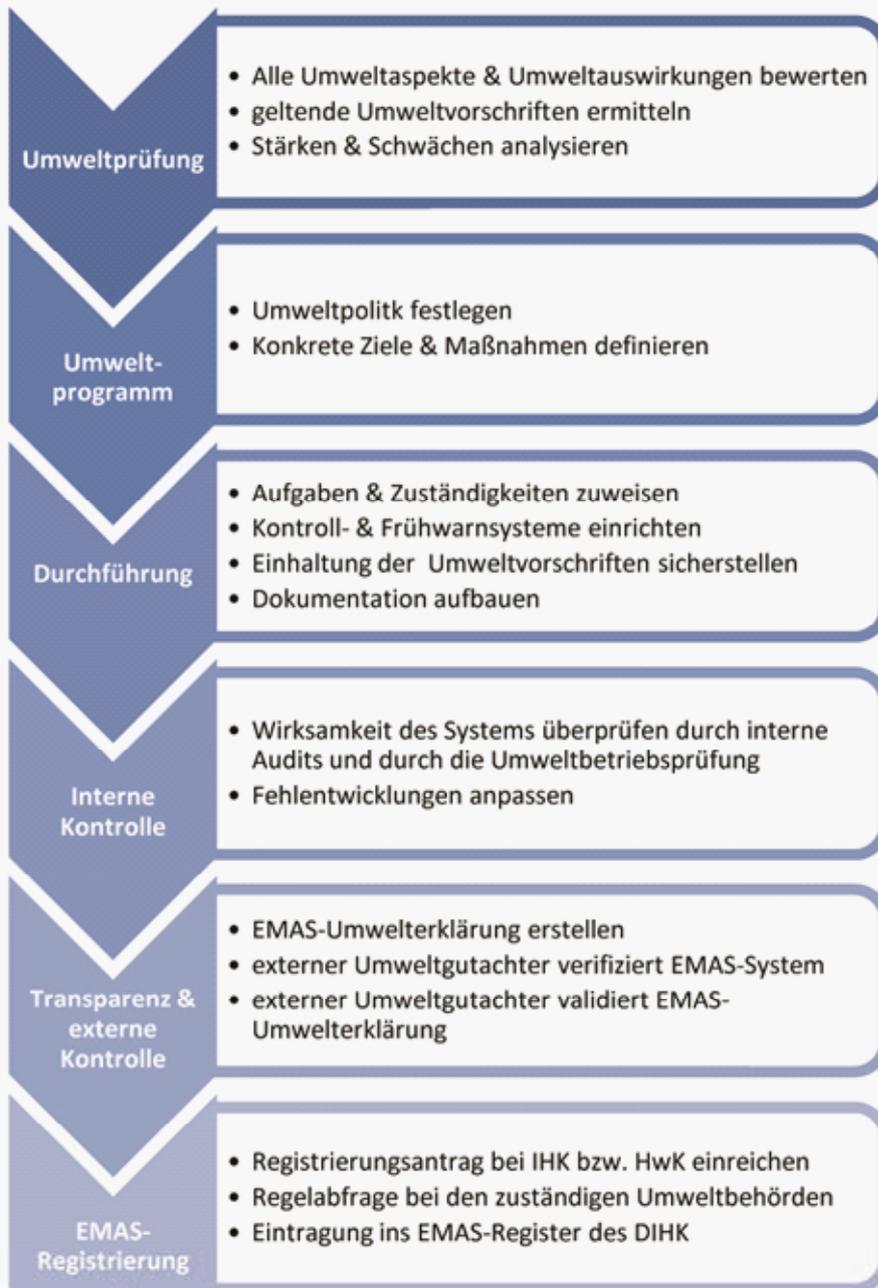
#### 3.3.1. Beschreibung

*EMAS* ist ein von der Europäischen Gemeinschaft entwickeltes Untersuchungsverfahren das ein standortbezogenes Zertifikat an Unternehmen verleiht, wenn diese nachgewiesenermaßen an umweltpolitische Gesamtziele angepasst wurden. Damit wird *EMAS* zu einem Verfahren, das ursprünglich auf die Unternehmungsbranche, bzw. auf Unternehmen ähnliche Organisationen, ausgelegt ist. In der ursprünglichen Verordnung werden als Teilnahmeberechtigte allgemein solche Unternehmen genannt, die gewerblich tätig sind und zusätzlich nichtgewerbliche Bereiche im Einzelnen aufgelistet, wie die Energieerzeugung und Abfallwirtschaft, Nachrichtenübermittlung oder öffentliches und privates Bildungswesen (Pischon & Liesegang, 1999, S. 189 ff.). Mit der neuen Verordnung hat sich jedoch auch die Zielgruppe erweitert. Die Ziele werden in der Verordnung (EG) Nr. 1221/2009 des Europäischen Parlaments und des Rates der Europäischen Union folgendermaßen beschrieben:

„Das Ziel von *EMAS* [...] besteht darin, kontinuierliche Verbesserungen der Umweltleistung von Organisationen zu fördern, indem die Organisationen Umweltmanagementsysteme errichten und anwenden, die Leistung dieser Systeme einer systematischen, objektiven und regelmäßigen Bewertung unterzogen wird, Informationen über die Umweltleistung vorgelegt werden, ein offener Dialog mit der Öffentlichkeit und anderen interessierten Kreisen geführt wird und die Arbeitnehmer der Organisationen aktiv beteiligt werden und eine angemessene Schulung erhalten“ (die Europäische Union, 2009, S. 4).

Der Ablauf der *EMAS*-Zertifizierung ist in Abbildungen 5 und 6 dargestellt. Die deutsche UGA (2010 - a) beschreibt 17 Schritte, die in gröberer Einteilung sechs Phasen untergeordnet werden. Von den 17 Schritten sind die ersten 12 () für diese Arbeit relevant, da die restlichen aus der Kontrolle durch einen externen Umweltgutachter bzw. aus rein formellen Handlungen bestehen. Das österreichische BMLFUW (2010) geht von sieben Schritten mit inkludierten Teilschritten aus. Von diesen Schritten sind aus denselben Gründen die ersten fünf Phasen für diese Arbeit relevant. In der Folge wird die Beschreibung von UGA (2010 - a) erläutert, weil sie übersichtlicher erscheint.

## So funktioniert EMAS:



**EMAS**  
GEPRÜFTES  
UMWELTMANAGEMENT

Abbildung 5: Ablauf der EMAS-Zertifizierung; Quelle: (UGA, 2010 - b)

1. Durchführung einer Umweltprüfung zur Bestandsaufnahme der Umweltauswirkungen des eigenen Unternehmens
2. Festlegung einer Umweltpolitik, Umweltziele und eines Umweltprogramms zur Erreichung der festgelegten Ziele
3. Einführung eines Umweltmanagementsystems zur Festlegung der Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Befugnisse sowie zur Sicherstellung der Überprüfung und Erreichung der Umweltziele und der Fortführung des Umweltprogramms
4. Durchführung einer internen Umweltbetriebsprüfung und Bewertung des UMS und der Umweltleistung
5. Erstellung der Umwelterklärung für die Öffentlichkeit zur Information über das UMS und der Umweltleistung
6. Gültigkeitserklärung eines EMAS Gutachters
7. Übermittlung der Umwelterklärung an das Umweltbundesamt und Eintragung in das EMAS Organisationsverzeichnis. Dadurch erhält das Unternehmen das Recht zur Führung des EMAS Logos, das in der gesamten EU verwendet wird.

**Abbildung 6:** Ablauf der EMAS Zertifizierung nach (BMLFUW, 2010)

In einer internen Umweltprüfung, der ersten Phase, werden je Standort des Unternehmens eine Bestandsaufnahme der Umweltauswirkungen und anhand deren eine ökologische Stärken- und Schwächenanalyse vorgenommen. In der zweiten Phase, dem Umweltprogramm, werden die Umweltpolitik, -zielen sowie die Maßnahmen für deren Umsetzung festgelegt. Mittels der Umweltpolitik, deklariert das Unternehmen ihre „umweltbezogenen Handlungsgrundsätze (Umweltleitlinien)“. Sie gelten für das gesamte Unternehmen, von der Managementebene bis zu den Mitarbeitenden. Die Anforderungen an die Umweltpolitik der EMAS-zertifizierten Unternehmen waren in der ursprünglichen Verordnung von 1993 schärfer definiert. Die aktuelle Verordnung schreibt folgende Ansprüche bezüglich der Umweltpolitik vor:

„Das oberste Führungsgremium muss [...] sicherstellen, dass sie innerhalb des festgelegten Anwendungsbereiches ihres Umweltmanagementsystems

- a) in Bezug auf Art, Umfang und Umweltauswirkungen ihrer Tätigkeiten, Produkte und Dienstleistungen angemessen ist;
- b) eine Verpflichtung zur ständigen Verbesserung und zur Vermeidung von Umweltbelastungen enthält;
- c) eine Verpflichtung zur Einhaltung der geltenden rechtlichen Verpflichtungen und anderer Anforderungen enthält, zu denen sich die Organisation bekennt und die auf deren Umweltaspekte bezogen sind;
- d) den Rahmen für die Festlegung und Bewertung der umweltbezogenen Zielsetzungen und Einzelziele bildet;
- e) dokumentiert, implementiert und aufrechterhalten wird;
- f) allen Personen mitgeteilt wird, die für die Organisation oder in deren Auftrag arbeiten, und
- g) für die Öffentlichkeit zugänglich ist.“

(die Europäische Union, 2009, S. 24)

Die Durchführung (Phase 3) des Umweltprogramms wird laut Verordnung (die Europäische Union, 2009, S. 4 f.) anhand eines Umweltmanagementsystem (UMS) unternehmensintern gewährleistet. Das UMS soll unter anderem sicherstellen, dass die Aufgaben, Befugnisse und Zuständigkeiten beschrieben und zugewiesen, dass Kontrollsysteme eingerichtet, die Umweltziele erreicht und der Fortführung des Umweltprogramms gewährleistet werden. Phase 4 besteht aus einer internen Kontrolle, bestehend aus der Umweltbetriebsprüfung, einem Selbst-Audit bei dem das Umweltmanagementsystem untersucht wird. Dabei sollte festgestellt werden, ob das System den Anforderungen der Verordnung, der eigens formulierten Umweltpolitik und des Umweltprogramms genügt. Sollten Fehlentwicklungen festgestellt werden, so gilt es, diese zu beheben. In Phase 5 wird eine Umwelterklärung erstellt, welche für die Öffentlichkeit zur Information über das UMS und der Umweltleistung des Unternehmen(standort)s, inklusive sämtliche relevanten Umweltauswirkungen und Ressourcenverbrauch dient. Danach beginnen die externen Kontrollen durch einen Gutachter sowie die formellen Handlungen, die am Ende zur *EMAS*-Zertifizierung führen.

### **3.3.2. Übertragungsmöglichkeiten der EMAS auf diese Arbeit**

Für diese Arbeit stellt sich die Frage, ob und wenn ja in welcher Form sich das Modell der *EMAS* als Analysekonzept für „Weltverbesserungsansätze“ eignet.

Die Tatsache, dass die *EMAS* vor allem spezifisch auf Umweltfragen für Unternehmen und Organisationen ausgelegt ist, hat zur Folge, dass eine ganzheitliche Auseinandersetzung mit den „Weltverbesserungsansätzen“ mittels *EMAS* nur möglich wäre, indem das vorgegebene Themenspektrum erheblich erweitert würde. Es sollten nämlich die sozialen und die wirtschaftlichen Aspekte breiter gefasst werden, und außerdem politische und eventuell auch spirituelle Aspekte zusätzlich zu den ökologischen mit hineinfließen.

Weiters wurde das Modell der *EMAS* erstellt in Bezug auf verbessertes Umweltmanagement von Unternehmungen gemäß den Umweltvorschriften der Europäischen Gemeinschaft und des betrieblichen Umweltschutzes. Das heißt, dass „Weltverbesserungsansätze“ nicht der Zielgruppe des Modells angehören (trotz erheblicher Zielgruppenerweiterung in der neuen *EMAS* III-Verordnung), und dass die *EMAS*-Verordnung einen relativ engen Rahmen spannt, der die Ansätze von eigenen Visionen und Zielsetzungen abhalten würde, wenn man sich strikt an die Vorgaben halten würde. Aufgrund dieser beiden Faktoren wären Teile des Grundgerüsts von *EMAS* zwar als eine Art Vorbild für ein eigens zu entwickelndes Analyse- und Strukturierungskonzept verwendbar. Es stellt sich jedoch die Frage, ob ein genereller formuliertes integriertes Managementkonzept nicht leichter Anwendung in dieser Arbeit finden würde.

### 3.4. Balanced Scorecard

Das Managementsystem *Balanced Scorecard* (BSC) ist ein weltweit häufig benutztes Managementinstrument. Die Inhalte in diesem Unterkapitel entstammen wenn nicht ausdrücklich anders erwähnt der Managementplattform [www.4managers.de](http://www.4managers.de) (Stand 30. November 2010).

#### 3.4.1. Beschreibung

Die BSC ist ein auf Kennzahlen basierendes Managementinstrument das die Wahrscheinlichkeit zur Strategieumsetzung erhöht. Sie versteht sich als Bindeglied zwischen der von den Führungskräften entwickelten und festgelegten Strategie und dem alltäglichen Handeln der Akteure des Unternehmens.

Die BSC geht von der Ausformulierung einer unternehmerischen Vision und Strategie aus. Das Top-Management muss sich als erstes auf die gemeinsamen Vorstellungen hinsichtlich Rentabilität, Cashflow, Umsatzerlöse und Marktwachstum sowie auf Kundenperspektiven und Marktsegmenten im Konsens einigen und diese in Form von finanziellen Zielen und Kundenzielen festlegen (Kaplan & Norton, 1997, S. 11).

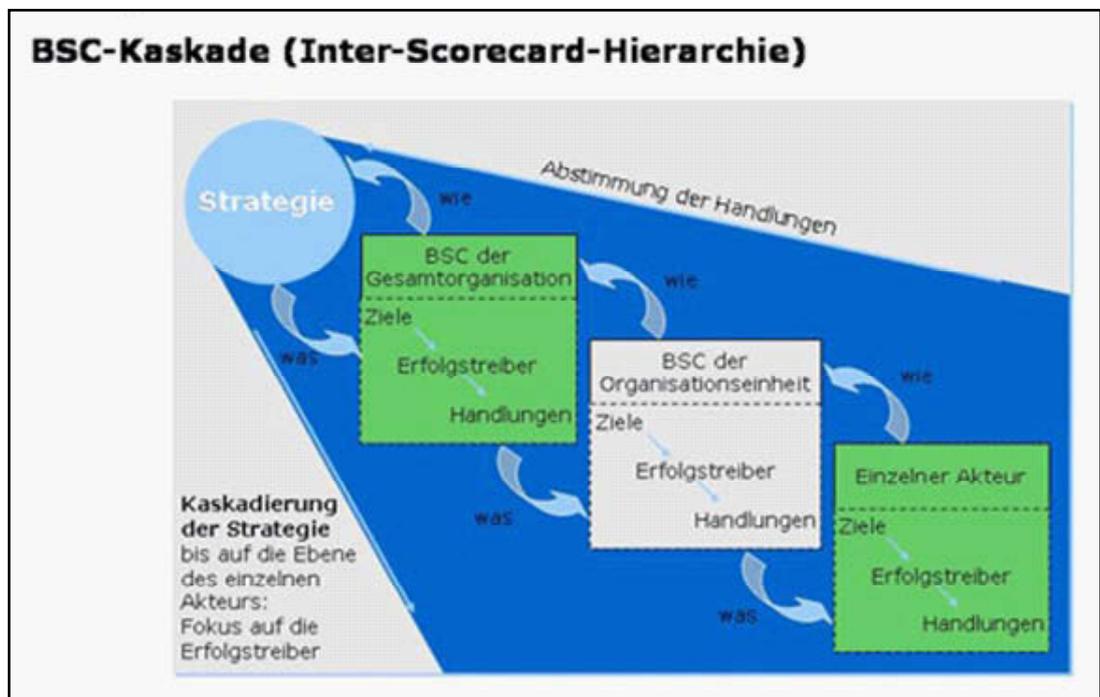
#### Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard



**Abbildung 7:** Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard; Quelle (4managers, 2010) nach Kaplan, Norton

Im BSC-Konzept werden vier zentrale, interagierende Perspektiven unterschieden in denen die Unternehmensstrategie untergliedert wird - *Finanzen* (Investoren), *Kunden*, *interne* (Geschäfts-) *Prozesse* sowie *Innovation und Lernen* (Entwicklung). Daraufhin können die Organisationsziele für

jede der vier Perspektiven festgelegt werden und entsprechend passende Kennzahlen gesucht und definiert werden. Diese Kennzahlen sollen sich auf Erfolgstreiber und Ergebnisse beziehen, um im weiteren Verlauf eine klare Fokussierung vornehmen zu können. Die BSC bietet bei richtiger Anwendung ein ausgewogenes Berichtswesen, das ermöglicht, von einer kurzfristigen da einseitig finanziellen Betrachtung wegzukommen und zu ganzheitlicher da vielschichtiger Planung und „Controlling“ zu gelangen. Entsprechend der genannten Webseite werden Aspekte wie externe Orientierung und interne Steuerung, hard facts (monetär) und soft facts (nicht-monetär), Strategie und Erfolgstreiber durch geeignete Kennzahlen integriert und in Gleichgewicht gebracht. Die von den Führungskräften zu wählenden Kennzahlen sollten in Art und Anzahl von ihnen beeinflussbar und nach Möglichkeit ohne großen Aufwand von Mitarbeitern erhebbar sein. Sie sollten jeweils zu einer finanziellen Ergebniskennzahl mit bestimmter Gewichtung für die BSC (BSC-Kaskade, Inter-Scorecard-Hierarchie) führen (Abb. 8).



**Abbildung 8:** BSC-Kaskade (Inter-Scorecard-Hierarchie); Quelle: (4managers, 2009)

Die Hierarchie folgt einem Top-Down-Ansatz<sup>14</sup>, der ausgehend von strategisch festgelegten Vorgaben für die BSC der Gesamtorganisation durch die Führungskräfte, über die einzelnen Organisationseinheiten durch deren Verantwortlichen in Form von Formulierungen operativer Zielen und konkreter Handlungen, bis hin zu den einzelnen ausführenden Akteuren führt. Eine gezielte Rückkopplung und gepflegte, deutliche Transparenz in allen Richtungen mittels regelmäßiger Strategiedialoge sorgen dafür, dass BSC-Inhalte der jeweils übergeordneten Management-Ebene kontrolliert und so nötig überarbeitet bzw. revidiert werden. Auf diese Weise sollte „ein detailliertes, konkretisiertes und transparentes Abbild der Unternehmensstrategie“ entstehen, welches „eine

<sup>14</sup> „Top-down-Planung: (auch retrograde Planung): Form der Unternehmensplanung, bei welcher der Planungsprozess die hierarchischen Ebenen von oben nach unten durchläuft. Das Topmanagement trifft Grundsatzentscheidungen, die von den nachgeordneten Stellen schrittweise konkretisiert werden. (Brockhaus, 2006, Band 27, S. 566)

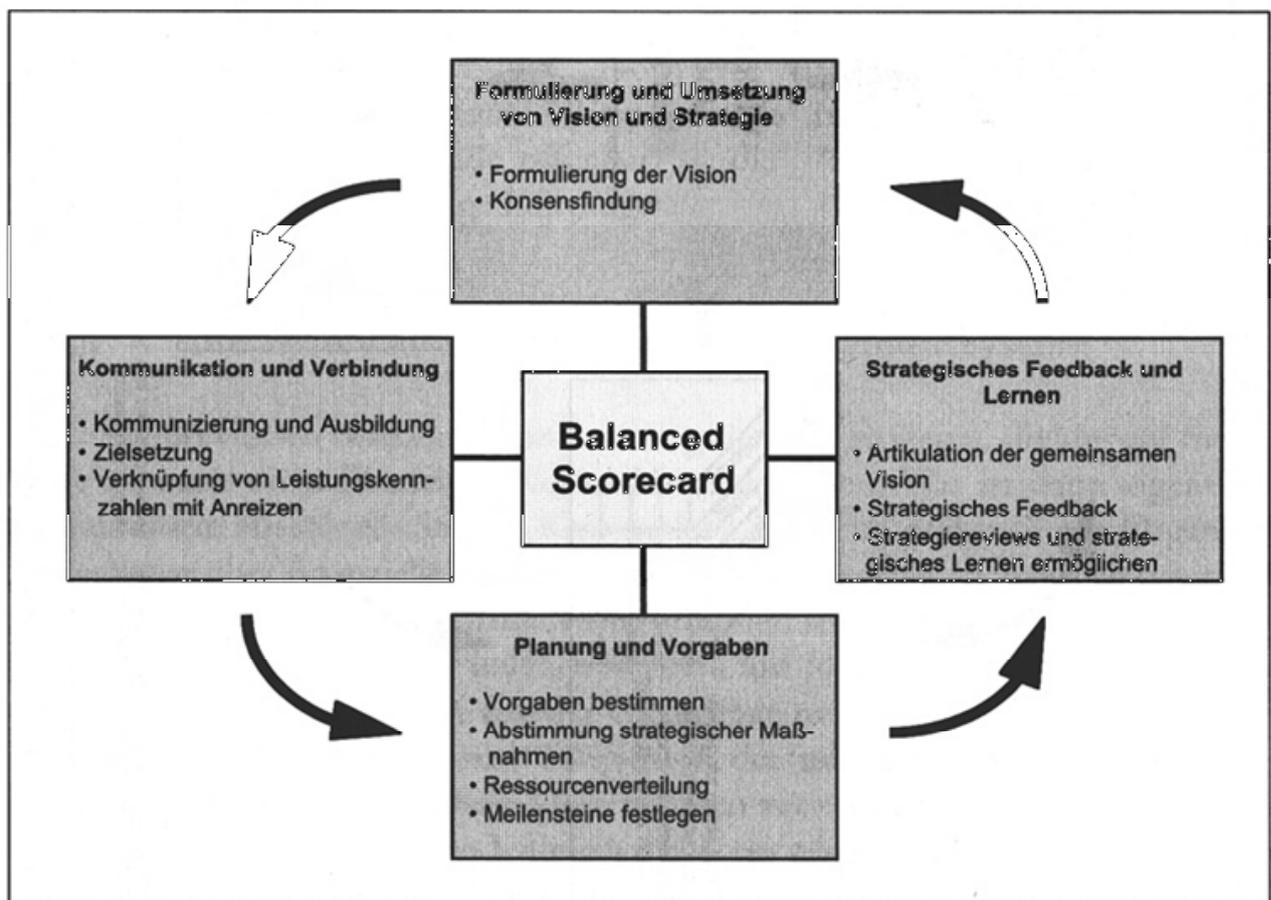
eindeutige und handlungsrelevante Strategiekommunikation über alle Ebenen einer Organisation hinweg“ erleichtert und „die Grundlage für ein einheitliches Vorgehen“ bildet (4managers, 2009).

Die Vorgehensweise bei einer erstmaligen BSC bauen (Kaplan & Norton, 1997, S. 10 ff.) folgender Maßen auf (siehe Abb. 9):

Das Topmanagement einigt sich in einem ersten Prozessschritt, in einem Teamprojekt das auf Konsensfindung ausgelegt ist, auf eine unternehmerische Vision und auf eine Strategie zu deren Umsetzung. Die Vision ist dabei hauptsächlich als Sammlung finanzieller und kundenbezogener Zielen zu betrachten. Diese sollen dann zu Zielen und Kennzahlen für interne Geschäftsprozesse weiterentwickelt werden.

Mittels unterschiedlichen Medien werden die strategischen Ziele der BSC an alle Ebenen des Unternehmens möglichst offen und transparent kommuniziert, damit sich bei den Mitarbeitern eine klare Vorstellung davon entwickeln kann, wie sie individuell zur Umsetzung beitragen können.

Im weiteren Verlauf soll nun die Planung von strategischen Maßnahmen vorgenommen werden. Daraus lassen sich Vorgaben für die Akteure ableiten. Als wichtigster Schritt der BSC fungieren das strategische Feedback und der Lernprozess, welche den Ablauf des BSC in eine Rückkopplungsschleife verwandeln. Durch die regelmäßige Analyse und Diskussion (Controlling) der Kennzahlen entsteht eine Prüfung der Ziele und der gefahrenen Strategien. Diese können dann rechtzeitig angepasst und erweitert werden. Damit wird dann der Prozess erneut durchlaufen.



**Abbildung 9:** Aufbau einer Balanced Scorecard; Quelle: (Kaplan & Norton, 1997, S. 10)

### 3.4.2. Übertragungsmöglichkeiten der BSC auf diese Arbeit

Wie für die EMAS stellt sich auch hier die Frage ob und, wenn ja, in welcher Form sich das Modell der *Balanced Scorecard* (BSC) als Analysemodell für „Weltverbesserungsansätze“ auf diese Arbeit übertragen lässt.

Kaplan und Norton entwickelten die BSC gezielt für Business- und auch NPO-Unternehmungen, die sich hauptsächlich nach klar definierten Investoren und Kunden richten, weil sie bestimmte Produkte oder Dienstleistungen auf den Markt bringen wollen. „Die *Balanced Scorecard* beleuchtet die Prozesse, die für eine bahnbrechende Leistung für Kunden und Teilhaber am kritischsten sind“ (Kaplan & Norton, 1997, S. 11). Außerdem werden Ziele in Kennzahlen übersetzt. Diese orientieren sich hauptsächlich an erbrachte (finanziell messbare) Leistung, woran im Nachhinein der Erfolg gemessen und sichtbar gemacht wird.

Die *Balanced Scorecard* eignet sich demnach sehr gut als Basis einer Umsetzungsstrategie für eine Unternehmung, und in abgewandelter Form möglicherweise auch für „Weltverbesserungsansätze“. Ferner leistet sie ausgezeichnete Dienste als Controlling-Instrument, das darauf abzielt, den Erfolg voranzutreiben. Somit könnte das Erfolgspotenzial eines „Weltverbesserungsansatzes“ durchaus mit Hilfe der *Balanced Scorecard* analysiert und weiterentwickelt werden. Allerdings sollte dann das analysierte Konzept auch viele verwertbare Kennzahlen enthalten, sonst riskiert man mit dieser Methodik, der gestellten Aufgabe nicht gerecht zu werden.

Die *Balanced Scorecard* geht von einer sehr einseitig formulierten Vision aus, die zumeist mit Erfolg versprechenden, kommerziellen Leistungszielen gleichgesetzt wird, und sich möglichst an Kennzahlen orientiert. Somit wird auf Ganzheitlichkeit – für eine diesbezügliche Analyse – nicht ausreichend Wert gelegt. Als Analysemethode für die Überprüfung auf Ganzheitlichkeit, kann die BSC demnach kaum dienen. Und es stellt sich zudem die Frage, wie Ganzheitlichkeit als (Teil- oder Haupt)Kriterium in geeignete Kennzahlen übersetzt werden soll. Ist das überhaupt möglich? Gibt es dazu anerkannte Methoden? Diese unbeantworteten Fragen zeigen, dass die Adaptierung des Managementsystems BSC hin zu einem qualitativ hochwertigen Analysemodell für „Weltverbesserungsansätze“ im Sinne der Zielsetzung dieser Arbeit sehr wahrscheinlich ein kompliziertes Verfahren mit sich ziehen würde.

### 3.5. St. Galler Management-Modell

Im ganzheitlichen oder integrierten Management ist das *St. Galler Management-Modell* eines der meist rezipierten. Genau genommen gibt es zwei *St. Galler Management-Modelle*, die hier als das *klassische St. Galler Management-Modell* und das neue *St. Galler Management-Modell* unterschieden werden.<sup>15</sup>

Aus den 1960er und 70er Jahren stammt das *klassische St. Galler Management-Modell* von der Universität St. Gallen. Es wurde von Hans Ulrich und Walter Krieg 1972 erstmals publiziert. Knut Bleicher entwickelte es über die 1990er und 2000er Jahren weiter unter dem Titel „Das Konzept integriertes Management“. Johannes Rüegg-Stürm publizierte 2002 erstmals „Das *Neue St. Galler Management-Modell*“, das als Weiterentwicklung des klassischen Konzepts an veränderte Anforderungen des 21. Jahrhunderts, vor allem bezüglich Normen und Werte (Umwelt, Ressourcen, ...), aber auch was die Interessen von Anspruchsgruppen und den Faktor Zeit betrifft, angepasst wurde.

#### 3.5.1. Das klassische St. Galler Management-Modell

Das *klassische St. Galler Management-Modell* ist laut Zielsetzung als „Leerstellengerüst für Sinnvolles und Ganzheitliches“ aufzufassen (Bleicher, 2001, S. 72). Dementsprechend bietet es dem Management ein systematisches Rahmengerüst, welches, ohne der Gefahr sich in getrennten Teillösungen zu verlieren, ein „Denken in Gesamtzusammenhängen fördert und [...] [den] Einbezug von interdependenten Entscheidungen in den Entscheidungsprozess“ sicherstellt (Pischon & Liesegang, 1999, S. 100).

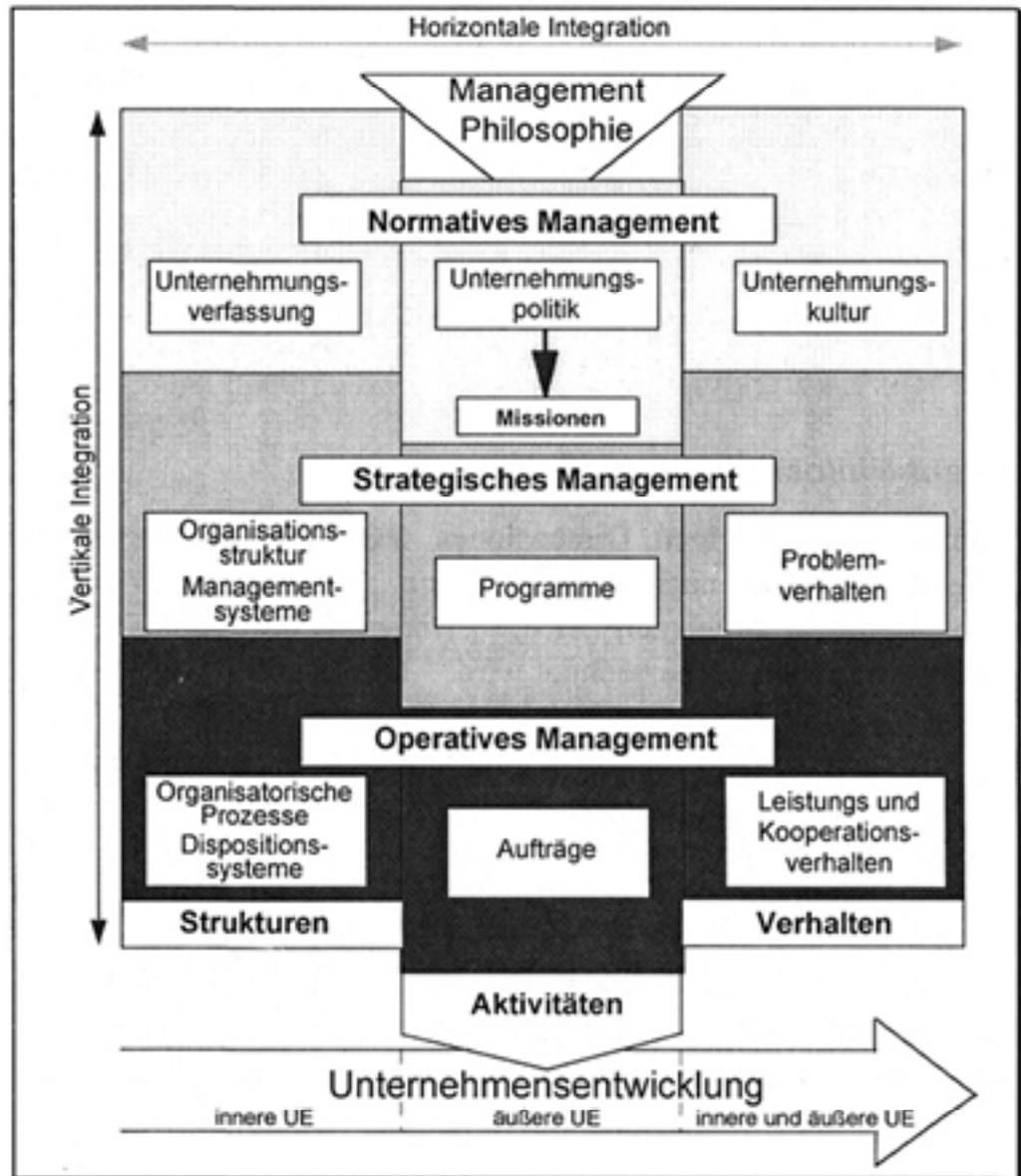
Knut Bleicher stellt das Konzept zur Integration unterschiedlicher Entscheidungsmodule in einer Grafik dar (Abb. 10). Demnach liegen dem *klassischen St. Galler Management-Modell* eine Management-Philosophie und eine Vision als Sinn verleihende Basis für das gesamte Management zu Grunde, welche „als Bestimmungsgrößen aller Handlungen zu betrachten [sind]“ (Pischon & Liesegang, 1999, S. 102). In weiterer Folge werden neun Entscheidungsmodule unterschieden.<sup>16</sup> Sie werden einer horizontalen und einer vertikalen Integration unterzogen und unterliegen zwangsläufig einer zeitlichen Integration. Die einzelnen Entscheidungsmodule werden auf diese Weise in drei jeweils dreigeteilten Dimensionen eingegliedert. Die „Integration“ drückt die Vernetztheit der einzelnen Module aus und zeigt auf, an welchen Schnittstellen - Kreuzungspunkte der Ebenen mit den Säulen (siehe Abb. 10) - komplexe Wechselwirkungen bestehen. Die erste Dimension besteht aus den Ebenen „Normatives Management“, „Strategisches Management“ und „Operatives Management“ (Bleicher, 2001, S. 82).

Das Normative Management bildet die Ebene der generellen Zielsetzungen. Es werden Prinzipien,

---

<sup>15</sup> Das „klassische“ St. Galler Management-Modell, bzw. -Konzept wird in der Literatur zumeist einfach als St. Galler Management-Konzept betitelt. In dieser Arbeit wählt der Autor die Bezeichnung „klassisch“ beizufügen, um eine eindeutige Unterscheidung der beiden Modelle zu bewirken und Verwirrung beim Lesenden zu vermeiden.

<sup>16</sup> Durch die zeitliche Integration mit der Unternehmensentwicklung werden daraus entlang der drei Kriterien (innere UE, äußere UE, innere und äußere UE) 27 Module.



**Abbildung 10:** Das klassische St. Galler Management-Konzept; Quelle: (Pischon & Liesegang, 1999, S. 101)

Normen und Spielregeln festgelegt, die darauf abzielen, die Unternehmung zum Leben und zur Entwicklung zu befähigen (Bleicher, 2001, S. 74).

Mittels des Strategischen Managements werden Erfolgspotenziale installiert, instand gehalten, weiterentwickelt und gerettet, sowie der Ressourceneinsatz geplant (Bleicher, 2001, S. 75).

Das Operative Management bildet die Umsetzungsebene für das Management, mit den Hauptausrichtungsaspekten des Ökonomischen, der Effizienz und der Effektivität (Bleicher, 2001, S. 76).

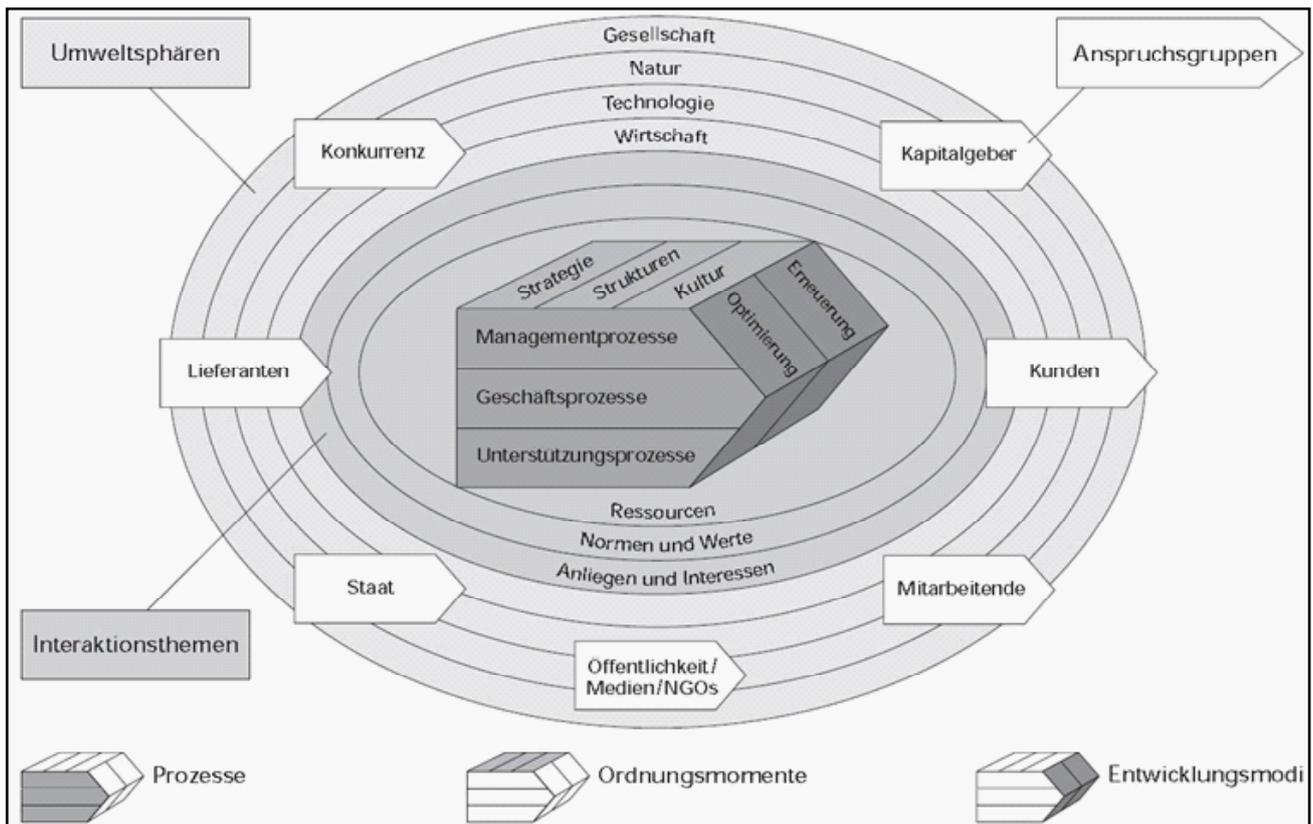
Die zweite Dimension ist in drei Säulen gegliedert, jene der Strukturen, jene der Aktivitäten respektive jene des Verhaltens (Bleicher, 2001, S. 81).

Die dritte Dimension beschreibt die in zeitlicher Hinsicht dynamische Entwicklung des Unternehmens nach innen, nach außen beziehungsweise gleichzeitig oder zusammenwirkend innen und außen. Das Management sollte sehr bewusst und konsequent mit dem unabwendbaren und oft entscheidenden Faktor der Zeit umgehen und die Entwicklung der Unternehmung kategorisch im Voraus planen.

Die Unternehmensentwicklung wirkt bestimmend auf den unternehmerischen Erfolg (Pischon & Liesegang, 1999, S. 106) (vgl auch Bleicher, 2001, S. 83 ff).

### 3.5.2. Das Neue St. Galler Management-Modell

Im *Neuen St. Galler Management-Modell* (Abb. 11) wird im Grundaufbau von sechs zentralen Begriffskategorien ausgegangen - den Umweltsphären, den Anspruchsgruppen, den Interaktionsthemen, den Ordnungsmomenten, den Prozessen und den Entwicklungsmodi.



**Abbildung 11:** Das Neue St. Galler Management-Modell; Quelle: (Rüegg-Stürm, 2004, S. 70)

Bei den Umweltsphären handelt es sich um die Äußeren Einflussfelder, in denen die Unternehmung aktiv, reaktiv und passiv agiert. Diese werden in Gesellschaft, Natur, Technologie und Wirtschaft unterteilt.

Mit Anspruchsgruppen sind die Stakeholder gemeint, die in irgendeiner Weise mit der Unternehmung interagieren. Das sind unter anderen die Konkurrenz, die Lieferanten, der Staat und die Öffentlichkeit, die Kapitalgeber, die Kunden und die Mitarbeiter.

Mit den Anspruchsgruppen findet ein Austausch bezüglich unterschiedlichster Interaktionsthemen statt. *Im Neuen St. Galler Management-Modell* werden diese in Anliegen, Interessen, Normen und Werten von Personen, Kulturen, Organisationen und Institutionen sowie in Ressourcen eingeteilt. Die Ordnungsmomente umfassen die Unternehmungsstrategien, die -strukturen und -kultur. Es geht darum einen solchen Handlungsrahmen zu schaffen, der es ermöglicht, „die richtigen Dinge zu tun“

und „die Dinge richtig zu tun“. Rüegg-Stürm bringt erst an dieser Stelle seiner Ausführungen ein, dass auch ein Sinn liefernder Prozess einzuleiten ist, auch einen Sinn liefernden Prozess einzuleiten, der „Antworten auf Fragen des Warum und Wozu liefert“, also eine Vision zu entwickeln.

Mit Prozessen sind hauptsächlich Wertschöpfungsprozesse gemeint. Sie werden im *Neuen St. Galler Management-Modell* eingeteilt in Management-, Geschäfts- und Unterstützungsprozesse. Die Managementprozesse bestehen aus der Führung, Gestaltung und Lenkung des Unternehmens und beinhalten auch sämtliche Aktivitäten auf den Planungs-, Koordinations-, Sicherungs- und Controllingebenen sowie die Mitarbeiterführung (Rüegg-Stürm, 2004, S. 112).

Geschäftsprozesse orientieren sich an den Nutzen für die Kunden und bestehen aus marktinternen Aktivitäten.

Bei den Unterstützungsprozessen handelt es sich um interne Abläufe und Dienstleistungen, „die notwendig sind, damit Geschäftsprozesse effektiv und effizient vollzogen werden können.“ Sie umfassen genauso die Personal- und Bildungsarbeit wie die Bereitstellung von Infrastruktur, der Bewältigung von Informationsflüssen sowie die Kommunikationsprozesse (Rüegg-Stürm, 2004, S. 112).

Alle Prozesse stehen in gegenseitiger Wechselwirkung und interagieren mit den Ordnungsmomenten (Strategie, Strukturen, Kultur) (Rüegg-Stürm, 2004, S. 121 f.).

Die Entwicklungsmodi im *Neuen St. Galler Management-Modell* entsprechen im Prinzip der dritten Dimension im *klassischen*. Im neuen werden sie allerdings auf einer sachlichen Ebene explizit in Erneuerung und Optimierung eingeteilt. Optimierungen und Erneuerungen können u.a. beispielsweise in der Produktion (zB. Änderung der Produktpalette) geschehen oder bestehende Strategien (zB. Image gegenüber Kunden oder bei bestimmten Zielgruppen) verändern (vgl. Rüegg-Stürm, 2004, S. 122 ff.).

Das *Neue St. Galler Management-Modell* soll einer organischen Weiterentwicklung des klassischen Modells entsprechen. Jedenfalls soll sich das neue Modell Normen und Werten im Management eingehender behandeln, intensiver die Stakeholder mit deren Interessen integrieren, den Faktor Zeit stärker gewichten und eine breitere Befassung mit dem Begriff der Ressourcen fördern.

Durch die präzisere Ausformulierung von einzelnen Begriffskategorien ergibt das neue Modell einerseits klarere Vorgaben und ausgeprägteren Pragmatismus. Andererseits begrenzt es somit gleichzeitig die ganzheitliche Auseinandersetzung des Managements mit seinen einzelnen Aspekten. Jedoch soll hier auch ein impliziter Hinweis Rüegg-Stürms (2004) angeführt werden: Das Modell ist nicht als vollständig, fertig und komplett anzusehen, da eine Unternehmung ein dynamisches komplexes System ist. „Diese Dynamik komplexer Systeme hat zur Folge, dass es unmöglich ist, ein bestimmtes komplexes System von einer zentralen Instanz zu durchschauen, vollständig und ‚objektiv‘ zu beschreiben und in einem Modell ‚korrekt‘ abzubilden“ (Rüegg-Stürm, 2004, S. 67). Wie das *Neue St. Galler Management-Modell* zu verstehen ist, erklärt Rüegg-Stürm folgendermaßen: „Das Modell ist als Suchraster und nützliche ‚Landkarte‘ zur

eigenen Orientierung aufzufassen und soll dazu beitragen, wichtige Begriffe und Konzepte im Gesamtzusammenhang des Managements zu verstehen“ (Rüegg-Stürm, 2004, S. 65).

### 3.5.2. Übertragungsmöglichkeiten auf diese Arbeit

Das *St. Galler Management-Modell* entspricht als gedachtes „Leerstellengerüst für Sinnvolles und Ganzheitliches“ (Bleicher, 2001, S. 72) schon in seiner Zielsetzung im Wesentlichen den Anforderungen dieser Arbeit an eine Analyse- und Strukturierungsmethode für „Weltverbesserungsansätzen“. Das *klassische St. Galler Management-Modell* enthält dabei in seinem Aufbau eher nur wenige Vorgaben hinsichtlich der zu betrachtenden Blickwinkel und zu beachtenden Inhalte eines Management-Konzepts; das neue dafür um einiges mehr. Bleicher unterstreicht in seinen Ausführungen zum *klassischen* Modell die enorm wichtige Rolle einer Vision und einer Management-Philosophie die im Normativen Management u.a. zu einer Unternehmungspolitik und einer Mission führen sollen. Rüegg-Stürm (2004) schreibt im neuen Modell den Umweltsphären, den Anspruchsgruppen und den Interaktionsthemen eine vergleichbare Gewichtung zu. Beide Modelle arbeiten auf unterschiedliche Weise möglichst viele Bereiche des Managements ein, geben dabei unterschiedliche Schwerpunkte, Blickwinkel und Mindestinhalte vor, lassen hingegen andere Bereiche in den Hintergrund fallen. Die Anwendbarkeit für die Analyse in dieser Arbeit scheint bei beiden einzelnen Modellen gleichermaßen nach einer entsprechenden Adaptierung gegeben. Den größten Nutzen dürfte jedoch die Kombination aus beiden Modellen bzw. deren Vereinigung zu einem Ganzen erzielen. Auf solche Weise nimmt der Umfang einer Analyse natürlich enorm zu, aber gleichermaßen auch die Zweckdienlichkeit.

Die Ganzheitlichkeit ergibt sich dann aus der Vollständigkeit hinsichtlich aller Managementbereichen, deren Integration (Verknüpfung und Vernetzung) und das Einbeziehen aller Ebenen der Nachhaltigkeit (Ökologie, Ökonomie, Soziales). Das Abschätzen des Erfolgspotenzials gründet dabei auf dem Strategischen Management, aber auch auf der Integration<sup>17</sup> des Strategischen Managements mit den anderen Ebenen, sowie auf der zeitlichen Integration<sup>18</sup> und der Vollständigkeit des gesamten „Weltverbesserungsansatzes“ in Analogie zum Managementmodell. Als Anmerkung sei hier angebracht, dass im strategischen Management durchaus zusätzlich von einer *Balanced-Scorecard*-Analyse Gebrauch gemacht werden kann, um das Messen von Erfolgspotenzialen weiter zu schärfen und praktikabler zu machen.

---

<sup>17</sup> Die Intergration ist hier als das Verbinden zu einer Ganzheit zu verstehen

<sup>18</sup> Die zeitliche Integration entspricht der Entwicklung des Unternehmens im Verlauf der Zeit und der zu planenden Zukunft

### 3.6. Auswahl eines Managementmodells

Nachdem beispielhaft drei Managementmodelle vorgestellt wurden, soll nun jenes Modell ausgewählt werden, welches sich für die Analyse und Strukturierung von Weltverbesserungsansätzen am besten eignet.

Die *EMAS* eignet sich für eine Analyse und Strukturierung von Weltverbesserungsansätzen nur insofern unter erheblichem Aufwand essentielle Erweiterungen und Umformungen vorgenommen werden. Die Ausbeute in Bezug auf die gesuchten Antworten wäre in Frage zu stellen und das Verhältnis Aufwand zu Nutzen wäre deutlich zu groß.

In Hinblick auf die Analyse von Erfolgspotenzialen ist die *Balanced Scorecard* durchaus auf „Weltverbesserungsansätze“ anwendbar. Die Qualität einer solchen Analyse wäre abhängig von der Qualität der ausgewählten Kennzahlen. Als Analyse auf Ganzheitlichkeit lässt sich die *BSC* allerdings voraussichtlich nicht anwenden. Die Aussicht auf geeigneten Kennzahlen, welche die Ganzheitlichkeit wiedergeben erscheint äußerst fragwürdig.

Das *St. Galler Management-Modell* lässt sich voraussichtlich gut auf die Fragestellungen in dieser Arbeit transferieren. Es bedarf aber einer Ausarbeitung und Anpassung an die Thematik der „Weltverbesserungsansätzen“. Vor allem eine Kombination aus dem *klassischen* mit dem *neuen* Modell lässt erwarten, dass mit einer vollständigen Analyse alle Fragen zufriedenstellend beantwortet werden können. Daher fällt die Wahl als Grundlage für eine Analyse- und Strukturierungsmethode auf dieses Modell.

### 3.7. Entwicklung einer Analyse- und Strukturierungsmethode für „Weltverbesserungsansätze“

An dieser Stelle gilt es nun, die beiden *St. Galler Management-Modelle* gezielt zusammenzuführen, um anhand des sich daraus ergebenden Analyse- und Strukturierungsmodells die Forschungsfragen dieser Arbeit beantworten zu können. Dazu müssen zuerst die wichtigsten Kernpunkte der zwei *St. Galler Management-Modellen* einzeln herausgefiltert werden.

Beim *klassischen* Modell nimmt Bleicher (2001) als Ausgangspunkte die Management-Philosophie und die Vision, die er als „Leitsterne der Unternehmensentwicklung“ bezeichnet (Bleicher, 2001, S. 88). Sie wirken Sinn gebend und Maßstab setzend auf alle Entscheidungsmodule und Kurs bestimmend auf alle Eingebundenen. Danach wird als erste die normative Ebene behandelt, welche mit einer Unternehmungspolitik beginnt, und in der Formulierung einer klaren Mission für das Unternehmen endet. Anschließend gilt es, eine Unternehmungsverfassung festzulegen, die den „strukturellen Rahmen für die Nutzen- und Verständigungspotenzialen“ unter Einbindung von unterschiedlichen Interessen bietet (vgl. Bleicher, 2001, S. 182). Die Unternehmungskultur wächst aus dem Verhalten, der Kommunikation und Interaktion aller Beteiligten. Sie zeigt sich nur bedingt beeinflussbar, sollte aber gründlich analysiert werden um einen bewussten

Umgang zu ermöglichen (vgl. Bleicher, 2001, S. 253). Mit der unternehmerischen Mission als Grundlage werden im strategischen Management, unterschiedliche strategische Programme entwickelt, die aber erst dann durchsetzbar werden, wenn sie in Organisationsstrukturen und Managementsysteme eingebunden werden. Diese geben den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ein Handlungsmuster, einen Rahmen vor, um mit Problemen umzugehen. Als letzte folgt das operative Management, oder die Umsetzungsebene mit Organisationsstrukturen, Aufträge (Aktivitäten) und Kooperationsverhalten. Alle diese Module sollten einer Integration unterliegen, also interaktiv und vernetzt gehandhabt werden.

Rüegg-Stürm (2004, S. 69 ff.) fügt diesen Ebenen folgende hinzu: Umweltsphären, Anspruchsgruppen, Interaktionsthemen, Ordnungsmomente, Prozesse und Entwicklungsmodi. Normen und Werte fließen stärker in das neue Modell ein. Allgemein werden gewisse Inhalte, wie der Umgang mit Ressourcen, mit dem Umfeld, mit Stakeholdern und mit der Umwelt, fest vorgegeben. Die zeitliche Integration im *klassischen* Modell wird im *neuen* Modell unter Entwicklungsmodi präzisiert mittels den beiden Begriffen „Erneuerung“ und „Optimierung“.

Beide Modelle sind als eine Art Leerstellengerüst zu verstehen. Diesen Charakter sollte ein vereintes Modell also beibehalten. Wenn das Modell jedoch alle Module enthalten soll und außerdem die Integration, also die Vernetzung zwischen den Ebenen und ihren Elementen, so wird die Grafik zum Modell kompliziert und unverständlich. Die Komplexität soll also um ein wesentliches Maß verringert werden.

Aufgrund dessen soll in der Folge der Managementprozess nach den beiden *St. Galler Management-Modellen* auf die wesentlichsten Inhalte reduziert werden. Diese werden dann gezielt an die Fragestellung angepasst. Wie in Kapitel 3.2. erwähnt, soll die Analyse- und Strukturierungsmethode eindeutig definierte Bausteine als Inhalte und Strukturteile für die vollständige Konzeption ganzheitlicher „Weltverbesserungsansätze“ liefern. Diese Bausteine sollen in der Folge anhand der beiden *St. Galler Management-Modelle* identifiziert und danach wenn nötig auf die Fragestellung der vorliegenden Arbeit transferiert werden.

Die Bausteine heißen:

Vision, Philosophie, Mission, Unternehmungs-politik, Unternehmungskultur, Strukturen, Umwelt-spären, Interaktionsthemen, Anspruchsgruppen, Unternehmungsverfassung, Prozesse, Strategisches Management (Strategie), Entwicklungsmodi, Vernetzung aller Bausteine, Aufträge und Kooperationsverhalten (Siehe Abb. 12).

Die **Vision**, die **Philosophie** und die **Mission** sind für einen „Weltverbesserungsansatz“ gleichermaßen von Bedeutung wie für ein Unternehmen. Sie können direkt in die zu entwickelnde Analyse- und Strukturierungsmethode übernommen werden. Die Unter-nehmungs-politik und ebenso die Unternehmungskultur können als Baustein nicht auf einfache Weise auf einen „Weltverbesserungsansatz“ übertragen werden. Die eingebundenen Organisationen verfolgen eine bestimmte interne Politik und unterliegen einer gewissen Kultur. Diese sind dann aber als Teil der geplanten **Strukturen** eines Ansatzes zu betrachten.<sup>19</sup>

<sup>19</sup> Organisationen, welche mit einem „Weltverbesserungsansatz“ verbunden sind, bilden einen sehr wichtigen Teil der Strukturen dieses Ansatzes. Die interne Politik dieser Organisationen sollte mitgeplant, deren Kultur.

## Strukturelle und inhaltliche Bausteine nach den beiden St. Galler Management-Modellen



**Abbildung 12:** Strukturelle und inhaltliche Bausteine nach den beiden St. Galler Management-Modellen;  
Quelle: eigenes Bild

Der Begriff „Umweltsphären“ ist ebenfalls missverständlich in Verband mit einem „Weltverbesserungsansatz“. Gesellschaft, Natur, Technologie, Wirtschaft und Politik sollen mit Hilfe des Ansatzes verbessert werden. Dasselbe gilt für die Interaktionsthemen<sup>20</sup> und für die Anspruchsgruppen<sup>21</sup>. Zu diesen Themen liefert ein vollständiger „Weltverbesserungsansatz“ eine **Status-Quo-Analyse** sowie **Verbesserungsvorschläge**. Letztere können Einzug in die **Mission** finden.

Die Unternehmensverfassung entspricht in erster Linie dem niedergeschrieben Ansatz selbst. Allerdings bleibt anzumerken, dass NGOs und NPOs, als Teile der Organisationsstruktur, zusätzlich Vereinsstatuten benötigen um sich offiziell als Verein anmelden zu können. Diese Statuten sind getrennt zu behandeln, werden aber vorläufig wiederum dem Baustein der **Strukturen** zugeordnet.

**Prozesse** und **strategisches Management** gehören zu den wichtigsten Bausteinen vollständiger „Weltverbesserungsansätzen“, weil ohne sie die Umsetzung überhaupt nicht denkbar wäre. Dem soll hinzugefügt werden, dass strategisches Management zumindest aus der Erarbeitung **strategischer Programme** bestehen sollte und bestenfalls auch den Einbezug von **Managementsystemen** beinhaltet. Das Problemverhalten kann allerdings den Entwicklungsmodi zugeordnet werden.

<sup>20</sup> Das heißt der Umgang mit Ressourcen, Normen und Werten, Anliegen und Interessen.

<sup>21</sup> Die Anspruchsgruppen sind die Stakeholder. Im Falle eines „Weltverbesserungsansatzes“ gehören alle natürliche und juristische Personen zu den Stakeholdern.

Der Begriff „**Entwicklungsmodi**“ bezeichnet eine Rückkopplungsschleife jeglicher aktueller Entwicklungen mit vorangegangenen Prozessen. Die **Rückkopplung** hat Verbesserungen, Optimierungen und Erneuerungen zum Ziel und bewirkt bei richtiger Handhabung die Vernetzung aller Bausteine.

Ein „Weltverbesserungsansatz“ erhält keine Aufträge wie sie ein Unternehmen bekommt. Er gibt sich selbst Aufträge in Form von Projektumsetzungen, Aktivitäten, Kampagnen, Maßnahmen und Ähnlichem. Hier geht es also um die **reale Umsetzung** des Ansatzes.

Das Kooperationsverhalten kann unter dem strategischen Management gefasst werden, sollte aber bei einem vollständigen „Weltverbesserungsansatz“ nicht außer Acht gelassen werden. Die Einstellung und die Haltung gegenüber anderen Ansätzen können einen sehr wesentlichen Einfluss auf den Erfolg des eigenen haben.

Die wichtigsten Bausteine für einen „Weltverbesserungsansatz“ heißen demnach Vision, Philosophie, Mission, Strukturen, Status-Quo-Analyse, Verbesserungsvorschläge, Prozesse, strategisches Management (strategische Programme, Managementsysteme), Entwicklungs-modi (Rückkopplung), reale Umsetzung (Siehe Abb.13).



**Abbildung 13:** Strukturelle und inhaltliche Bausteine für „Weltverbesserungsansätze“; Quelle: eigenes Bild

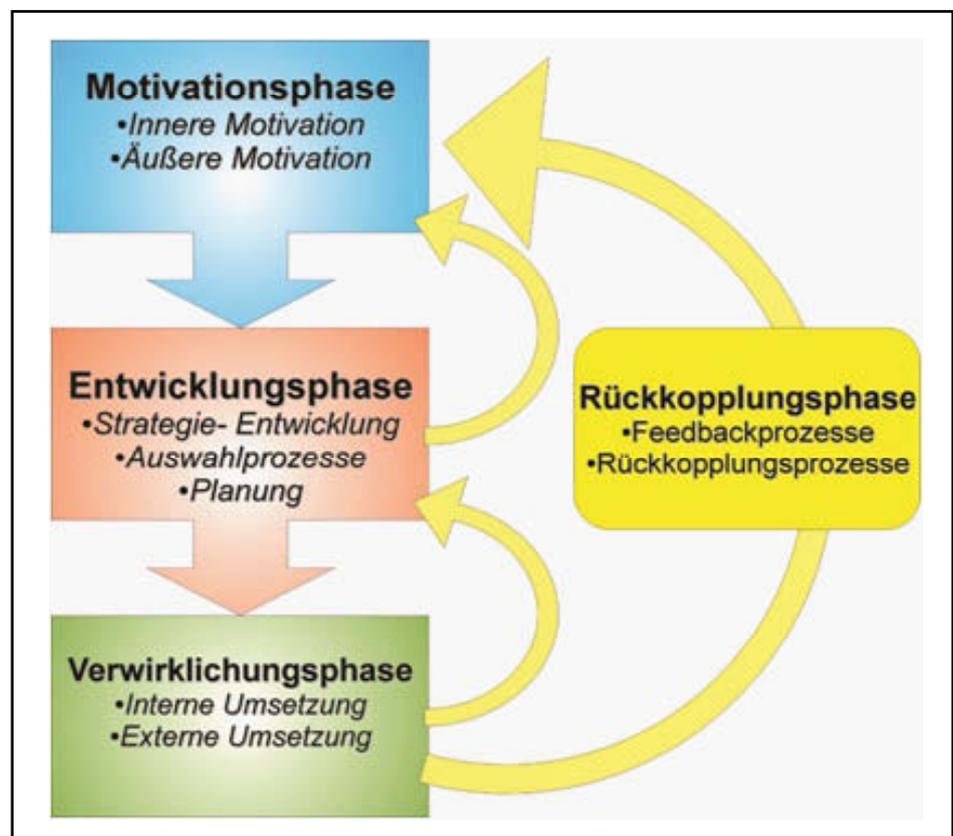
Das Zusammenfügen der Bausteine zu einem Managementprozess liefert zwar eine adäquate Konzeptions-Grundlage für „Weltverbesserungsansätze“, bleibt jedoch in der Darstellung noch zu kompliziert. Deswegen soll nun der Versuch unternommen werden, eine einfachere Struktur für den Gesamtprozess zu finden. Dazu werden, mit der freundlichen Unterstützung von Jaap Rameijer<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Jaap Rameijer, u.a. langjähriger Technikmanager von Shell

und Alfred Strigl<sup>23</sup>, bestimmte Sammelbegriffe gesucht, durch die der Prozess zusammengefasst werden kann.

Anhand der vier Überbegriffe **Motivationsphase**, **Entwicklungsphase**, **Verwirklichungsphase** und **Rückkopplungsphase** lässt sich tatsächlich der gesamte Prozess beschreiben. Sie lassen jeweils eine weitere Unterteilung zu, respektive in **innere** und **äußere Motivation**, in **Strategie-Entwicklung**, **Auswahl** und **Planung**, in **interne** und **externe Umsetzung** (bzw. in **kurzfristige** und **langfristige Umsetzung**), sowie in **Feedbackprozesse** und **Rückkopplungsprozesse**. Abbildung 14 zeigt das daraus entstehende, vereinfachte Prozess-Diagramm.

Die Motivationsphase dient der Aufarbeitung der inneren Überzeugungen und Wunschbildern und dem Ausformulieren der gemeinsamen Herausforderungen bestehende Missstände zu bereinigen. Danach werden in der Entwicklungsphase Strategien zur Umsetzung in Programmen und Auswahlprozessen aufbereitet und einer Auswahl unterzogen. Die ausgewählten Strategien werden anschließend bis ins



**Abbildung 14:** Vereinfachtes Prozessdiagramm für das Management von „Weltverbesserungsansätzen“; Quelle: eigenes Bild

Detail geplant. Darauf folgt die Verwirklichungsphase, welche der Umsetzung in die Tat gewidmet ist. Sie beinhaltet hauptsächlich externe Projekte, welche die Manifestierung der Theorie in Gesellschaft, Umwelt, Wirtschaft und Politik zum Ziel haben. Es sind aber auch interne Projekte zu verwirklichen, welche die Organisation, die Strukturen, Besprechungen, Vereinstreffen usw. abwickeln. Die Rückkopplungsphase sorgt durch Feedback- und Rückkopplungsprozesse für ständige Verbesserung, Optimierung und Erneuerung, möglicherweise auch für Erweiterungen des Ansatzes.

<sup>23</sup> Alfred Strigl, u.a. Gründungsgesellschafter und Geschäftsführer der plenum GmbH ([www.plenum.at](http://www.plenum.at)), Berater und Begleiter für Unternehmungen in Sachen zukunftsfähige Managementstrukturen und Führungskulturen

In diesen vereinfachten Prozess, lassen sich alle benötigten Bausteine eingliedern. Daraus ergibt sich die vollständige Analyse- und Strukturierungsmethode für „Weltverbesserungs-ansätze“. Abbildung 16 zeigt diesen im Prozessdiagramm.

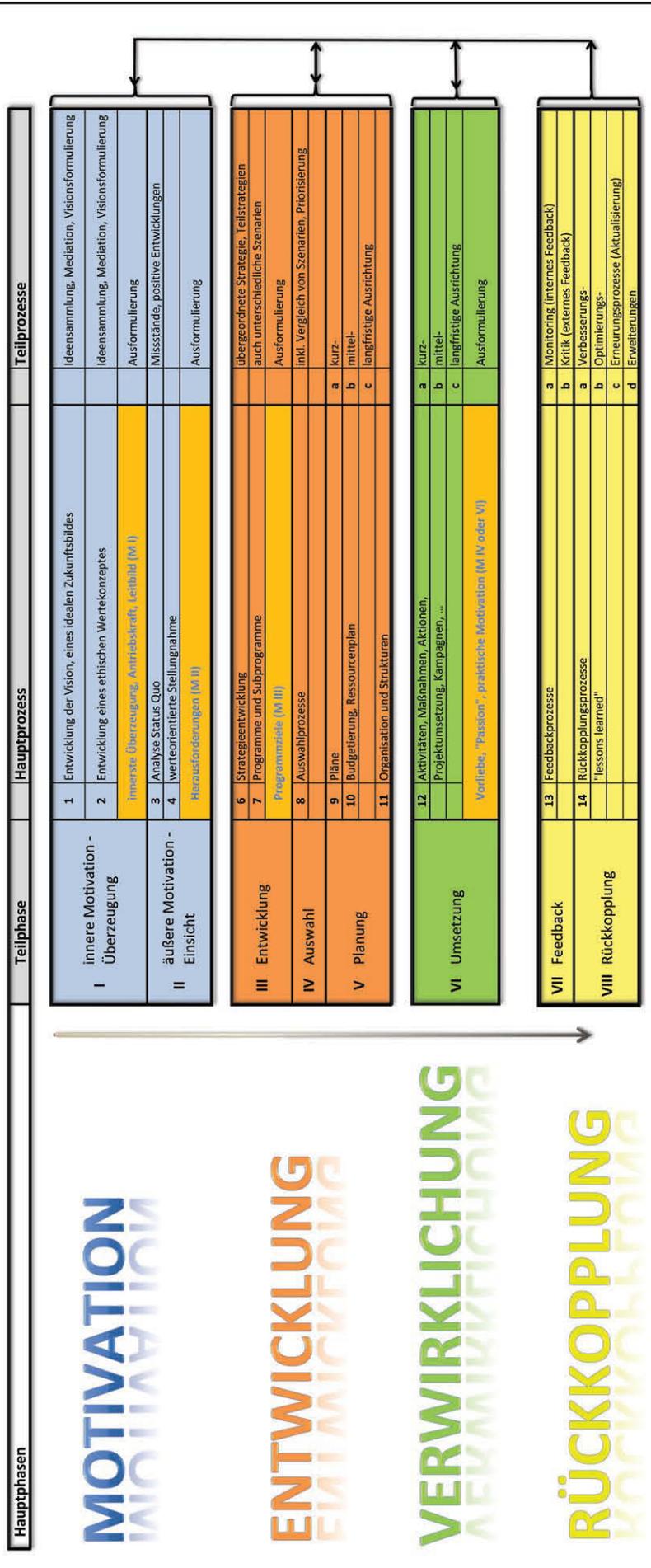
Um den Prozess zu vervollständigen, ist das Diagramm um einige Bausteine, die sich als wichtig erwiesen haben, erweitert worden. Außerdem wurde die Strukturierung ergänzt um die Empfehlung einer ganzheitlichen Mission (Abb. 16). Diese besteht aus vier Teilen, die an unterschiedlichen Stellen im Prozess eingegliedert sind. Diese einzelnen Teile der Mission sind im vollständigen Prozessdiagramm orange hinterlegt (siehe Abb. 15). Mehr dazu folgt weiter unten (Kapitel 4.5.).

Im Nachhinein wurde eine gewisse Analogie des entwickelten Gesamtkonzepts zum Future-Value-Konzept festgestellt, einem Managementmodell bestehend aus 12 Modulen, das für strategische, wertorientierte Unternehmensführung entwickelt wurde. (Gleißner, 2004) Diese Begebenheit kann als Bekräftigung der Relevanz der entwickelten Methode gesehen werden und auch als eine Art Zusicherung für deren Anwendbarkeit.

Die letztlich starke Abwandlung von den beiden St. Galler Management-Modellen ist auf eine Optimierung für die gesuchte Anwendung zurückzuführen. Die entstandene Analyse- und Strukturierungsmethode ist für die Anwendung auf ein „Weltverbesserungsansatz“ gedacht, in Zuge dessen auch die zugehörige Organisation erfasst wird. Dies ist eine logische Konsequenz aus der Fragestellung und Zielsetzung dieser Arbeit, welche das Erfolgspotenzial und die Ganzheitlichkeit der Ansätze und nicht einer Organisation analysieren soll.

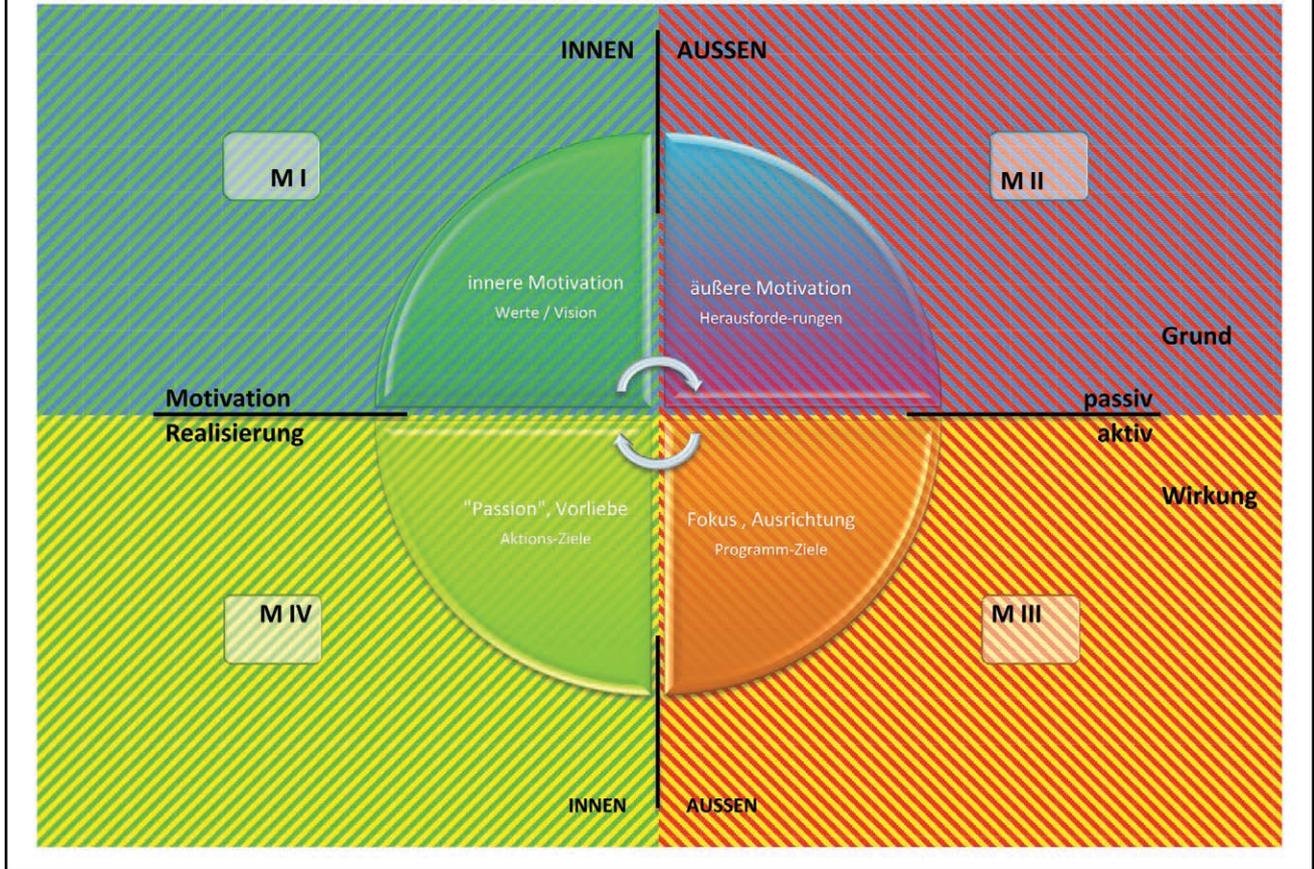
„Weltverbesserungsansätze“ sind keine Unternehmungen im ökonomischen Sinne, mit der Zielsetzung, sich am Finanzmarkt zu etablieren. Am vergleichbarsten sind sie mit NPOs oder Netzwerkorganisationen von NPOs und NGOs, wobei der Betrachtungswinkel jedoch genau umgekehrt ist. Wird nämlich der „Weltverbesserungsansatz“ an sich betrachtet, so wird die Organisation und dessen Struktur und Form (NGO, NPO, Netzwerk, ...) ...) zu einem untergeordneten Teil des gesamten Ansatzes – mit der Funktion, gewisse Ziele des Ansatzes zu verwirklichen – und nicht etwa der Ansatz Teil der Organisation und dessen Zielen. Daraus ergibt sich eine völlig veränderte Priorisierung und Gewichtung in den Zielsetzungen, den Programmen und folglich sogar in den Gründen für die Existenz der Organisation in Bezug auf die für sie zu wählende Strukturen und Formen. In der Folge soll nun die erarbeitete Methode vorgestellt und genauer erläutert werden.

# Diagramm der Analyse- und Strukturierungsmethode für "Weltverbesserungsansätze"



**Abbildung 15:** Vollständiges Prozessdiagramm der Analyse- und Strukturierungsmethode für „Weltverbesserungsansätze“; Quelle: eigenes Bild

# DIE GANZHEITLICHE MISSION



**Abbildung 16:** Die ganzheitliche Mission in der Analyse- und Strukturierungsmethode für „Weltverbesserungsansätze“; Quelle: eigenes Bild

## 4. Analyse- und Strukturierungsmethode für „Weltverbesserungsansätze“

Das im vorigen Kapitel entstandene Modell wurde entwickelt als „Analyse- und Strukturierungsmethode für Weltverbesserungsansätze“ und wird in der Folge den kürzeren Arbeitstitel ASWA tragen. Die ASWA bietet einen Vorschlag zur vollständigen und verständlichen Niederschrift eines untersuchten Ansatzes, zu einem logischen, nachvollziehbaren, strukturierten Aufbau sowie zum Mindestinhalt eines ganzheitlichen Ansatzes, um die Chancen zur erfolgreichen Umsetzung zu steigern. Die Niederschrift des Ansatzes liefert die Grundlage für die Verbreitung und Diskutierbarkeit des Ansatzes, sowie für dessen Optimierung, Verbesserung, Erneuerung und Erweiterung. Die Struktur und der Aufbau dienen dem Verständnis und der Nachvollziehbarkeit. Der Mindestinhalt ist daran festzumachen, welche Fragen geklärt werden müssen. Dieses Kapitel soll die ASWA beschreiben und erläutern, inklusive das Schema des Gesamtaufbaus sowie das Schema der ganzheitlichen Mission. Das darauf folgende Kapitel ist der beispielhaften, oberflächlichen Anwendung der ASWA als Analysemethode gewidmet.

### 4.1. Die Grobstruktur

Der Gesamtaufbau der ASWA (siehe Abb. 15) besteht in seiner Grobstruktur aus vier Hauptphasen, welche in verschiedene Teilphasen gegliedert sind. Den Teilphasen werden unterschiedliche Hauptprozesse und Teilprozesse zugeordnet.

Die Grobstruktur der ASWA besteht aus folgenden Hauptphasen: 1. Motivationsphase, 2. Entwicklungsphase, 3. Realisierungsphase (oder Verwirklichungsphase) 4. Rückkopplungsphase). Diese Hauptphasen stellen die vier elementaren Bearbeitungsebenen dar und wurden in eine dem Entstehungsprozess des Ansatzes entsprechende, logische Reihenfolge gebracht. Die Motivationsphase schafft als Metaebene das notwendige Fundament für die Entwicklungsphase. Letztere wiederum bereitet die planerischen Grundlagen für die Umsetzungsphase. So wird von der Metaebene ausgehend Schritt für Schritt auf die manifeste Umsetzung hingearbeitet. Die Rückkopplung sollte aus stetig wiederkehrenden Prozessen bestehen und ebenso innerhalb einer wie auch zwischen verschiedenen Hauptphasen erfolgen.

Die Teilphasen verleihen den Hauptphasen eine interne übersichtliche Struktur in Form inhaltlich zusammengehöriger Arbeitsblöcke. Auch sie wurden in eine möglichst schlüssige Reihenfolge für die Bearbeitung gebracht. Die gewählte Abfolge verhilft zu einem strukturierten Vorgehen, das ohne schwerfälliges Querdenken auskommt. Dadurch wird verhindert, dass wichtige Inhalte, Basisinformationen oder notwendige Arbeitsschritte u.Ä. vergessen bzw. vernachlässigt werden. Außerdem wird die Nachvollziehbarkeit des Ansatzes verbessert und die Weiterbearbeitung erleichtert.

Die Teilphasen sind weiter untergliedert in Hauptprozesse, die wiederum in Teilprozesse aufgesplittet werden. Die Hauptprozesse werden nach dem Resultat der einzelnen Teilprozesse betitelt und stellen die nötigen Bausteine der „Weltverbesserungsansätze“ dar. Die Reihenfolge der Hauptprozesse

innerhalb einer Teilphase wurde nach derselben Logik wie die Phasen festgelegt. So werden stetig weitere Grundlagen erarbeitet, die für darauf folgende Prozesse benötigt werden. Die Teilprozesse sind allerdings als Vorschläge für konkrete Arbeitsschritte zu verstehen, d.h. als methodische Empfehlungen. So eignen sich beispielsweise viele Methoden für eine erste Ideenfindung oder für die Strategieentwicklung (siehe u.a. CreaJour, 2011 & blueprints, 2007 & Kunz, 2006).

## 4.2. Die Motivationsphase

Teilphase	Hauptprozess	Teilprozesse
I innere Motivation - Überzeugung	1 Entwicklung der Vision, eines idealen Zukunftsbildes	Ideensammlung, Mediation, Visionsformulierung
	2 Entwicklung eines ethischen Wertekonzeptes	Ideensammlung, Mediation, Visionsformulierung
	innerste Überzeugung, Antriebskraft, Leitbild (M I)	Ausformulierung
II äußere Motivation - Einsicht	3 Analyse Status Quo	Misstände, positive Entwicklungen
	4 werteorientierte Stellungnahme	
	Herausforderungen (M II)	Ausformulierung

**Abbildung 17:** Übersichtsschema der Motivationsphase; Quelle: eigenes Bild

In der Motivationsphase wird eine Metaebene geschaffen, die das ideelle Fundament für den gesamten „Weltverbesserungsansatz“ liefert. Sie setzt sich aus einer inneren und einer äußeren Motivation zusammen. Die Motivationsphase hat zum Ziel, auf transparente Weise, einen möglichst starken Antrieb bei interessierten Personen zu erzeugen. Hauptsächlich aber soll sie eine klare Ausrichtung des Handelns sowie die Gesinnung des „Weltverbesserungs–ansatzes“ festlegen und bekunden. Sie bereitet somit das ideelle Fundament zur Wirksamkeit des Ansatzes.

### 4.2.1. Innere Motivation - Überzeugung

Bei der inneren Motivation handelt es sich in der ASWA um die zentralen Werte und das Wunschbild einer „guten“, „schönen“ Welt. Die ASWA schlägt für die innere Motivation zwei Hauptprozesse vor, die Visionsentwicklung und die Entwicklung eines ethischen Wertekonzeptes. Sie endet in der Ausformulierung der Leitbilder und innersten Überzeugungen, welche den ersten Teil der ganzheitlichen Mission (MI) ausmachen.

#### 4.2.1.1. Die Vision

In fast sämtlichen Quellen, die sich mit der ‚Vision‘ beschäftigen, wird auf deren überaus wichtige Rolle hingewiesen.

Die Aufgabe und die Wirkung der *Vision* werden in Bleicher (Bleicher, 2001, S. 110) gesehen in ihrer:

- „ 1) Sinnvermittlung und Faszinationskraft,
- 2) ‚Brandstiftung‘ und Begeisterung,

- 3) Impulsgebung und ‚Trendsetting‘,
- 4) Identifikations- und Erinnerungsfähigkeit,
- 5) Kreativitäts- und Innovationsförderung,
- 6) Lokomotionswirkung, Motivation und Integration,
- 7) Kompass- und Leuchtturmfunktion,
- 8) Vorsprungsproduktion, Macht- und Existenzsicherung.“<sup>1</sup>

Diese Aufgabe und Wirkung, die der *Vision* zugesprochen werden, sind von großem Belang für einen „Weltverbesserungsansatz“, der Erfolg in der Umsetzung haben soll, denn dazu werden so viele Mitstreitende (Mitsrebende) wie möglich benötigt. Deswegen steht die *Visionsentwicklung* im von der ASWA empfohlenen Prozess an der aller ersten Stelle.

Laut Hans H. Hinterhuber (2004) liegt das Wesen einer *Vision* in ihrer Richtung weisenden und Sinn verleihenden Funktion. Es findet sich im Verlegen von Grenzen – nicht im Setzen von Grenzen. Es liegt in dem was sie erschafft, nicht in dem, was sie hinter sich lässt. Ihr Wesen liegt außerdem in den sich aus ihr ergebenden Fragen, nicht in den darauf gefundenen Antworten. Die *Vision* weist eine Richtung, und dem Wesen einer Richtung entsprechend, mündet die *Vision* „ins Unendliche“ (Hinterhuber, 2004, S. 73).

Mit ‚in der Unendlichkeit münden‘ drückt Hinterhuber jene Art des Denkens aus, welche für die richtige Entwicklung von *Visionen* ausschlaggebend ist. Die Unendlichkeit bezieht sich sowohl auf einen weit entfernten Zeitpunkt in der Zukunft, wie auch auf den Idealismus, welcher der *Vision* zugrunde gelegt wird. Das Ziel hinter dieser Denkweise ist es, jene Idealbilder zu beschreiben, die gerade noch vorstellbar sind. Die Realität darf dabei komplett außer Acht gelassen werden, sodass die Wunschvorstellung einer (vollkommenen) Utopie nahe kommt. Diese Denkweise unterstreicht er mit der darauffolgenden Aussage: „Jede wirkliche *Vision* schließt nichts innerhalb ab; sie ist unberührt und unbeengt durch materielle Gesichtspunkte. Deshalb vermag sie überall konkrete Gestalt zu gewinnen“ (Hinterhuber, 2004, S. 73).

Es gibt freilich auch andere Verwendungen für das Wort ‚*Vision*‘. Aber auch in ihrer Verwendung als Synonym für ‚Wunschbild‘ bestehen dennoch stark variierende Auffassungen über die genaue Bedeutung des Begriffs. Was mit dem Begriff in Verbindung gebracht wird, kann z.B. davon abhängen, in welchem Fachgebiet er verwendet wird. Seine Bedeutungen bewegen sich erfahrungsgemäß zwischen dem höchsten noch denkbaren Idealbild und einem den Umständen, der Zeit und dem Ort angepassten Bild, das einer mit einer gewissen Sicherheit erreichbaren, pragmatischen Verbesserung der Gegenwart entspricht. In dieser Arbeit wird für die letztere Umschreibung der Begriff Ziel vorzugsweise verwendet.

Das in dieser Arbeit erstellte Analysemodell unterscheidet die *Vision* vom ethischen Wertekonzept, von den Herausforderungen, von den Strategiezielen und von den konkreten, praxisnahen Zielen eines Umsetzungsprojektes. Deshalb soll sie wie folgt definiert werden:

---

<sup>1</sup> Auf die entstehende Gefahr des Missbrauchs durch den letzten Punkt 8 soll hier am Rande hingewiesen werden

Eine *Vision* wird in der Folge als eine bildhafte Wunschvorstellung der Zukunft betrachtet, welche die von Hinterhuber (2004) genannten Eigenschaften besitzt, und als Ziel hat, jene Aufgabe zu erfüllen und eine solche Wirkung zu erzielen wie in Bleicher (2001) beschrieben.

Denn:

- Die *Vision* stellt in der ASWA die höchste Stufe der Überprüfung, sowie die oberste Ebene des „Weltverbesserungsansatzes“ dar. Wenn diese fehlt oder zu vage formuliert wird, kann nur schwer erkannt werden (vor allem durch Dritte), ob die vorgeschlagenen Ziele und Handlungen letztendlich zu dem führen, was den eigenen Leitbildern und Wunschvorstellungen entspricht.
- Wer die *Vision* eines Konzeptes nicht teilen kann, wird mit dem gesamten Konzept wenig anfangen können noch wollen.

Für den Erfolg eines „Weltverbesserungsansatzes“ ist es also von großem Belang, dass alle Betroffenen die *Vision* teilen und sich mit ihr identifizieren können. Sonst kommt es auf elementarster Ebene zu Konflikten bei und zwischen den Betroffenen. Deswegen kommt der *Vision* ein derart hoher Stellenwert zu. Sie sollte öffentlich zugänglich sein. So kann sie zur Diskussion gestellt, und jederzeit verbessert werden. Außerdem kann der gesamte Ansatz anhand der *Vision* auf Authentizität, auf innere Konsistenz und auf ihre Wirksamkeit überprüft werden. Die *Vision* stellt gemeinsam mit der Philosophie (in Form von der Mission M I) das wichtigste Prüfkriterium des „Weltverbesserungsansatzes“ dar. Das komplette Konzept inklusive all seiner Bausteine baut auf der *Vision* und der Philosophie als innerstes wie äußerstes Fundament auf. Beide durchziehen das gesamte Werk, die gesamte Planung bis hin zur Umsetzung. Die *Vision* kann beispielsweise besagen, dass in der erstrebten Zukunft alle Menschen in Frieden mit sich und anderen Menschen und in Kongruenz mit der Natur leben, und dass alle Menschen/Lebewesen sich angemessenen Wohlstands und Zufriedenheit erfreuen. Dann ist das gesamte Konzept darauf ausgerichtet, dass diese erstrebte Zukunft näher rückt. Alles was dem zuwider handelt und wirkt kann nicht in den Ansatz mit aufgenommen werden.

#### **4.2.1.2. Die Philosophie**

Der *Philosophie* wird in der ASWA eine ebenso wichtige Rolle zugeschrieben wie der *Vision*.

Der Ausdruck ‚*Philosophie*‘ entstammt dem klassischen St. Galler Managementkonzept. Er bezeichnet in dieser Arbeit das ethische Wertekonzept eines „Weltverbesserungsansatzes“.

Bei der *Philosophie* geht es um den moralischen Kontext, in den die *Vision* und der gesamte „Weltverbesserungsansatz“ gestellt werden, also um eine bewusste (bzw. bewusst zu machende), auf allen Ebenen der Planung stattfindende Einbindung von Werten. Sie besteht aus den Werthaltungen, aus den ethischen Leitgedanken und Überzeugungen. Im Zusammenhang mit einem „Weltverbesserungsansatz“, handelt es sich um sogenannte Paradigmen, also um die Weltanschauung, um die Vorabdefinition des „Guten“ aus der Sicht der Initiative. Sie legt die materiellen und spirituellen Werte, die Prinzipien und die

Leitmotive für die individuellen und gemeinsamen Handlungen fest. Sie setzt, als ethischen Rahmen, der weiteren Planung die ersten Grenzen. Die *Philosophie* legt also sozusagen die vom Planenden gewählten Spielregeln fest, nach denen die Veränderungen gestaltet werden sollen. Sie setzt den Handlungen, die zur *Vision* führen sollen, den klar definierten Rahmen des WIE, im Sinne des Miteinander Umgehens, auf. Deswegen wird sie als eigenständigen Planungsschritt benötigt für die Werterhellung und Werte-Entwicklung an dem sich Planende, Ausführende, Betroffene und/oder Interessenten messen können (vgl. (Bleicher, 2001, S. 89f.). Die *Philosophie* kann Werte enthalten wie Ehrlichkeit, Transparenz nach innen und außen, Respekt, gewaltfreier, liebevoller Umgang miteinander, ästhetische Werte, usw.

Eine offizielle, herausgegebene Wertbekundung dient, wie auch bei der *Vision*, der Transparenz, dem für die Weiterentwicklung wertvollen Feedback und außerdem als permanentes Überprüfungswerkzeug in der Rückkopplungsschleife (siehe Kapitel 4.6.). Bleicher (2001, S. 90)<sup>2</sup> betont außerdem die steigende Tendenz der Notwendigkeit einer (Management)philosophie je turbulenter ergo unprognostizierbarer die Umwelt einer Unternehmung<sup>3</sup> ist. Das heißt, um ein unnötiges Konfliktpotential mit anderen Werthaltungen zu vermeiden, ist darauf zu achten, dass sich die *Philosophie* auf die Interessen<sup>4</sup> konzentriert und nicht schon genaue Positionen<sup>5</sup> integriert. Ein Beispiel soll dies erläutern:

Man kann Demokratie als Ideologie und Werthaltung betrachten und auf ihr beharren. Um jedoch konsensfähig zu bleiben kann es klüger sein, in der *Philosophie*-Formulierung auf die der Demokratie zu Grunde gelegten Werte zurückzugreifen. Diese Werte können höchstwahrscheinlich auch auf anderem Wege als durch aktuelle Formen der Demokratie umgesetzt werden. Die Werte, als die Demokratie an sich. Mit den der Demokratie zu Grunde gelegten Werten können sich weltweit wahrscheinlich viel mehr Menschen identifizieren als mit der Demokratie an sich, deswegen entsprechen sie mehr den Interessen dahinter.

#### 4.2.2. Äußere Motivation - Herausforderungen

Die Äußere Motivation steht für jene Motivation, die aus der Reaktion auf die äußeren Begebenheiten, also auf die Welt außerhalb der Organisation, heraus entsteht. Das heißt, dass es die erlebten bzw.

---

<sup>2</sup> durch Zitat aus Probst 1983, Die Unternehmung

<sup>3</sup> Die Unternehmung ist hier zu verstehen als das kulturelle, soziale, politische und auch ökologische sowie wirtschaftliche Umfeld, welches der Ansatz berührt. Das heißt, in diesem Falle handelt es sich wohl um die gesamte Menschheit der Gegenwart und der Zukunft mitsamt ihren Unterschieden, Unstimmigkeiten und Kontroversen in all diesen Bereichen.

<sup>4</sup> Im Fachjargon der Mediation wird unter Interessen jener Kern der Wünsche verstanden, der sich in Anbetracht der Situation nicht mehr weiter hintergründen lässt. Im Gegensatz dazu meint eine Position ein festgesetzter, unflexibler Standpunkt, der sich mit abweichenden Ideen und Werten nicht gut vereinbaren lässt. Unterschiedliche Interessen führen zu Konsensbildung und Win-Win-Situationen, wo hingegen unterschiedliche Positionen bestenfalls zu Kompromissen und der Aufgabe von Wünschen aller Beteiligten führen.

Mediation: - Mediation ist ein zielgerichteter, strukturierter Gesprächsprozess, bei dem ein(e) Mediator(in) die Parteien unterstützt, ihre Konflikte durch Verhandeln zu lösen mit dem Ziel, verbindliche Regelungen von Sachproblemen zu finden, die sich an den Interessen aller Parteien orientieren (Definition aus Schwarz, Starkl & Costan, 2009)

- „Umweltmediation ist ein freiwilliges, klar strukturiertes Verfahren, bei dem alle von einem umweltrelevanten Projekt Betroffenen nach einer gemeinsamen, dauerhaften Lösung suchen. Unterstützt werden sie dabei von professionellen, allparteilichen MediatorInnen. Die Entscheidungskompetenz bleibt bei Politik und Verwaltung. Als Instrument der Konfliktlösung und der Partizipation eignet sich Umweltmediation insbesondere zur Anwendung bei Projekten im Infrastrukturbereich, bei der Erweiterung und Errichtung von Betriebsanlagen sowie bei Raumordnungsaufgaben.“ (ÖGUT, 2001, S. 10)

beobachteten Umstände sind, die als Anreiz zum Handeln, als Impulsgeberinnen dienen. In diesem Unterkapitel wird zuerst auf die Rolle des Status Quo, des Ist-Zustandes eingegangen, auf die anschließend in einer subjektiven, wertorientierten Äußerung Stellung bezogen wird.

#### **4.2.2.1. Status Quo als Ausgangspunkt für Veränderungen**

Für die weitere, realitätsnahe Planung muss als erstes die Ausgangssituation genauestens geklärt werden. Aus dem Gesichtspunkt heraus, dass das, was im Jetzt passiert, das Resultat von vergangenen Entwicklungen ist, spielen Vergangenheit und Gegenwart derart untrennbar zusammen, dass die Gegenwart nicht angemessen beschrieben werden kann, ohne entsprechend Bezug auf die Vergangenheit zu nehmen. Aufgrund derselben Logik wird die wichtige Rolle der Ist-Zustandsanalyse deutlich: In der Gegenwart wird der Grundstein für die Veränderungen von Entwicklungen gelegt, welche die Zukunft aktiv gestalten werden. Deswegen sollte eine Planung immer in der Gegenwart ansetzen.

Eine zweite Begründung für die wichtige Rolle der Analyse der Ausgangslage zeigt sich im Willen, vormals begangene Fehler nicht zu wiederholen, sondern statt dessen aus ihnen zu lernen, sie zu beseitigen oder zu bereinigen, sowie eine „bessere“ Alternative zu wählen. Gerade die Entwicklung von „Weltverbesserungsansätzen“ zielt auf solche Anliegen und Zwecke ab.

Idealerweise besteht eine Status-quo-Beschreibung aus einer objektiven, neutralen Bestandsaufnahme physischer (Flora und Fauna, Ressourcen, Bauwerke, ...), sozialer (soziales Gefüge, Kulturen, Politik, Tendenzen psychischer Verfassung der Menschen, Religionen, ...) und wirtschaftlicher (gelebte Wirtschaftsformen, Technologie, Marktsituation, ...) Begebenheiten und den relevanten vergangenen wie aktuellen Entwicklungen, Trends und Tendenzen. Sie kann ergänzt werden durch wissenschaftlich fundierte Prognosen zu zukünftigen Entwicklungen basierend auf aktuelle Fakten und Trends. Dabei ist zu beachten, dass solche Prognosen keine Wahrheiten, sondern mehr oder weniger wahrscheinliche Szenarien wiedergeben. Sie basieren auf vereinfachten Modellen der Gegenwart die unter Einbezug bestimmter Faktoren sowie notwendiger Ausklammerung anderer (nach Möglichkeit) bekannter Faktoren erstellt und berechnet wurden.

Natürlich ist die Objektivität einer Status-quo-Analyse grundsätzlich in Frage zu stellen. Zum einen hat die getroffene Auswahl der Analyse-Methode einen starken Einfluss auf das Ergebnis und das erzeugte Bild. Außerdem spielen bewusst oder unbewusst die Wertvorstellungen des Analysierenden, sowie jene der Gesellschaft, der Umgebenden usw. mit (vgl. Paarmann & Schmicker, 2007, S. 125 ff.).<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Um diesem unvermeidbaren Faktum bewusst und gezielt zu begegnen, können unterschiedliche Praktiken angewandt werden. So ist eine Möglichkeit, den Schein tatsächlicher Objektivität zu erzeugen, was sehr starke Manipulationskraft in sich birgt. Weitere Möglichkeiten ergeben sich, wenn man sich zur eigenen Vorgefärbtheit bekennt. Darauf basierende Vorgehensweisen werden durch das in dieser Arbeit entwickelte Analyse- und Strukturierungskonzept unterstützt. Genau aus dem Grund wird die Philosophie vor der Status-quo-Analyse formuliert. Trotzdem ist es für einen „Weltverbesserungsansatz“ hilfreich, die Beschreibung der Ausgangssituation so objektiv und neutral wie möglich zu halten, zum Beispiel indem versucht wird, alles aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu betrachten und zu beschreiben. Andernfalls kann (auch ungewollt) nichtsdestotrotz eine starke Manipulationskraft erzeugt werden, indem die eigenen Überzeugungen in gewissem Maße überspitzt in der Darstellung integriert werden, so dass bestimmte Meinungstrends in der Bevölkerung erzeugt werden. Solche Praktiken fanden verstärkt z.B. in der SS-Zeit der 1930er

Es bedarf langjähriger Erfahrung, eines gewissen Feingefühls und permanenter Anpassung, um das richtige Maß an Qualität, Quantität, Genauigkeit und Detaillierung für die Status-quo-Analyse und -Beschreibung zu finden. Tatsächlich kann man sie ins Unendliche weiterführen und wird niemals zu einervollständigen Analyse oder Beschreibung gelangen. Alleine schon in Analogie zur Heisenbergschen Unschärferelation verändert sich die Realität noch während der Niederschrift derselben. Der zeitliche Wandel lässt sich in keinem Moment anhalten, kann also nie vollständig beschrieben werden. Von einem solchen oder ähnlichen Anspruch muss also in jedem Fall abgesehen werden (vgl. Patzak & Rattay, 2009, S. 414 ff. & Lomnitz, 2001, S. 186 ff. & Burghardt, 2002, S. 576 ff.).

Als Richtlinie empfiehlt es sich, sich an das zu halten, was an Informationen unabdingbar ist, also an die *Vision*, das heißt daran, welche Zusammenhänge für den weiteren Plan von Bedeutung sind und wie man zum Kern dieser Zusammenhänge gelangt. In gewissem Sinne ist also ein Vorausdenken erforderlich, um das richtige Maß abschätzen zu können. Dabei bleibt zu beachten, dass die Status-quo-Analyse ohnehin fortwährend Überprüfungen, Ergänzungen sowie Aktualisierungen erfordert. Auch hierbei ist es vonnöten, das richtige Maß zu finden. Dieses richtige Maß wird auf der Planungsebene der Programme überprüfbar, denn dort wird klar, welche Informationen für die Detailplanung erforderlich sind. Zwischen diesen beiden Planungsebenen (Status-quo-Analyse und Programmentwicklung) sollte also ein entsprechender Rückkopplungsprozess stattfinden (vgl. Patzak & Rattay, 2009, S. 414 ff. & Lomnitz, 2001, S. 186 ff. & Burghardt, 2002, S. 576 ff.).

#### **4.2.2.2. Wertorientierte Stellungnahme zur aktuellen Situation**

Jedes „Weltverbesserungskonzept“ gründet großteils auf einer wertorientierten Stellungnahme zur aktuellen Situation, sei es auf sozialer, auf wirtschaftlicher oder ökologischer (oder auch spiritueller) Ebene, bzw. mehreren davon. Es hat zum Ziel, die Welt von bestimmten Missständen zu bereinigen und positive Entwicklungen zu fördern.

Der Weg der Identifizierung solcher Missstände kann auf unterschiedlicher Basis ablaufen. Er kann beispielsweise rein intuitiver Natur sein. In diesem Fall hat der oder die Betroffene ein stark im Unterbewusstsein<sup>6</sup> verankertes Werte-Empfinden sowie eine mehr oder weniger konkrete Vision. Das Unterbewusstsein stellt einen automatischen Vergleich der Realität mit dem Idealbild an und gibt seine Schlüsse durch ein Gefühl der Zufriedenheit bzw. des Widerwillens wieder. Das Bewusstsein empfängt die erzeugten Gefühle und verarbeitet sie zu einem Urteil.

In weniger intuitiven Vorgehensweisen zur Identifizierung der Missstände setzt dieser Prozess irgendwann früher auf bewusster Ebene ein oder schwankt öfters zwischen unbewusster und bewusster Ebene hin und her.

Für ein „Weltverbesserungskonzept“ dessen erfolgreiche Umsetzung erstrebt wird, ist es wichtig, letztendlich den gesamten Ablauf auf die bewusste Ebene zu überführen und in schriftlicher

---

Jahren durch gezielte Propaganda statt, wobei sie aber auch in den heutigen Medien dauernd Anwendung finden. Für ein „Weltverbesserungskonzept“ kann angenommen werden, dass eine derartige Manipulation der Bevölkerung tunlichst verhindert werden will, weil sie gegen den Grundsatz der Freiheit verstößt. Eine offene, ehrliche Aussage über die mögliche Manipulationskraft der vorliegenden Analyse kann teilweise Abhilfe verschaffen.

<sup>6</sup> Sigmund Freud verwendete in diesem Zusammenhang die Begriffe „das Vorbewusste“ und „das Unbewusste“.

Form zu erfassen, damit Trugschlüsse beseitigt, richtige Befunde bekräftigt und eine Gewichtung ermöglicht werden (Lorenz, 2009, S. 30). Außerdem erhöht dieser Vorgang die Transparenz, die Nachvollziehbarkeit und Überprüfbarkeit sowie das Kommunikationspotential des Ansatzes. Auch läßt sich die Kernproblematik der Missstände leichter erfassen und deren Hauptursachen genauer ergründen.

Die in dieser Arbeit entwickelte Analyse- und Strukturierungsmethode unterstützt diesen beschriebenen Prozess des letztendlich bewussten Umgangs mit negativen wie positiven Trends und dem Urteilen darüber.

Um alle anzusprechende Themenfelder zu erkennen, kann die Status-quo-Beschreibung der Vision und der Philosophie gegenübergestellt werden. Dies kann beispielsweise in Form einer stichwortartigen Tabelle erfolgen, welche alle Aspekte einer Wirkungsebene (Soziales, Ökologisches, Politisches, ...) in einer Ist und einer Soll-Reihe auflistet (vgl. Patzak & Rattay, 2009, S. 414 ff.). Es ist zu empfehlen systematisches vorzugehen, da die Gefahr besteht, wichtige Themen zu vergessen und im Anschluss eine Gewichtung der Themen erleichtert wird. Positive und negative Entwicklungen sind gleichermaßen darzustellen. Ansonsten kann es später passieren, dass schon erreichte, wünschenswerte Zustände und Trends durch neue Maßnahmen ungemerkt zu Nichte gemacht und durch neue negative Wirkungen ersetzt werden.

Eine Gewichtung oder Reihung der Themen hebt die Schwerpunkte hervor, auf die die Gesamtheit der Lösungsansätzen, sprich die Strategie, sich konzentrieren wird. Dementsprechend ist die Gewichtung eine direkte Vorbereitung für die Strategie-Entwicklungsphase. Eine gewisse Subjektivität in der Gewichtung läßt sich kaum vermeiden. Trotzdem sollte im Vorhinein eine Art Schlüssel aufgestellt werden, nach welchen Kriterien die Gewichtung vorgenommen wird. Dadurch werden zumindest die Nachvollziehbarkeit und die Transparenz gewährleistet. Es kann unter anderem Rücksicht genommen werden auf Kriterien wie: Auswirkung auf andere gelistete Themen, Rolle in der Vision und der Philosophie, Ausmaß der nötigen Veränderungen und der Unterschiede zur Vision und Philosophie, KO-Kriterien (wie das Überleben der Menschheit), usw.

Die wertorientierte Stellungnahme zur aktuellen Situation sollte enden in einer Formulierung der Herausforderungen an den Ansatz. Sie wird in der ASWA als zweiten Teil der Mission (MII) gesehen und stellt die zweite wichtige Überprüfungsebene dar. Jedes strategische Programm, jede Auswahl und jeder Plan, aber auch jede Art der Umsetzung kann und soll an diesem Missionsteil gemessen werden und mit ihm im Einklang stehen.

#### **4.2.2.3. Umgang mit Kontroversen**

Kontrovers diskutierten Themen sollte etwas mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden als solchen, bei denen Konsens besteht. Es sind nämlich solche Inhalte, die einerseits die Konsistenz des Ansatzes gefährden können, die aber andererseits die eigene Offenheit gegenüber anderen Ansätzen erleichtern. Die Problematik im Umgang mit Kontroversen lässt sich vielleicht am einfachsten anhand eines Beispiels erläutern.

Das Thema der Energieumwandlung aus Wasserkraft zum Beispiel wird um ein Vielfaches kontroverser diskutiert als es die öffentliche Debatte vermuten lässt. Die wichtigsten positiven Seiten sind mittlerweile weitgehend bekannt. Die Energiegewinnung aus Wasserkraft birgt kein vergleichbares Zerstörungspotential, das jenes von Energie aus Atomkraft nahekommt. Die CO<sub>2</sub>-Bilanz ist (nach aktuellen Berechnungsmethoden) positiv. Es entstehen keine problematischen Abfallprodukte und sie fördert die wirtschaftliche Unabhängigkeit von den sogenannten Ölstaaten.

Auf der anderen Seite aber wird durch die Wasserkraftwerke die natürliche Gewässerdynamik stark beeinträchtigt und zum Teil gänzlich zerstört. Die Fischmigration wird in den meisten Fällen unterbunden. Sie birgt starke negative Auswirkungen auf das Grundwasser und auf das Fließgewässer-Ökosystem sowie auf andere von der Fließgewässerdynamik abhängige Ökosysteme wie z.B. die Auenlandschaften oder Moore. Entsprechend wirkt sie negativ auf Lebensräume und die denen eigene Dynamik ein, und dem gemäß auf die Artenvielfalt. Viele Arten sind u.a. aufgrund von Wasserkraftwerken vom Aussterben bedroht (Jungwirth, 2003, S. 299 ff.).

Ein „Weltverbesserungsansatz“ sollte immer auf ganzheitliche Lösungswege setzen und bei solch kontrovers diskutierten Themen auf diese verweisen. Es wäre also leichtsinnig, einfach nur zu formulieren, alternative Energiemethoden oder Wasserkraft zu fördern. Aber eine Aussage darüber, dass alternative Energiemethoden, welche in Kongruenz mit den natürlichen, dynamischen Prozessen der irdischen Ökosystemen sind, erforscht und gefördert werden sollen, birgt wesentlich weniger Konfliktpotenzial. So kann im besagten Fall die Förderung von Wasserkraftwerken, welche die Fließgewässerdynamik möglichst wenig beeinflussen oder die Kombination mit Fischaufstiegshilfen mögliche Lösungen erbringen.

### 4.3. Die Entwicklungsphase

Teilphase		Hauptprozess	Teilprozesse	
III	Strategische Programme	6	Strategieentwicklung	
		7	Programme und Subprogramme	
		Programmziele (M III)		auch unterschiedliche Szenarien und Zielsetzung und -formulierung
IV	Auswahl	8	Auswahlprozesse	inkl. Vergleich von Szenarien, Priorisierung
V	Planung	9	Pläne	a kurz-
		10	Budgetierung	b mittel-
				c langfristig
		11	Organisation und Strukturen	

Abbildung 18: Übersichtsschema der Entwicklungsphase; Quelle: eigenes Bild

Die Entwicklungsphase ist der gesamten Planung gewidmet. Sie hat zum Ziel die Metaebene schrittweise zu konkretisieren und auf eine Umsetzungsebene zu überführen. Als erstes soll dazu eine grobe, übergeordnete Strategie entwickelt werden, aus der dann die unterschiedlichsten

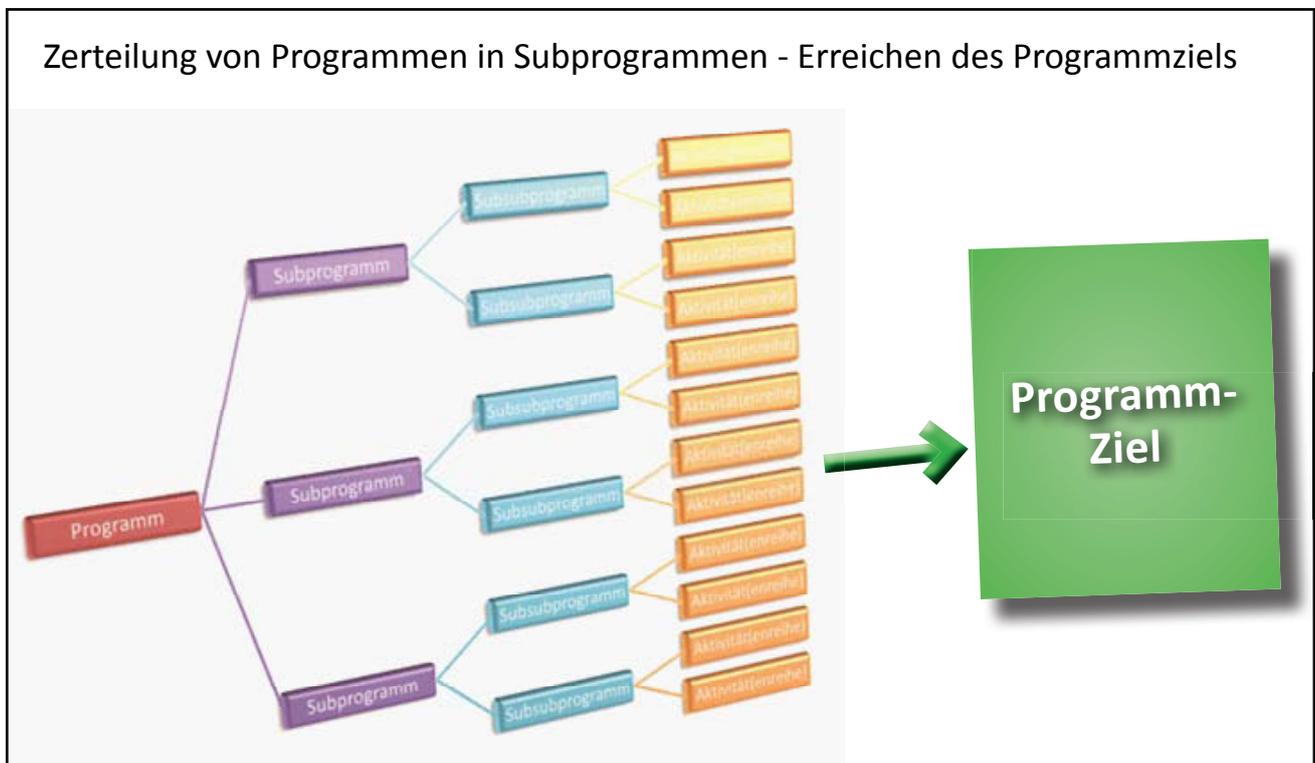
Programme und Subprogramme entstehen. Den einzelnen Programmen können verschiedene Szenarien zugeschrieben werden, welche beschreiben, wie sie sich auf die Welt auswirken können. Die Szenarien dienen als Grundlage für die Auswahl bestimmter Programme und Subprogramme, die weiter verfolgt werden sollen. Die ausgewählten Programme und Subprogramme werden dann bis ins Detail geplant, sodass am Ende nur noch die Umsetzung fehlt.

#### 4.3.1. Strategische Programme

Alfred Strigl (2003, S. 35) beschreibt die Strategie als die Wege und die Mittel, das heißt als die Art und Weise wie die langfristig orientierte Mission verwirklicht wird bzw. werden soll, wobei trotzdem auch kurzfristige Ziele mit hineinfließen können.

Ein strategisches Programm ist ein organisierter Komplex von Teilstrategien mit einem bestimmten größeren Gesamtziel. Ein solcher Komplex lässt sich weiter einteilen in Subprogramme<sup>7</sup> mit jeweils bestimmten untergeordneten Zielen, welche zur Umsetzung des größeren Zieles verhelfen sollen (Bleicher, 2001, S. 287 ff.) (siehe Abb. 19).

Die Programm- und Subprogrammziele bilden in der ASWA zusammen den dritten Teil der ganzheitlichen Mission (MIII). Im Gegensatz zur Vision und Philosophie sowie zu den Herausforderungen sind sie kaum von Idealismus geprägt, sondern viel mehr von Zielstrebigkeit und Realismus. Sie sollen eindeutig verwirklichtbar sein. Programme sollten soweit in Subprogramme unterteilt werden, dass dieser realistische Charakter klar erkennbar wird. Die Entwicklung eines strategischen Programms kann



**Abbildung 19:** Schematische Darstellung der Zerteilung von Programmen in Subprogrammen; Quelle: eigenes Bild)

<sup>7</sup> Subprogramme wird hier als Sammelbegriff verwendet für jegliche weitere Unterteilung der Programme, also auch für Sub-Subprogramme, Sub-Sub-Subprogramme usw.

erst dann abgeschlossen werden, wenn nachvollziehbar ist, dass die Summe der Subprogramme zur Verwirklichung des übergeordneten Programmziels führt.<sup>8</sup>

Das Thema der Strategieentwicklung ist in der Literatur sehr ausführlich behandelt. Es ist nicht Inhalt dieser Arbeit die zahlreichen Methoden dazu aufzuzählen und zu erläutern, die alle ihre Qualitäten haben. Die in Kapitel 3 dieser Arbeit vorgestellten Managementmodelle beispielsweise widmen der Strategieentwicklung in unterschiedlicher Gewichtung jeweils einen eigenen Buchteil, Absatz oder ein eigenes Kapitel.

Die Wahl der Methodik für die Strategieentwicklung wird von verschiedenen Aspekten beeinflusst: individuelle Präferenzen, Affinitäten und Personennetzwerke, zur Verfügung stehende Ressourcen. Jedenfalls empfiehlt es sich professionelle Unterstützung von Strategie-Consultants hinzuzuziehen. Diese können die Strategiefindung oder auch die gesamte Entwicklungsphase begleiten und so die Resultate stark aufwerten. Sie sind es gewohnt die innere Konsistenz von Strategien und Gesamtplänen zu prüfen und zu verbessern. So können sie dabei helfen, aufeinander aufbauende Programme zu erstellen, die wirklich im Jetzt starten und möglichst effizient auf die Vision hinarbeiten.

Es sei an dieser Stelle noch einmal daran erinnert, dass die Entwicklungsphase zum Ziel hat, die Vision, das ethische Wertekonzept sowie die Herausforderungen zur Umsetzung zu bringen. Das kann an sich nur bedeuten, dass diese Grundsätze in der eigenen Planung und Realisierung stets angewendet werden. Es sollten also keine inneren Widersprüche mit dem eigenen Ansatz entstehen, sonst verliert dieser nicht nur an Glaubwürdigkeit, sondern auch an Motivationskraft und in Folge dessen an Erfolgspotenzial. Eine ständige Rückkopplung mit der Motivationsphase ist demnach äußerst wichtig.

Weiters sei noch angemerkt, dass die meisten Ansätze die gewählte Hauptstrategie zum eigentlichen Gehalt haben. So zum Beispiel auch der *Global Marshall Plan für eine weltweite ökosoziale Marktwirtschaft*, der schon im Titel die Strategie klar benennt. Diese hat zum Inhalt, einen Gesamtplan für die Welt anzuleiten, der dazu verhelfen soll, die ökosoziale Marktwirtschaft als globale Politik durchzusetzen. Die einzelnen aktuellen strategischen Programme und Subprogramme sind im neuen Folder des Ökosozialen Forums Österreich nachzulesen (ÖSFO, 2010).

#### **4.3.2. Auswahl**

Für jedes strategische Programm und Subprogramm sollten Szenarien jeweils für den Idealfall, den Normalfall sowie für den sogenannten „Worst Case“ erstellt werden. Sie dienen als erste Vergleichsgrundlage für die Auswahlprozesse. Die Frage hinter den Szenarien ist: Was passiert, wenn das Programm umgesetzt wurde? Oder: Welche Folgen kann das Programm auf die Welt (bzw. die Politik, Wirtschaft, Umwelt, ...) haben?

Weitere Grundlagen für die Auswahl der zu verfolgenden Programme und Subprogramme liefern

---

<sup>8</sup> Die Summe der strategischen Programme führt wiederum zur Verwirklichung des gesamten „Weltverbesserungsansatzes“

einerseits die Herausforderungen (MII) inklusive deren Gewichtung sowie eine weitere Priorisierung nach neu zu erstellenden Kriterien und zum anderen die persönlichen Vorzüge.

Die weitere Priorisierung kann nach objektiven und subjektiven Kriterien bemessen werden. Prüfsteine wie Dringlichkeit, Chancen auf Erfolg und Impact (Wirkungskraft), sowie Risiken und mögliche Nebenwirkungen liefern eine wichtige Vergleichsbasis mittels der sich unterschiedliche Programme gegenübergestellt werden können. Subjektivität in der Kriterienauswahl und deren Handhabung muss nicht per se gemieden, jedoch sollte auf sie hingewiesen werden. Der Status Quo sollte als eines der Szenarien auch in den Vergleich mit einbezogen werden.

Für die letztendliche Auswahl können durchaus persönliche Vorlieben mit eine Rolle spielen, solange sie erst am Ende Einzug finden und klar auf diese hingewiesen wird. In ganzheitlichen „Weltverbesserungsansätzen“ sollte aber immer erst der Gesamtplan ausgearbeitet werden, und die persönlichen Passionen erst als letztes Kriterium für die Auswahl bestimmter Programme herangezogen werden.<sup>9</sup>

#### 4.3.3. Planung

Sind die Auswahlprozesse beendet, sollten alsbald die Programme durchgeplant werden. So müssen zumeist je Programm oder Subprogramm unterschiedliche Strukturen (Verein, NGO, Management, wissenschaftlicher Beirat, ...) eingeführt, Teams zusammengestellt und Budgets bereitgestellt werden, um die Organisation und die Umsetzung zu ermöglichen. So variieren die benötigten Ressourcen zum Beispiel nach Umfang, Aufwand und nach der Frist (kurz-, mittel-, langfristige Pläne).

Es müssen nicht sämtliche Programme in ihrer Gänze durchgeplant sein, um zur Realisierungsphase überzugehen. Es kann häufig sogar unerlässlich sein, parallel zur Teilphase der Planung schon mit der Verwirklichung bestimmter fertig geplanter (Sub)Programme anzufangen. Zum Beispiel kann es ein Mobilisierungsprogramm geben, das zum Ziel hat Frauen und Männer für die Mitarbeit zu gewinnen. Weitere Pläne können vom Umfang des Erfolges einer solchen Mobilisierung abhängig sein.

#### 4.4. Die Verwirklichungsphase

Teilphase		Hauptprozess		Teilprozesse	
VI	Umsetzung	12	Aktivitäten, Maßnahmen, Aktionen,	a	kurz-
			Projektumsetzung, Kampagnen, ...	b	mittel-
				c	langfristige Ausrichtung
			Vorliebe, "Passion", praktische Motivation (M IV oder VI)		Ausformulierung

Abbildung 20: Übersichtsschema der Verwirklichungsphase; Quelle: eigenes Bild

Die Verwirklichungsphase inkludiert sämtliche Arten der praktischen Umsetzung, deren Ausrichtung (kurz-, mittel- und langfristige) entsprechend den Plänen bzw. strategischen Programmen denen sie zugehören, variiert. Der Bandbreite an Umsetzungen sind keine Grenzen gesetzt. Sie können reichen von

<sup>9</sup> Bei der Umsetzung verhält es sich anders. Dort dienen persönliche Vorlieben und Passionen als Hauptkriterien für die individuelle Auswahl zum persönlichen Engagement.

örtlichen, internationalen bis hin zu globalen Aktionen. Sie umfassen Kampagnen zur Verbreitung der Ideen des Ansatzes, Mitgliederwerben, Büroarbeiten und Diskussionsrunden, ebenso wie Maßnahmen im Naturschutz, Bürgerinitiativen oder die Nutzung alternativer Energien. Mit der einzigen Bedingung, dass ein Abgleich mit dem Gesamtkonzept stattfindet, zählen hier bei der Auswahl der Aktivitäten hauptsächlich persönliche Vorlieben, individuelle „Passionen“ und die praktische Motivation, welche den Anreiz zum Engagement des Einzelnen auslösen. In der ganzheitlichen Mission handelt es sich dabei um deren vierten Teil, welcher den Kreis schließt, indem die persönlichen Vorlieben auf die gemeinsame Vision und Philosophie treffen. Hier nimmt jeder und jede Betroffene bewusst oder unbewusst, durch die individuelle Handlung, Einfluss auf das Ganze. In der Verwirklichungsphase zeigen sich letzten Endes die Wirksamkeit und der Erfolg eines „Weltverbesserungsansatzes“. Hier manifestiert sich die Theorie in der Realität. An der Umsetzung von Maßnahmen wird vielfach der tatsächliche Erfolg gemessen.

#### 4.5. Die ganzheitliche Mission

Die ganzheitliche Mission weist im Aufbau eine gewisse Analogie auf zum Konzept des „Dragon-Dreaming“ von John Croft, auf das hier nicht näher eingegangen wird. Die Ganzheitlichkeit findet sich in der Integration zwischen Inneres und Äußeres, zwischen Grund und Wirkung, Ideologie und

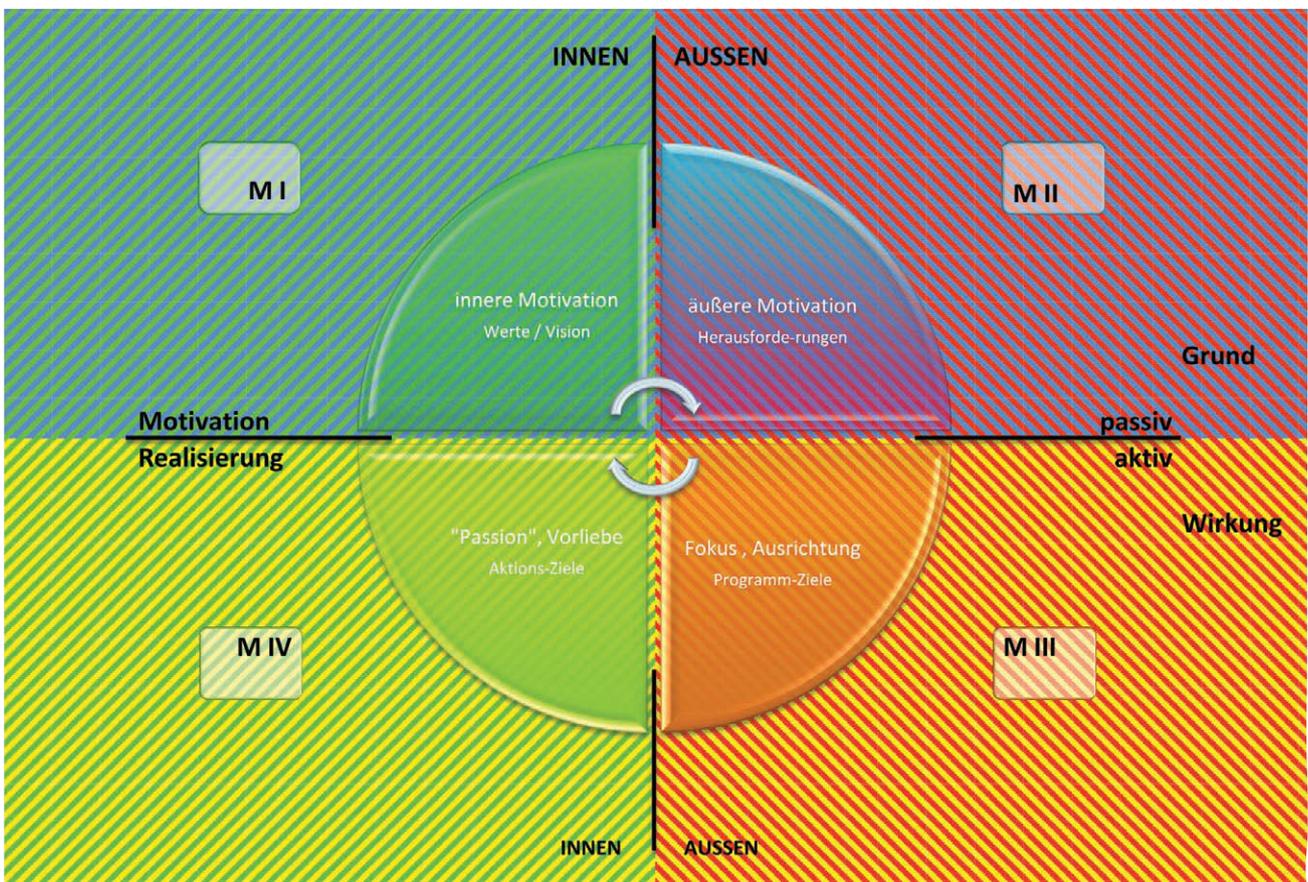


Abbildung 21: Kreismatrix der ganzheitlichen Mission; Quelle: eigenes Bild

Pragmatismus. Sie wirkt durch den Kreislauf vom Großen Ganzen, Umfassenden, hin zum Individuellen, Kleinräumigen und wiederum zum Großen Ganzen. Dadurch entfaltet sie sich auch in einer Verbindung von Top-Down- und Bottom-Up-Prozessen.<sup>10</sup>

Die ganzheitliche Mission setzt sich zusammen aus den Zielsetzungen (in Abbildungen 15, 17, 18 und 20 orange hinterlegt), die in den verschiedenen Phasen aufgestellt und formuliert wurden. Auf diese Weise enthält sie alle Bearbeitungsebenen von der Meta- bis zur Umsetzungsebene und errichtet eine Brücke von einer reinen Top-Down-Methodik zu einer Bottom-Up-Ausrichtung (ähnlich wie ein Gegenstromverfahren<sup>11</sup>), indem sowohl die große Vision als auch jedes kleine, räumlich wie zeitlich begrenzte Ziel gleichwertig berücksichtigt werden, weil sie nur gemeinsam ein Ganzes bilden (vgl. Merki, 2010, S. 22 f.).

Die Mission ist nicht nur ein einfaches Ziel. Die Mission ist eine Art selbstdefinierte Existenzberechtigung für das „Weltverbesserungskonzept“ und untergegliederte Teile dessen. Sie wird zum obersten Prüfkriterium des „richtigen“ (im Sinne des eigens gewählten) Weges.

Die erste und fundamentalste Ebene der ganzheitlichen Mission (MI) orientiert sich direkt an der Vision und dem Wertekonzept. Wurden diese mit großer Sorgfalt formuliert, so kann diese meist maßgebende Teilmission strikt und einfach heißen, die Vision mittels der gewählten Werte zur Umsetzung zu bringen. Dieser Missionsteil kann als das Leitbild, die Antriebskraft oder die innerste Überzeugung benannt werden.

Die zweite Ebene der ganzheitlichen Mission (MII) setzt nach der wertorientierten Stellungnahme zum Status Quo an. Im einfachsten Fall heißt es in ihr, die aufgezeigten Missstände zu Gunsten der Vision mittels der Philosophie zu beheben ohne das schon vorhandene „Gute“ negativ zu beeinflussen bzw. dieses auszubauen. Sie entspricht den Herausforderungen an den „Weltverbesserungsansatz“.

Eine dritte Missionsebene (MIII) sollte in den strategischen Programmen (siehe Kapitel 4.3.1.) Einzug finden. Jedes einzelne Programm sowie jedes Unterprogramm (Sub- und Subsubprogramme) sollte eine eigene Mission erhalten. Diese richtet sich nach den obersten Zielen des jeweiligen Programmteils.

Eine letzte Missionsebene (MIV) bildet jeweils die Grundlage für die individuelle Wahl einzelner Aktivitäten. Es handelt sich um persönliche Vorlieben, Passionen für bestimmte Tätigkeiten, das heißt um eine Praxis bezogene Motivation. Jedes Glied der Organisation nimmt durch die Wahl der Aktivitäten Einfluss auf die Umsetzung des „Weltverbesserungs-ansatzes“. Jede Aktion hat eine direkte Auswirkung auf das gesamte Umfeld. Ein „Weltverbesserungsansatz“, der die Teilnehmenden negiert, riskiert ein mögliches Scheitern.

---

<sup>10</sup> „Top-down-Planung: (auch retrograde Planung): Form der Unternehmensplanung, bei welcher der Planungsprozess die hierarchischen Ebenen von oben nach unten durchläuft. Das Topmanagement trifft Grundsatzentscheidungen, die von den nachgeordneten Stellen schrittweise konkretisiert werden. (Brockhaus, 2006, Band 27, S. 566)

<sup>11</sup> „Das Gegenstromverfahren (auch Gegenstromprinzip, engl. mixed planning oder top-down/bottom-up planning) ist ein Verfahren zur Entwicklung von Unternehmenszielen und zur Planung in Unternehmen. Dabei werden zunächst vorläufige übergeordnete Ziele durch die Führungsebene formuliert. Durch die nachgeordneten Ebenen werden diese Ziele anschließend zerlegt, auf Umsetzbarkeit geprüft und konkretisiert. Mit den daraus resultierenden Verbesserungs- und Änderungsvorschlägen gehen diese Informationen wieder zurück zur Führungsebene, wo der Abgleich und die Koordination dieser Teilziele oder -pläne erfolgt.

Das Gegenstromverfahren stellt somit eine zeitlich versetzte Kombination aus Top-Down- und Bottom-Up-Planung dar und versucht, die Vorteile beider Ansätze zu kombinieren“ (wikipedia, 2011-d).

#### 4.6. Die Rückkopplungsphase

Teilphase		Hauptprozess		Teilprozesse	
VII	Feedback	13	Feedbackprozesse	a	Monitoring (internes Feedback)
				b	Kritik (externes Feedback)
VIII	Rückkopplung	14	Rückkopplungsprozesse	a	Verbesserungs-
			"lessons learned"	b	Optimierungs-
				c	Erneuerungsprozesse (Aktualisierung)
				d	Erweiterungen

Abbildung 22: Übersichtsschema der Rückkopplungsphase; Quelle: eigenes Bild

Die Rückkopplungsphase durchzieht alle Phasen und Prozesse und verbindet diese miteinander in einer kontinuierlichen Dynamik. Sie besteht im Idealfall aus internem Feedback mittels Monitoring-Prozessen (inklusive Gegenprüfung der Phasen, Prozessen und Ergebnisse), externem Feedback, hauptsächlich durch die Kritik, die von außen kommt, sowie aus der Reintegration der „lessons learned“ in die vorangegangenen Prozessen und Phasen. Diese Rückkopplung hat stetige Verbesserungen, Optimierungen, Erneuerungen und Erweiterungen des „Weltverbesserungs-ansatzes“ und dessen Umsetzung zur Folge.

Die größte Schwierigkeit bei der Handhabung der Rückkopplung ist es, das richtige Maß zu finden. Durch zu wenig Rückkopplung kann der Ansatz veralten und Widersprüche beeinhalteln (die Qualität in der Theorie und in der Umsetzung stagniert). Unter zu viel Rückkopplung können die Entwicklung und die Umsetzung des Ansatzes leiden (die Quantität der Theorie und/oder der Umsetzung stagniert) (vgl. Strigl, 2000, S. 31 ff.).

## 5. Grobtest der ASWA

Nachdem die ASWA erstellt und erläutert wurde, soll sie nun ihre Praktikabilität in einem Grobtest geprüft werden. Dazu werden die drei in Kapitel 1.5 ausgewählten „Welt-verbesserungs-ansätze“ auf das Vorhandensein der Bausteine aus der ASWA begutachtet und erste Schlüsse gezogen. Um die Analyse zu vervollständigen werden noch die Ganzheitlichkeit und die Transparenz der Ansätze bewertet sowie die mögliche Anwendung der Ansätze auf die gesamte bzw. große Teile der Welt.

Es wurde hierfür auf folgende Literatur zurückgegriffen:

*ESD - Die Wende der Titanic - Wiener Deklaration für eine zukunftsfähige Weltordnung*: (Rauch & Strigl, 2005) und (ESD, 2010, 2011)

*Auroville*: (Auroville, 2010) und (Kunze, 2009), sowie Literaturverweise von auroville.org.

*Global Marshall Plan für eine weltweite Ökosoziale Marktwirtschaft*: (GMPI, 2010), (Herlyn & Radermacher, 2010), (Radermacher, 2004), (Radermacher et al, 2010), (Riegler, 2004), (ÖIEW, 2010), (Stiftung Weltethos, 2010), (ÖSFO, 2010), Infobroschüren der GMPI u des ÖSF (Ökosoziales Forum – hpts. Österreich), (Riegler & Moser et al, 1996), (Radermacher, 2010), weitere im Internet zum Download bereitgestellte Dokumente.

Abbildung 23 zeigt die Ergebnisse in tabellarischer Form. Da eine Aussage von vorhanden gegenüber nicht vorhanden qualitativ zu oberflächlich wäre, enthält die Tabelle mehrere Abstufungen: „nein“ – nicht vorhanden, „minimal“ – nur marginal vorhanden oder bei weitem nicht ausreichend, „±“ – deutlich vorhanden jedoch qualitativ und/oder quantitativ stark verbesserungswürdig, „ja“ – deutlich vorhanden und qualitativ wie auch quantitativ adäquat, „?“ – in der Literatur keine stichhaltige Aussage gefunden. Diese zusätzliche Bewertung im gesamten Grobtest ist als subjektiv zu betrachten. Sie entspricht einer Ersteinschätzung anhand der vorhandenen Literatur. Eindeutig messbare Kriterien wurden für die Aussagen nicht erstellt. Die Ergebnisse sollen kurz erläutert und mittels der vorhandenen Quellen begründet werden. Für die letzte Frage der Anwendbarkeit auf die ganze Welt wurden die Aussagen „denkbar“, „bedingt denkbar, konfliktbehaftet“ und „nicht als solche, analoge Projekte denkbar“ gewählt, weil die Bewertung mittels „ja“, „nein“, „minimal“ und „±“ in diesem Zusammenhang unpassend wäre.

### 5.1. Ist eine Vision vorhanden?

Eine Vision wurde in allen drei Ansätzen gefunden. Die Qualität dieser ist aber sehr unterschiedlich ausgeprägt. Das *Auroville-Projekt* hat vergleichsweise am meisten Energie in ihre Vision gesteckt. Diese enthält sämtliche Bereiche der Nachhaltigkeit und wird intensiv visualisiert. (Auroville, 2010)

Zum *Global Marshall Plan für eine weltweite Ökosoziale Marktwirtschaft (GMPÖM)* wurde zwar eine Vision gefunden, jedoch bleibt diese äußerst schwammig, abstrakt und sehr knapp gefasst. In allen durchsuchten Quellen wird eine Vision begrifflich und gedanklich mit dem Ziel gleichgesetzt.

# Grobtest der ASWA

Bausteine:	Vision	Philosophie	Analyse Status Quo	wertorientierte Stellungnahme zu Status Quo	Strategie allgemein	Strategische Programme	fundierte Auswahl
<b>Weltverbesserungsansatz:</b>							
Ökosoziale Marktwirtschaft	minimal	nein, aber Verweis	ja	ja	ja	ja	?
Auroville	ja	ja	?	?	±	?	?
ESD - Die Wende der Titanic	ja	ja + Verweis	ja	ja	±	ja	?

Bausteine:	Planung			Umsetzung			Rückkopplung	Ganzheitlichkeit	Transparenz	auf ganze Welt anwendbar?
	kurzfristig	mittelfristig	langfristig	kurzfristig	mittelfristig	langfristig				
<b>Weltverbesserungsansatz:</b>										
Ökosoziale Marktwirtschaft	ja	ja	±	ja	±	minimal	ja	nein	±	bedingt denkbar, denn konfliktbehaftet
Auroville	ja	ja	ja	ja	ja	ja	?	±	±	nicht als solche, analoge Projekte denkbar
ESD - Die Wende der Titanic	nein	nein	nein	nein	minimal	nein	±	±	±	denkbar

Abbildung 23: Tabelle Grobtest der ASWA  
Quelle: eigene Tabelle

Das hat zur Folge, dass zwar auch visionäre Zielsetzungen angesprochen werden, diese aber in der Ausarbeitung schnell realistischeren, umsetzungsnahen Zielen Platz machen. Eine ausführliche und ausdrückliche Beschreibung einer Zukunftsvision bleibt demnach aus. Allerdings sei darauf hingewiesen, dass mehrmals Bezug auf andere Quellen für Visionen genommen wird. Beispielsweise werden häufig die Erdcharta, die UN Millenniumsentwicklungsziele, Teile des ILO-Reports aus dem Jahr 2004 und auch andere genannt. (Radermacher, 2004) Jedoch geben diese Quellen auch kein eindeutiges „ideales“ Zukunftsbild wider.

Die *ESD – Wende der Titanic* hat eine klare Vision, die in Qualität und Quantität zwischen denen des *Auroville-Projekts* und des *GMPÖMs* zu situieren ist. Sie wird als ausreichend eingestuft, daher erfolgt eine Bewertung mit „ja“. (Rauch & Strigl, 2005, S. 103)

## 5.2. Ist eine Philosophie vorhanden?

Mit der Philosophie, also dem ethischen Werte-Konzept, verhält es sich, was die Unterschiede in der Qualität und Quantität angeht, sehr ähnlich wie mit der Vision. Dem *Auroville-Projekt* liegt eine sehr komplette Philosophie zugrunde, welche von Sri Aurobindo (Aurobindo Ghose) entwickelt wurde (Auroville, 2010) (Kunze, 2009, S. 66 ff.). Dem *GMPÖM* hingegen kann in den angegebenen Quellen keine ausdrücklich ausformulierte Philosophie nachgewiesen werden. Auch wenn es mehrere Quellen zum Thema z.B. der *ökosozialen* Paradigmen gibt, werden die Werthaltungen nicht in einem zusammenhängenden Text auf den Punkt gebracht. Allerdings lassen sich, verstreut über fast sämtliche Quellen, bestimmte Aussagen finden, welche die Werthaltungen hinter der *GMPI* charakterisieren. Außerdem scheint sich die Initiative stark mit der von Hans Küng initiierten Weltethosbewegung zu identifizieren, wird diese doch in einer Vielzahl von Quellen zitiert und als ethisches Zielbeispiel erwähnt. „Professor Küng ist ein wichtiger Inspirator der Ökosozialen Bewegung“ (Radermacher, Riegler, & Weiger, 2010, S. 32). Sollte der Weltethos tatsächlich die Philosophie hinter dem *GMPÖM* widerspiegeln, so fehlt es in den oben genannten Quellen eigentlich nur an einem eindeutigen, ausdrücklichen Bekenntnis dazu. Des Weiteren verweist Radermacher (2004, S. z.B. 47, 64), wie erwähnt, häufig auf die Erdcharta, der auch eine mehr oder weniger klare Philosophie zugrunde liegt.

Die *ESD – Wende der Titanic* beschreibt eine eigene Philosophie und verweist zusätzlich auf weitere Quellen wie unter anderen auch auf die von Hans Küng initiierte Weltethosbewegung und die Erdcharta (Rauch & Strigl, 2005, S. 103 & 178). Die eigene Philosophie ist im Detail durchdacht. Zieht man jene Quellen hinzu, auf die verwiesen wird, so entsteht ein komplettes Bild eines ethischen Werte-Konzepts.

### **5.3. Würde der Status Quo angemessen analysiert?**

Von der *ESD – Wende der Titanic* gibt es eine relativ ausführliche, fundierte Analyse des Status Quo. Inklusiv einer diesbezüglichen, wertorientierten Stellungnahme, umfasst sie den gesamten ersten Teil des Bandes. Sie ist ziemlich aktuell und bezieht zumindest die wichtigsten Themenbereiche mit ein.

Die *GMPÖM* kann auf die umfassendste, kundige Analyse des Status Quo zurückgreifen. Die meisten Quellen beschäftigen sich größtenteils mit eben dieser Analyse. Allerdings werden manche Themen, wie z.B. die Wirtschaft und Armut, mit starkem Übergewicht behandelt. Andere Themen kommen tendenziell zu kurz (z.B. gewisse ökologische Themen, Spiritualität, Religionen, ...). Wie vollständig die Analyse insgesamt ist, lässt sich schwer einschätzen.

Beim *Auroville-Projekt* fällt eine Analyse schwer. Die Verwirklichung des Projektes hat in den 1960er Jahren begonnen. Die Utopie-Stadt wurde nicht als „Weltverbesserungsansatz“ konzipiert, sondern als Oase des Friedens, der Balance, des spirituellen Wachstums und vieles mehr. Zur Zeit der Begründung und der Errichtung von *Auroville* dürfte es sehr ausführliche, hauptsächlich ortsbezogene Analysen der Ausgangssituation gegeben haben. Auch inkludiert die Philosophie Sri Aurobindos seine damaligen Beobachtungen der Gesellschaft und der Umwelt. Allerdings wurde im Vorfeld dieser Arbeit keine passende Literatur gefunden, um diese Analysen stichhaltig zu belegen. Es ist davon auszugehen, dass die Analysen ausgehend von *Auroville* nicht auf dem aktuellsten Stand sind. Auch hierzu wurde keine entsprechende Quelle gefunden.

### **5.4. Gibt es eine wertorientierte Stellungnahme zum Status Quo?**

Ähnlich wie bei der Analyse des Status Quo, formulieren *ESD – Wende der Titanic* und *GMPÖM* sehr fundierte Aussagen. Diese sind bei beiden äußerst umfangreich. Bei der *GMPÖM* werden sie allerdings des Öfteren kaum von der Analyse getrennt, wodurch sowohl die Analyse als auch die Stellungnahme an Qualität verlieren.<sup>1</sup> Auch fließen strategische Überlegungen mit hinein. Die Transparenz des Ansatzes ist dadurch in Frage zu stellen, nicht aber das Vorhandensein der Stellungnahme.

Für das *Auroville-Projekt* verhält es sich gleich wie bei der Analyse des Status Quo. Es ist davon auszugehen, dass eine wertorientierte Stellungnahme zumindest implizit stattgefunden hat. Belegende Literatur wurde allerdings im Vorfeld dieser Arbeit nicht gefunden.

### **5.5. Gibt es eine ausgearbeitete übergeordnete Strategie?**

Das Ergebnis bezüglich des *Auroville-Projektes* basiert abermals auf Vermutungen und freier Interpretation. Betrachtet man das Projekt als „Weltverbesserungsansatz“, so besteht die Strategie darin, eine vorbildliche Utopie zum Leben zu erwecken, also eine „gute“ Welt vorzuleben. Eine

---

<sup>1</sup> dafür an Manipulationskraft gewinnen (AdV)

niedergeschriebene Strategie wurde in den Quellen nicht gefunden.

Die *ESD – Wende der Titanic* enthält keine übergeordnete Strategie, wobei die gesamten Inhalte des Buches und dessen Veröffentlichung an sich als solches interpretierbar sind. Oder aber die Summe der strategischen Programme kann als 10-Punkte-Strategie gesehen werden. Diese wird dann aber nicht wirklich ausgearbeitet oder explizit als solche benannt. Im Gegensatz dazu besteht der *GMPÖM* hauptsächlich aus einer umfassenden Strategie. Der Ansatz wird sogar nach dieser betitelt.

## **5.6. Werden strategische Programme ausgedacht?**

Das *Auroville-Projekt* bleibt auch in dieser Hinsicht schwer zu analysieren. Es ist davon auszugehen, dass bei der anfänglichen Umsetzung des Projekts vor über vierzig Jahren, einige solcher Programme bestanden haben. Die gefundene Literatur gibt keine diesbezügliche Auskunft. Eine interne Entwicklungsstrategie wurde von einer Aktionsgruppe aufgestellt. Diese ist aber nicht mit der Strategie in der *ASWA* gleichzusetzen, welche jene zur weltweiten Umsetzung der Mission meint. Die Strategie der *ESD – Wende der Titanic* besteht aus 10 Programmen. Diese sind klar formuliert. Subprogramme werden keine genannt. Der *GMPÖM* umfasst strategische Programme für den *Global Marshall Plan* ebenso wie jene der *Ökosozialen Marktwirtschaft* und des zugehörigen *Ökosozialen Forums*. Programme wie Subprogramme werden gleichermaßen formuliert.

## **5.7. Wird eine fundierte Auswahl aus den Programmen getroffen?**

Für keine der drei Ansätze wurde in der Literatur die Dokumentation einer fundierten Auswahl bevorzugter Programme aus einer größeren Palette gefunden. Dem *GMPÖM* wie auch der *Wende der Titanic* scheinen ein gewisses Verfahren vorausgegangen zu sein. Die *ESD* beschreibt auf ihrer Homepage öffentliche Diskussionsrunden mit namhaften Experten und Expertinnen für die Entwicklung des Konzepts. Es ist also davon auszugehen, dass die Auswahl im Rahmen dieser Runden und deren Ausarbeitung entstanden sind.

Das *Ökosoziale Forum Österreich* hat im November 2009 ein neues Programmheft herausgegeben. Auch hier ist davon auszugehen, dass die Auswahl im Zuge der Vorbereitungen und der Bearbeitung dieser Broschüre stattgefunden hat. Die Auswahlkriterien bleiben bei der *GMPÖM* und *Wende der Titanic* jedenfalls unbenannt. Das Fehlen dieses Bausteins beim *Auroville-Projekt* liegt auf der Hand, da in den Quellen gar keine strategischen Programme gefunden wurden.

## 5.8. Gibt es eine detaillierte Planung, komplett bis hin zur Umsetzung?

Die *ESD – Wende der Titanic* hört bei der Bereitstellung von Empfehlungen zu Sofortmaßnahmen auf. Es gibt also keine Planung für die mittel- und langfristige orientierte Umsetzung. Die Sofortmaßnahmen stellen prinzipiell kurzfristig orientierte Maßnahmenpakete dar, die sich jedoch in der Praxis als eher mittelfristige herausstellen können. Die Planung geht jedoch nicht ins Detail und kann auch als Vorschlag zu mehreren Subprogrammen interpretiert werden. Die Homepage der *ESD* weist auf ein Buch in Vorbereitung hin, das unter dem Arbeitstitel „*Die Wende der Titanic II*“ läuft. In dieser Abhandlung soll es hauptsächlich um Umsetzungsvorschläge gehen, also um die Planung der Verwirklichungsphase.

*Auroville* als wachsende Stadt wurde sehr genau geplant. So sieht der Stadtentwicklungsplan bis zu 50.000 Einwohner und Einwohnerinnen vor. Außerdem gibt es seit 1983 eine Gruppe von Aurovillanern, die *Auroville Village Action Group (AVAG)*, die sich mit der Stadtentwicklung und der Gemeinschaftsorganisation auseinandersetzt. (Auroville, 2010) Die Planung läuft demnach in einem permanenten Prozess. Im Sinne eines „Weltverbesserungsansatzes“ wurden in den Quellen keine Hinweise auf eine Planung für die Durchsetzung auf internationaler und globaler Ebene gefunden. Es ist fraglich, ob dies zu den Zielsetzungen des *Auroville-Projekts* gehört, da es, wie schon erwähnt, nicht als „Weltverbesserungsansatz“ konzipiert wurde.

Für die Planung des *GMPÖM* sind die *Global Marshall Plan Initiative (GMPI)* und die *Ökosozialen Foren (ÖSFO)* zuständig. Die *GMPI* hat eher die Aufgabe der mittel- und langfristigen Planung, welche hauptsächlich groß angelegte Ziele in der europäischen und globalen Politik und Wirtschaft vorsehen. Die *ÖSFOs* sind mehr für die Verbreitung und die Weiterentwicklung der *Ökosozialen* Ideen verantwortlich. Deswegen arbeiten sie mehr oder weniger lokal und kurz- bis mittelfristig (vgl. Radermacher, 2004 & ÖSFO, 2010 & GMPI, 2010). Es läßt sich allerdings nur schwer ermitteln, ob die Programme der *GMPÖM* weit genug ins Detail geplant wurden, um erfolgreich durchgesetzt zu werden, da die Quellen keine solche Detailpläne preisgeben.

## 5.9. Wird der Ansatz in die Praxis umgesetzt?

Die Theorien aus *Die Wende der Titanic* werden kaum bis gar nicht aus eigener Kraft umgesetzt. Nichtsdestotrotz ist die *ESD* bemüht, ihre Ideen zu verbreiten und in Diskussionsrunden weiterzuentwickeln. Das heißt, dass zumindest ein internes mittelfristiges, strategisches Programm umgesetzt wird. (ESD, 2010)

Das *Auroville-Projekts* lebt überhaupt von ihrer Umsetzung in der Praxis. Es wächst fast ausschließlich an den Aktivitäten der Beteiligten. Die Projekte sind sowohl kurz- und mittel- wie auch langfristiger Natur. (Auroville, 2010)

Die Bewertung des *GMPÖM* ist gewissermaßen streng. Kurzfristig passiert sehr viel. Die *Ökosozialen Foren* zählen vergleichsweise viele Mitglieder und Beteiligte. Diese arbeiten aber zumeist lokal wie zeitlich sehr begrenzt. Der Mangel an langfristiger Planung scheint aus dem Fehlen einer echten

Vision, einem weit in der Zukunft zu situierenden Idealbild, herzurühren. Dadurch sind auch die innere Motivation und der Wunsch geschwächt, langfristige Pläne zu verwirklichen. Aus dieser Perspektive heraus, ist keine langfristig orientierte Umsetzung in Arbeit.

### **5.10. Gibt es Feedback- und Rückkopplungsprozesse?**

Beim *Auroville-Projekts* wurden wiederum keine handfesten Zeugnisse von Rückkopplungs- und Feedbackprozessen gefunden. Aufgrund praktischer Erfolge und ständiger Weiterentwicklung des Projektes ist davon auszugehen, dass es solche gibt. Sie sind aber in den Quellen nicht eindeutig umschrieben. Die Bewertung mit einem „?“ ist also hier mit einem Mangel an gefundenen Qualitäts- und Quantitätskriterien zu begründen.

*Die Wende der Titanic* wurde erstellt auf der Basis von Diskussionsrunden zwischen der ESD, Experten, Expertinnen und der Öffentlichkeit. (Rauch & Strigl, 2005, S. 8) Auch die Weiterentwicklung zu *Die Wende der Titanic II* läuft laut der Homepage (ESD, 2010) nach denselben Prinzipien ab. Da sich aber keine Rückschlüsse in Bezug auf der Qualität noch Quantität oder weitere Feedback- und Rückkopplungsprozessen ziehen lassen, wird die Bewertung von „±“ vergeben.

Der *GMPÖM* wird stetig aktualisiert, verbessert und erweitert. Dies bezeugen laufende Publikationen durch die *GMPI* und Neuauflagen des Programms durch die *Ökosozialen Foren*. Eine Beurteilung darüber, ob das richtige Maß (siehe Kapitel 3.6) gefunden wurde bedarf einer gesonderten fachkundigen Untersuchung.

### **5.11. Wie ganzheitlich ist der Ansatz?**

Die Bewertung dieses Bausteins beruht zum einen auf den in Kapitel 1 oberflächlich getroffenen Aussagen zu den einzelnen Ansätzen, zum anderen auf die Definition von Ganzheitlichkeit in Kapitel 2.1. Die Bewertungen in diesem Abschnitt sind als subjektiv zu betrachten. Für fundierte Aussagen bedürfe es einer eingehenden, fachkundigen Untersuchung an der auch die Betroffenen des jeweiligen Ansatzes beteiligt sind. Die Aussagen hier beruhen auf einer beschränkten Analyse der vorliegenden Internet- und gedruckten Quellen.

Für den *GMPÖM* wurde in Kapitel 1.1.4. folgendes Fazit bezüglich Ganzheitlichkeit abgegeben:

„Die Ansätze mit eindeutigem Schwerpunkt auf ökonomischen bzw. wirtschaftspolitischen Veränderungen können als „Weltverbesserungsansatz“ kaum ganzheitlich sein. Allen gemeinsam ist wohl, dass ihre Gedankensväter und -mütter neues Bewusstsein z.B. für die Umwelt in ein ökonomisches Konzept zu integrieren bestrebt sind. Jedoch enthalten sie kein ganzheitliches Gesamtkonzept für eine „bessere“ Welt.“

Die *Ökosoziale Marktwirtschaft* enthält im Prinzip alle Bereiche der Nachhaltigkeit. Allerdings werden nicht alle diese Bereiche zu einer wirklichen Lösung geführt, noch werden sie alle in angemessenem Maße thematisiert, um ein ganzheitliches Bild zu ergeben. Da auch die Vision mangelhaft ausgeführt

ist und keine Idealbilder schafft, fehlen gewisse Themenfelder fast komplett. Deswegen wird hier die Beurteilung „nicht ganzheitlich“ erteilt.

Das *Auroville-Projekt* wurde in Kapitel 2.2.8. folgendermaßen kommentiert:

„Es könnte sich durchaus herausstellen, dass das eine oder andere *Ökodorf-Projekt* ein vollständiges, ganzheitliches „Weltverbesserungskonzept“ liefert. Dasselbe gilt für das einzigartige, real umgesetzte Stadt-Utopie-Projekt *Auroville*.“

Und in Kapitel 2.4.2.:

„Manche *Ökodorf*-Konzepte, sowie auch das Konzept für *Auroville*, könnten, wie oben schon angesprochen, durchaus dieser Kategorie „ganzheitliche Ansätze“ zugeordnet werden.“

Außerdem enthält Kapitel 2.4.3. die weitere Aussage:

„Es scheint nur wenige Ansätze zu geben, welche Ökonomie, Ökologie und Soziales sowie die Politik gleichwertig behandeln. Für die erwähnten Ansätze (ESD, Ökodörfer, *Auroville*) gilt gleichermaßen, dass eine definitive, fundierte Aussage zur tatsächlichen Ganzheitlichkeit erst nach eingehender Analyse diesbezüglich getroffen werden kann.“

Nach längerer Untersuchung der vorliegenden Quellen wird vermutet, dass das *Auroville-Projekt* alle nötigen Themenfelder in ausreichendem Maße beinhaltet. Als Einzelprojekt sollte es demnach mit einem klaren „ja“ beurteilt werden. Da es aber kein Konzept für die Übertragung auf die gesamte Welt oder zumindest große Teile der Erde (so wurde es auch nicht erdacht), kann es als „Weltverbesserungsansatz“ trotzdem nicht als ganzheitlich gelten, da sich auf viele globale Problemstellungen offenbar keine Lösungen ergeben.

Zu *Die Wende der Titanic* ergab das Fazit von Kapitel 2.4.3. zusätzlich zu oben wiederholtem Abschnitt, dass das Buch (Rauch & Strigl, 2005) ein sehr breites Themenspektrum behandelt. Die genauere Untersuchung des Ansatzes läßt keine gegenteiligen Schlüsse zu. Vom Themenspektrum her ist der Ansatz also definitiv als ganzheitlich zu betrachten. Dies wird durch die Tatsache bestärkt, dass im Zuge dieser Arbeit kein anderer „Weltverbesserungsansatz“ gefunden wurde, welcher eine derartig ganzheitliche theoretische Betrachtung vorzuweisen vermag. Die Beurteilung mit „±“ beruht auf einer gewissen Vorsicht dem gegenüber, dass die ausreichende Behandlung aller relevanten Themen schwer feststellbar ist und sich erst in der Praxis erweist. Eine Beurteilung mit „ja“ wäre auf Basis der untersuchten Quellen ebenso vertretbar.

## **5.12. Wie transparent ist der Ansatz dargestellt?**

Alle drei untersuchten Ansätze zeichnen sich durch das auffällige Bestreben aus, transparent vermittelt zu werden. Jedoch verschaffen die geprüften Quellen keinen vollständigen Einblick in sämtliche Überlegungen, Bewertungs- und Auswahlkriterien, Grundlagen für Schlussfolgerungen, und Entscheidungen, Strukturen und Prozesse. Außerdem werden des Öfteren objektive und

subjektive, wertende Aussagen (z.B. in der Status Quo Beschreibung) miteinander vermischt bzw. mangelhaft getrennt. Keine der drei Ansätze bedient sich in hinreichendem Maße expliziter Vergleiche von unterschiedlichen Alternativen und Szenarien. Für jede der drei Ansätze gilt gleichermaßen, dass Dritte, die zu mehr Hintergrundinformationen gelangen wollen, mit beträchtlichen Hürden konfrontiert werden. Folglich zeigt sich die Transparenz aller drei Ansätze trotz sichtbarer Bemühungen, deutlich ausbaufähig und verbesserungswürdig.

### **5.13. Ist der Ansatz auf die gesamte Welt anwendbar?**

Die Antwort auf die Frage der Anwendbarkeit des jeweiligen Ansatzes auf die gesamte Welt ist stark mit individueller Vorstellungskraft verbunden. Deswegen braucht sie klare Kriterien als Grundlage der Beurteilung. Hier werden als erstes die Art des Ansatzes und die Formen der Umsetzung betrachtet. Als zweites Kriterium wird kurz das Konfliktpotenzial und die Flexibilität des Ansatzes betrachtet.

*Die Wende der Titanic* ist, wie schon erwähnt, ein theoretisches Konzept, das ein sehr breites Spektrum an Themenfelder aufweist. Das Fehlen von klaren Umsetzungsplänen erleichtert die Vorstellung, dass wenn solche entwickelt werden, diese möglicherweise auf die ganze Welt anwendbar sein werden. Die Flexibilität ist aus demselben Grund auch noch klar gegeben. Das Konfliktpotenzial ist bisweilen aufgrund der ganzheitlichen Herangehensweise sehr gering. Letztendlich wird es auf die ESD und Mitplanende ankommen, ob die richtigen Pläne erstellt werden, welche das Konfliktpotenzial weiterhin minimal und die Flexibilität maximal halten. Unter gegebenen Umständen bleibt also die Anwendbarkeit des theoretischen Konzepts *Die Wende der Titanic* durchaus denkbar.

Das *Auroville-Projekt* liefert als verwirklichte Utopie-Stadt für neu entstehende Städte und Stadtteilen ein scheinbar gelungenes Modell-Beispiel. Analoge Projekte scheinen denkbar, wenn das Modell entsprechend der am Ort der Entstehung vorherrschenden Situation angepasst wird. Ob, und wenn, dann inwiefern, bestehende Siedlungen nach dem Beispiel von *Auroville* umgebaut und umstrukturiert werden können, kann anhand der Quellen nicht schlüssig argumentiert werden, weil dazu keine Aussagen gefunden wurden. Es scheint außerdem sehr wahrscheinlich, dass die Philosophie Konflikte bei anders Gesinnten auslösen würde.

Der *GMPÖM* ist fest an einer bestimmten Strategie gebunden, die aber unterschiedliche Umsetzungswege zulässt und auf Werte der westlichen Kultur(en) basiert. Die vorgeschlagenen und erstrebten Formen der Umsetzung sind sehr realitätsnah ausgedacht. Das erleichtert die Vorstellung der prinzipiellen Verwirklichung. Allerdings birgt der Ansatz großes Konfliktpotenzial mit stark anders Denkenden aufgrund mangelnder Flexibilität und Konsensfähigkeit der Strategie und der höchsten Zielsetzungen. Das Fehlen einer klar formulierten Inneren Motivation verstärkt die Unbeweglichkeit des Ansatzes gegenüber Alternativen, denn er baut (zumindest auf bewußter

Ebene) fast ausschließlich auf die Äußere Motivation (siehe Kapitel 4.1., 4.2., 4.3. und 4.4.). Die Anwendung des *GMPÖM* ist für große, hauptsächlich westlich orientierte Teile der Welt denkbar. Für die gesamte Welt denkbar wäre sie nur, wenn sie zum Teil auch mittels Zwangsmaßnahmen durchgesetzt wird und das auch eher nur in modifizierten, variierenden Formen der Umsetzung (vgl. auch Attac V. , 2006 & AGEZ, 2004).

#### **5.14. Diskussion der Ergebnisse des Grobtestes**

Jede der drei analysierten Ansätze hat andere Stärken und Schwächen. Der Grund dafür liegt zum Großteil im jeweiligen Entstehungshintergrund. Die *GMPI* entstand im Rahmen eines Treffens zwischen Vertretern von 16 Nicht-Regierungs-Organisationen. Sie baut auf die *Ökosoziale Marktwirtschaft*, welche von einem ehemals hochrangigen, österreichischen Politiker (Josef Riegler) des schwarzen politischen Lagers begründet wurde. Die auffälligsten Stärken, die sich daraus ergeben sind eine sehr Breite Basis an Unterstützenden und einen großen Bekanntheitsgrad vor allem in Österreich und der EU. Daraus folgt auch die schon beginnende Umsetzung, welche vor allem in Bottom-Up-Projekten großen Erfolg vorweisen kann. Der ambitionierte und professionelle Einsatz der Teilnehmer führte außerdem zur Ausarbeitung von strebsamen kurz- und mittelfristigen strategischen Programmen (Radermacher, 2004, S. 46 ff.)

Allerdings lassen sich auch einige Schwächen auf die erwähnten Ursprünge der *GMPI* und der *Ökosozialen Marktwirtschaft* zurückführen. Einerseits mangelt es dem Ansatz durch die starke Ausrichtung auf Marktwirtschaft an Ganzheitlichkeit. Die *Ökosoziale Marktwirtschaft*, zum Großteil von Politikern für die Politik entwickelt, stützt das bestehende System und das Ungleichgewicht der Machtverhältnisse. Dadurch fehlt es auch an Akzeptanz bei NGOs wie Attac und der AGEZ<sup>2</sup> (Attac, 2006 & AGEZ, 2004). Dieselben kritisieren außerdem das große Konfliktpotenzial des Konzeptes, welches auf bestimmte Inhalte des Konzeptes zurückzuführen ist. Die vorliegende Arbeit bekräftigt die Kritik und zeigt zudem einen Zusammenhang dessen mit dem Mangel an einer konkreten Vision und an langfristigen Zielsetzungen. Der Gesamtplan der *GMPI* ist zwar aus politischer Perspektive ein Langzeitprojekt, es findet aber sein theoretisches Ende bei der endgültigen Durchsetzung bzw. nach einem endgültigen Scheitern der *Ökosozialen Marktwirtschaft*. Die Natur einer solchen Planung läßt jedoch eigentlich keines der beiden möglichen Enden zu, weil es gleichzeitig das Ende der Existenz des Projektes, inklusive allem was damit verbunden wird, bedeuten würde. Das Ergebnis sind schleppendes Fortschreiten in der Implementierung und das Eingehen von Kompromisslösungen, die sich schrittweise von den eigentlichen (unausgesprochenen) Zielen entfernen. Letztere Begebenheit erklärt auch den bislang ausbleibenden Erfolg in der Top-Down-Umsetzung.

---

<sup>2</sup> Arbeitsgemeinschaft Entwicklungszusammenarbeit

Das *Auroville-Projekt* wurde 1968 von der Nachfolgerin und den Anhängern Sri Aurobindos (Aurobindo Ghose), den „Sri-Aurobindo“-Ashrams, ins Leben gerufen. Sri Aurobindo „war ein indischer Politiker, Philosoph, Hindu-Mystiker, Yogi und Guru“ (wikipedia, 2011-b). Dementsprechend lieferte er die philosophischen und visionären Grundlagen für die Gründung von *Auroville*, welche stark spirituell behaftet waren, jedoch möglichst viele Kulturen verbinden sollten. Die Ziele und das Konzept für die Stadt waren von Anfang an klar definiert und auf die Umsetzung an einem bestimmten Ort ausgerichtet. Daraus folgen die größten Stärken des Projektes als „Weltverbesserungsansatz“, nämlich eine klare Vision und Philosophie, effektive kurz- bis langfristige Planung und eine bislang erfolgreiche, fortwährende Umsetzung.

Allerdings haben die Hintergründe auch zur Folge, dass das *Auroville*-Konzept an sich nicht als „Weltverbesserungsansatz“ herangezogen werden kann, sondern vielmehr als Vorzeigeprojekt und Modell-Stadt für weitere Projekte. Es ist als solche weder auf die ganze Welt noch auf weite Teile der Erde direkt anwendbar. Denn einerseits ist die Umsetzung stark ortsbezogen, andererseits würde die Verbreitung der Philosophie wahrscheinlich Konflikte bei anders Gesinnten auslösen. Als „Weltverbesserungsansatz“ betrachtet birgt das *Auroville-Projekt* sehr viele Unklarheiten.

*Die Wende der Titanic* ist stark geprägt von den beruflichen Hintergründen der beiden Autoren Herbert Rauch und Alfred Strigl. Herbert Rauch ist ein Rechts- und Sozialwissenschaftler (oekom Verlag, 2008). Alfred Strigl ist gelernter Biochemiker und Wirtschaftswissenschaftler, war Geschäftsführer am Österreichischen Institut für Nachhaltige Entwicklung (oekom Verlag, 2008) und ist jetzt tätig als Gründungsgesellschafter und Geschäftsführer einer „Beratungs-, Qualifizierungs- und Forschungsgesellschaft für Nachhaltige Zukunftsgestaltung“ (plenum GmbH, 2011).<sup>3</sup> Für die Entwicklung des Ansatzes fand ein integrativer Dialog mit Experten vieler verschiedener Disziplinen und Kompetenzbereichen statt, mit der Zielsetzung eine Diskussionsgrundlage zu schaffen und ein ganzheitliches strategisches „Weltverbesserungskonzept“ zu entwickeln, welches Konfliktpotenziale nach Möglichkeit reduziert (vgl. Rauch & Strigl, 2005, S. 8, 16 & 82 ff.). Die aus diesen Hintergründen resultierenden Stärken sind eine umfangreiche Beschreibung der Motivationsphase und ein sehr ganzheitlich wirkendes theoretisches Konzept, das offenbar vollständig bis zur Strategie ausgearbeitet wurde. Außerdem wäre eine Umsetzung denkbar für die ganze Welt, was sich, neben reduziertem Konfliktpotenzial, auch mit der Vielfalt an empfohlenen strategischen Lösungswegen sowie mit der noch fehlenden Detail- und Umsetzungsplanung begründen läßt. Letztere bilden, neben einer relativ geringen Verbreitung des Ansatzes, das bisweilen größte Manko an der ausschließlich theoretischen Abhandlung *Die Wende der Titanic*.

---

<sup>3</sup> Die Firma ist tätig im Bereich „Ganzheitlich Nachhaltige Entwicklung durch Begleitung, Beratung und Coaching, durch Forschungsprojekte, Gutachten und Studien [sowie] durch Bildungs-, Trainings- und Dialogveranstaltungen“ (plenum GmbH, 2011).

## 5.15. Diskussion der ASWA

Der Grobtest hat aufgezeigt, dass die ASWA als Analysemethode für „Weltverbesserungsansätze“ funktioniert im Sinne einer Kontrolle auf das grundsätzliche Vorhandensein wichtiger Bausteine und prinzipiell auf Ganzheitlichkeit des Ansatzes. Auch als Strukturierungsvorschlag kann sie nützlich sein. Die ASWA liefert jedoch keine Analyse der Inhalte eines Ansatzes an sich. Sie beantwortet nicht die Frage, ob der betroffene Ansatz tatsächlich zu einer „besseren Welt“ führt. Sie untersucht auch nicht, ob die gewählte Strategie und die Planung in der Tat zur Verwirklichung der Vision und der Mission führen werden. Aber den Vertretern und Vertreterinnen eines analysierten Ansatzes steht folglich ein Hilfsmittel zur Effizienzsteigerung des eigenen Ansatzes zur Verfügung, indem (hauptsächlich strukturelle) Defizite aufgedeckt und Richtungen für mögliche Alternativen und Ergänzungen vorgeschlagen werden.

Die Bearbeitung des Grobtestes hat außerdem gezeigt, dass die Analyse eines Ansatzes durch Außenstehende alleine viel Zeit in Anspruch nimmt und eine gewisse Literaturvielfalt benötigt. Der Aufwand könnte deutlich verringert werden, wenn eine Analyse auf Basis von Interviews mit Involvierten beziehungsweise, wenn sie direkt von Involvierten erarbeitet wird.

Des Weiteren liefert die ASWA ein erweitertes Verständnis von der Mission. Die ganzheitliche Mission setzt auf unterschiedlichen Bearbeitungsebenen an. Zusätzlich zur in der vorliegenden Arbeit demonstrierten Anwendung der ASWA auf „Weltverbesserungsansätze“, ist es auch denkbar, dass sie als Managementtool beispielsweise für nachhaltige Entwicklung und für Projektarbeit dienen kann.

## 6. Zusammenfassung - deutsch

Ganzheitliche „Weltverbesserungsansätze“ zielen darauf ab, der Menschheit zu einer den Frieden fördernden Gesellschaftsform und einem nachhaltigen Lebensstil in Kongruenz mit den Ökosystemen der Erde zu verhelfen. In der praktischen Umsetzung scheint allerdings der Erfolg jener Ansätze bislang auszubleiben. In dieser Arbeit wird ein Instrumentarium entwickelt, um „Weltverbesserungsansätze“ auf ihre Praktikabilität zu überprüfen und um diesbezügliche Stärken wie Defizite aufzuzeigen. Zuerst wird eine repräsentative Bestandsaufnahme von bestehenden Ansätzen vorgenommen, welche sie nach Schwerpunkten einteilt. Daraufhin wird nach einem geeigneten (integrierten) Management-Modell als Basis für das zu entwickelnde Instrumentarium gesucht. Dazu werden die Modelle *EMAS*, *Balanced Scorecard* und das *St. Galler Managementmodell* untersucht. Das ausgewählte Modell, das *St. Galler Managementmodell*, wird anschließend für die Anwendung auf „Weltverbesserungsansätze“ umkonzipiert. Das Ergebnis ist eine Analyse- und Strukturierungsmethode (Arbeitstitel ASWA) das aus einer Folge von strukturellen Bausteinen besteht. Ein Grobtest der entstandenen Methode vergleicht drei ausgewählte Ansätze, den *Global Marshall Plan für eine weltweite Ökosoziale Marktwirtschaft*, das Projekt *Auroville* und das Konzept der *ESD, die Wende der Titanic*. Der Test zeigt die Praktikabilität und den Mehrwert der ASWA auf. Letzterer besteht einerseits in der Anpassung von Management-Modellen an die Ansprüche und die Thematik von „Weltverbesserungsansätzen“. Zum anderen steht den Vertretern und Vertreterinnen eines analysierten Ansatzes folglich ein Hilfsmittel zur Effizienzsteigerung des eigenen Ansatzes zur Verfügung, indem Defizite aufgedeckt und Richtungen für mögliche Alternativen und Ergänzungen vorgeschlagen werden.

## 7. Abstract, Zusammenfassung - englisch

Holistic approaches for an improvement of worldwide development processes (approaches for world improvement) are aimed to build a peaceful society and to realize a sustainable human lifestyle which coincides with the processes of the earth's ecosystems. However, up to now, the practical implementation of the approaches seems to fail. In this thesis, an instrument for analyzing is developed, which allows to examine the feasibility of approaches for world improvement and to point out their strengths and weaknesses. At first a representative inventory of existing approaches is raised. It groups the concepts according to their main focus. Thereafter an adequate (integrated) management tool, as a base for the instrument to be developed, is searched for. Three management tools are therefor examined: *EMAS*, *Balanced Scorecard* and the *St. Gallen management model*. The most applicable management tool, the *St. Gallen management model*, then is remodeled and adapted to the application on approaches for world improvement. The result is an analyzing and structuring tool (working title: ASWA) which consists of a sequence of modules and building blocks. An abbreviatory test of the developed tool compares three selected approaches, the *Global*

*Marshall Plan for a worldwide Eco-Social Market Economy*, the project Auroville and the concept of the ESD, *Die Wende der Titanic* [The Turnaround of the Titanic]. The test demonstrates the practicability and additional benefits of the ASWA. On the one hand, additional value is gained from the adaptation of a management tool to the application on approaches for world improvement. On the other hand, proponents and representatives of an analyzed approach subsequently have an instrument at their disposal that can help to improve the approach in efficiency while uncovering weaknesses and finding suggestions for alternative and additional components to the approach.

## Literaturverzeichnis

4MANAGERS (November 2010): Balanced Scorecard - Mit der Balanced Scorecard das Unternehmen wirklich steuern? Abgerufen am 30. November 2010 von <http://www.4managers.de/management/themen/balanced-scorecard/>

ADLER, F. & SCHACHTSCHNEIDER, U. (2010): Green New Deal, Suffizienz oder Ökosozialismus? - Konzepte für gesellschaftliche Wege aus der Ökokrise. München: oekom verlag, Gesellschaft für ökologische Kommunikation mbH.

AGEZ. (3. November 2004). AGEZ-Positionspapier zum Global Marshall Plan; Abgerufen am 10. Dezember 2010 von <http://www.oneworld.at/AGEZ/Positionspapier%20GMP%20November%202004.pdf>

ATTAC, Bundesbüro (Oktober 2009): Das Selbstverständnis von Attac Zwischen Netzwerk, NGO und Bewegung – 8 Thesen; Abgerufen am Mai 2010 von <http://www.attac.de/was-ist-attac/selbstverstaendnis/>

ATTAC, Vorstand (10. Februar 2006): Position von Attac Österreich zum Global Marshall Plan (GMP); Abgerufen am 10. Dezember 2010 von [http://www.attac.at/uploads/media/GMP\\_Position\\_von\\_Attac\\_04.pdf](http://www.attac.at/uploads/media/GMP_Position_von_Attac_04.pdf)

BADEL, C. & BACHSTEIN, W. (1999): Handbuch der Nonprofit Organisation - Strukturen und Management; 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Schäfer-Poeschel Verlag.

BAIER, A. & Müller, C. (14. April 2006): Der Bielefelder Subsistenzansatz, Version 9; Abgerufen im Februar 2010 von <http://coforum.de/?1228>

BERGMANN, F. (2010): A 2020 that we could attain; Abgerufen am 21. März 2011 von: <http://www.newwork-newculture.net/downloads/johns2020.pdf>

BLEICHER, K. (2001). Das Konzept Integriertes Management - Visionen - Missionen - Programme. Frankfurt, New York: Campus Verlag.

BLUEPRINTS (2007): Ideenfindung; Abgerufen am 07. Februar 2011 von: <http://www.blueprints.de/anregungen/beruf/ideenfindung.html>

BUNDESMINISTERIUM FÜR LAND- UND FORSTWIRTSCHAFT, UMWELT UND WASSERWIRTSCHAFT (Hrsg.) (2010): EMAS; Abgerufen am 18. Januar 2011 von [www.emas.gv.at](http://www.emas.gv.at): <http://www.emas.gv.at/> & <http://www.emas.gv.at/article/articleview/52813/1/16795>

BOZSOKI, J. (2007): Der neoliberale Großangriff auf Europa - Wirtschaftspolitische Gegenkonzepte statt Polemik. Wien-Klosterneuburg: Edition Va Bene.

BROCKHAUS (Hrsg.), ZWAHR, Anette (redakt. Leitung). (2006): Brockhaus Enzyklopädie in 30 Bänden. Leipzig: F.A. Brockhaus GmbH.

BURGHARDT, M. (2002): Projektmanagement - Leitfaden für die Planung, Überwachung und Steuerung von Entwicklungsprojekten. Erlangen: Publicis Corporate Publishing.

CONSTANZA, R. et al (2001): Einführung in die Ökologische Ökonomik. Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH Stuttgart.

CREAJOUR (07. Februar 2011): Das Kreativportal für Kreativität & Ideenfindung; Abgerufen am 07. Februar 2011 von <http://www.creajour.de/methodisches/technikglossar/balancedscorecard.html> & <http://www.creajour.de/methodisches/kreativkreislauf/uebersichtkreativmethodiken/index.html>

DALY, H. E. (2002): Ökologische Ökonomie: Konzepte, Analysen, Politik. Discussion Paper FS-II 02-410. Abgerufen am 20. Oktober 2010 von <http://bibliothek.wz-berlin.de/pdf/2002/ii02-410.pdf> Wissenschaftszentrum, Berlin.

DIE EUROPÄISCHE UNION (25.. November 2009): Verordnung (EG) Nr. 1221/2009 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 25. November 2009 über die freiwillige Teilnahme von Organisationen an einem Gemeinschaftssystem für Umweltmanagement und Umweltbetriebsprüfung und zur Aufhebung der Verordnung. Amtsblatt der Europäischen Union, S.1-45. (E. Union, Hrsg.) Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union.

DIE EUROPÄISCHE UNION (10. Juli 1993): Verordnung (EWG) Nr. 1836/93 des Rates vom 29. Juni 1993 über die freiwillige Beteiligung gewerblicher Unternehmen an einem Gemeinschaftssystem für das Umweltmanagement und die Umweltbetriebsprüfung. Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften, S. L114/1-29; Abgerufen am 13.. November 2009 von [http://www.umwelt-online.de/recht/oekoaudt/93\\_183gs.htm](http://www.umwelt-online.de/recht/oekoaudt/93_183gs.htm)

DOUTHWAITE, R. (2006): The Ecology of Money. Abgerufen am 29. Oktober 2010 von <http://www.feasta.org/documents/moneyecology/contents.htm>

DRL, Werner Konold (Sprecher, Verfasser) (2003): Naturschutz in Deutschland – eine Erfolgsstory? In: Deutscher Rat für Landespflege (Hrsg.): Naturschutz in Deutschland – eine Erfolgsstory?, Schriftenreihe des Deutschen Rates für Landespflege - Heft 76, Königswinter, S. 5-29.

FABER, M. et al (1998): Ecological Economics - Concepts and Methods. Cheltenham, Northampton: Edward Elgar.

FELBER, C. (2009): Kooperation statt Konkurrenz - 10 Schritte aus der Krise. Wien: Deuticke im Paul Zsolnay Verlag.

FISCHER, E. P. & WIEGANDT, K. (2005): Die Zukunft der Erde - Was verträgt unser Planet noch? Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag, S. Fischer Verlag GmbH.

GÄLWEILER, A. (2005): Strategische Unternehmensführung, 3. Auflage. Frankfurt/Main und New York: Campus Verlag.

GEN (Mai 2010): Global Ecovillage Network - What is an Ecovillage? Abgerufen am Mai 2010 von <http://gen.ecovillage.org/>

GLEISSNER, W. (2004): Future Value - 12 Module für eine strategische wertorientierte Unternehmensführung. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH.

GMPI (GLOBAL MARSHALL PLAN INITIATIVE) (2009, 2010, 2011): Global Marshall Plan - balance the world; Abgerufen zuletzt am 21. März 2011 von [http://www.globalmarshallplan.org/index\\_ger.html](http://www.globalmarshallplan.org/index_ger.html); [http://www.globalmarshallplan.org/die\\_initiative/geschichte/index\\_ger.html](http://www.globalmarshallplan.org/die_initiative/geschichte/index_ger.html); [http://www.globalmarshallplan.org/die\\_initiative/strategie/index\\_ger.html](http://www.globalmarshallplan.org/die_initiative/strategie/index_ger.html); [http://www.globalmarshallplan.org/die\\_initiative/unterstuetzer/index\\_ger.html](http://www.globalmarshallplan.org/die_initiative/unterstuetzer/index_ger.html); [http://www.globalmarshallplan.org/what/five\\_minutes/index\\_ger.html](http://www.globalmarshallplan.org/what/five_minutes/index_ger.html)

- GROLL, F. (2009): Von der Finanzkrise zur solidarischen Gesellschaft - Visionen für eine zukunftsfähige Wirtschaftsordnung. Hamburg/Oberursel: VSA/Publik-Forum.
- HERLYN, E. L. A. & RADERMACHER, F. J. (2010): Entwurf des Textes „Ökosoziale Marktwirtschaft: Ideen, Bezüge, Perspektiven“. K:\sek\sekfr2010\paper\Dreiecke\_ohne\_Änderungsfunktion.doc
- HINTERHUBER, H. H. (2004): Strategische Unternehmensführung - I. Strategisches Denken. Berlin: Walter de Gruyter GmbH & Co. KG.
- HUBER, J. & ROBERTSON, J. (2002): Creating New Money. London: New Economics Foundation.
- HUTTERER, H. (2010): Grundlagen - Ganzheitlichkeit - Alles transzendieren und inkludieren, darum geht es. Abgerufen am 2. November 2010 von <http://www.heartsopen.com/deutsch/grundlagen.html#Ganzheitlichkeit>
- INTEGRAL INSTITUTE (2010): AQAL. Abgerufen am 2. November 2010 von <http://www.integralinstitute.org/>
- JUNGWIRTH, M. et al (2003): Angewandte Fischökologie an Fließgewässern. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.
- KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. (1997): The balanced scorecard - Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- KERSCHBAUM, H. (2003): Kultur des Wohlwollens - Aspekte modellierender Systeme; in: TRANS. Internet-Zeitschrift für Kulturwissenschaften. No. 15/2003. Abgerufen am 14. Mai 2010 von [http://www.inst.at/trans/15Nr/01\\_2/kerschbaum15.htm](http://www.inst.at/trans/15Nr/01_2/kerschbaum15.htm)
- KROMP-KOLB, H. (27. Februar 2007): Vortrag über „Klimawandel“; sinngemäße Wiedergabe. Wien: Brechtlsaal der Technischen Universität Wien.
- KUNZ, J. (2006): Strategiefindung von Non-Profit-Organisationen. Dissertation Nr. 3136 an der Universität St. Gallen - Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften (Hrsg.). St. Gallen.
- KUNZE, I. (2009): Soziale Innovationen für eine zukunftsfähige Lebensweise - Gemeinschaften und Ökodörfer als experimentierende Lernfelder für sozial-ökologische Nachhaltigkeit. Münster: ecotransfer-Verlag.
- LOMNITZ, G. (2001): Multiprojektmanagement - Projekte planen, vernetzen und steuern. Landsberg/Lech: Verlag moderne Industrie AG & Co. KG.
- Lorenz, K. (2009): Zeitschrift für Interdisziplinäre Systembildung. (W. T. Wolze, Hrsg.) Abgerufen am 09. Februar 2011 von [http://www.z-isb.de/files/Zum\\_dialogische\\_Prinzip\\_in\\_der\\_Philosophie.pdf](http://www.z-isb.de/files/Zum_dialogische_Prinzip_in_der_Philosophie.pdf)
- MCNEILL, J. (2003): Blue Planet - Die Geschichte der Umwelt im 20. Jahrhundert. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Meadows, D. et al (2006): Grenzen des Wachstums - Das 30-Jahre-Update: Signal zum Kurswechsel. Stuttgart: Hirzel Verlag.
- MEICKL, T. (16, 17. April 2008): Gerechtigkeit sticht Eigennutz - Das Buch „Neue Werte für die Wirtschaft“ von Attac-Österreich-Mitbegründer Christian Felber skizziert eine Alternative zum

Kapitalismus. Artikel in Die Furche, Abgerufen am 31. Oktober 2009 von [http://www.christian-felber.at/buecher/furche\\_werte.pdf](http://www.christian-felber.at/buecher/furche_werte.pdf)

MERKI, M. M. (2010): Politik 2.0 - Wie die Schweizer Politik Social Media erfolgreich einsetzen kann. Chur. Abgerufen am 22. März 2011 von <http://iwant.ch/wp-content/uploads/2010/07/E-Book-Politik-2.0.pdf>

NAHRADA, F. (21. Oktober 2010): GIVE - Give Forschungsgesellschaft Labor für Globale Dörfer. Abgerufen am 21. Oktober 2010 von <http://www.dorfwiki.org/wiki.cgi?GIVE>

OEKOM VERLAG. (2. Mai 2008): Unsere Autor(inn)en und Herausgeber(innen); Herbert Rauch & Alfred Strigl. Abgerufen am 12. Februar 2011 von <http://www.oekom.de/nc/buecher/autoreninnen-a-bis-z/autorin/170.html> & <http://www.oekom.de/nc/buecher/autoreninnen-a-bis-z/autorin/171.html>

ÖGUT. (2001): Das Handbuch Umweltmediation - Konflikte lösen mit allen Beteiligten in ÖGUT-News, Band 2.01. ÖGUT - Österreichische Gesellschaft für Umwelt und Technik (Hrsg.); Das Lebensministerium (Hrsg.) Wien: Verlagspostamt.

ÖIEW (ÖKUMENISCHE INITIATIVE EINE WELT) (2004): Die Erd-Charta. Abgerufen am 03. Sept 2010 von [http://www.erdcharta.de/oi-cms/text-erdcharta\\_intro.html](http://www.erdcharta.de/oi-cms/text-erdcharta_intro.html)

ÖSFO (ÖKOSOZIALES FORUM ÖSTERREICH) (März 2010): Ökosoziale Marktwirtschaft - Für eine zukunftsfähige Gesellschaftsordnung. Programmpapier. & Über Uns. Wien, [http://www.oekosozial.at/uploads/tx\\_osfopage/Programmpapier\\_OESF\\_19042010.pdf](http://www.oekosozial.at/uploads/tx_osfopage/Programmpapier_OESF_19042010.pdf) & <http://www.oekosozial.at/index.php?id=13331> (März 2010 & 27. Januar 2010)

P.M. (1989): Amberland - ein Reisebuch . Zürich: Paranoia City Verlag.

P.M. (1983): bolo'bolo. Zürich: Paranoia City Verlag.

P.M. (2000): Subcoma - Nachhaltig vorsorgen für das Leben nach der Wirtschaft. Zürich: Paranoia City Verlag.

PAARMANN, Y. & SCHMICKER, S. (2007): Die Status-Quo-Analyse als Grundlage zur Entwicklung innovationsförderlicher Unternehmenskulturen am Beispiel von kleinen und mittleren Unternehmen [KMU] in Sachsen-Anhalt. In DOLESCHAL R. et al (Hrsg.), Innovationen systematisch gestalten - Beiträge zum Innovationskongress 2006, Schriftenreihe des KOM. Nr.1. Lemgo: Fachhochschule Lippe und Höxter, S. 123-130.

PATZAK, G. & RATTAY, G. (2009): Projektmanagement - Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios, Programmen und projektorientierten Unternehmen. Wien: Linde Verlag Wien Ges.m.b.H.

PISCHON, A. & LIESEGANG, D. G. (1999): Integrierte Managementsysteme für Qualität, Umweltschutz und Arbeitssicherheit. Berlin: Springer.

PLATTFORM FOOTPRINT (2011): Der ökologische Fußabdruck. Abgerufen am 15. Februar 2011 von [www.footprint.at](http://www.footprint.at)

PLENUM GMBH (2011): Alfred Strigl & plenum GmbH. Abgerufen am 12. Februar 2011 von [http://www.plenum.at/de/de/das\\_team/menschen/alfred\\_strigl.html](http://www.plenum.at/de/de/das_team/menschen/alfred_strigl.html) & [http://www.plenum.at/de/de/im\\_plenum.html](http://www.plenum.at/de/de/im_plenum.html)

- PRILIPP, K. M. (1997: Zur Problematik der Naturschutzziele - Problemzusammenhang und Lösungsansatz; Schriftenreihe des Fachbereichs Landschaftsarchitektur, Heft 15. Osnabrück: Fachhochschule Osnabrück, Fachbereich Landschaftsarchitektur.
- RADERMACHER, F. J. (2004): Global Marshall Plan - Ein Planetary Contract für eine weltweite ökosoziale Marktwirtschaft. Wien: Ökosoziales Forum Europa.
- RADERMACHER, F. J. (2010): Entwurf des Textes „Globale Ökosoziale Marktwirtschaft – 50 einschlägige Themenstellungen“; Überlegungen zur Curricula-Entwicklung in der Ökonomie. interner Bericht, FAW/n, Ulm, Ulm.
- RADERMACHER, F. J., RIEGLER, J. & WEIGER, H. (Januar 2010): Ökosoziale Marktwirtschaft - Historie, Programmatik und Alleinstellungsmerkmale eines zukunftsfähigen globalen Wirtschaftssystems. Manuskript, FAW/n, Ulm, noch nicht veröffentlichte Version.
- RADKAU, J. (2000): Natur und Macht - Eine Weltgeschichte der Umwelt. München: Verlag C. H. Beck oHG.
- RAUCH, H. & STRIGL, A. (2005): Die Wende der TITANIC - Wiener Deklaration für eine zukunftsfähige Weltordnung . München: oekom-Verlag.
- RIEGLER, J. (Juni 2004): Ökosoziale Marktwirtschaft als europäische Innovation für eine zukunftsfähige Welt. Präsentation
- RIEGLER, J. (26.. Juni 2009): Ökosoziale Marktwirtschaft. Interview F. Wolff (Interviewer), Wien, Universität für Bodenkultur
- RIEGLER, J. & MOSER et al, A. (1996): Ökosoziale Marktwirtschaft - Denken und Handeln in Kreisläufen. Graz : Leopold Stocker Verlag.
- ROGALL, H. (2008): Ökologische Ökonomie - Eine Einführung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften - GWV Fachverlage GmbH.
- RÜEGG-STÜRM, J. (2004): Das neue St. Galler Management-Modell. In Dubs, R. et al; Einführung in die Managementlehre - Band 1. (S. 65-134). Bern: Haupt.
- SARKAR, S. (September 2009): Öko-Sozialismus – Ergebnis meiner Suche nach einer Alternative. Abgerufen am 5. Oktober 2009 von <http://www.geocities.com/kleineba/oekosoz.htm>
- SCHWARZ, S., Starkl, F. & Costan, I. (März 2009): Unterlagen zur Lehrveranstaltung „Mediation“ an der Universität für Bodenkultur, Wien.
- STENGEL, M. (2009): eurotopia-Verzeichnis: Gemeinschaften & Ökodörfer in Europa. Poppau: Einfach Gut Leben e.V.
- STRIGL, A. (2000): Nachhaltige Produktentwicklung - Ethische Fundamentierung, Neuentwurf und Implementierungsempfehlungen. Österreichisches Institut für Nachhaltige Entwicklung. Wien: Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie.
- STRIGL, A. (2003): Sektorvision - Leitfaden zur Entwicklung nachhaltiger Unternehmensleitbilder und -strategien. Wien, Graz: Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie.
- UGA. (2010 - a): EMAS. UGA, Umweltgutachterausschuss (Geschäftsstelle) beim Bundesministerium

für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (Hrsg). Abgerufen am 18. Januar 2011 von [http://www.emas.de/fileadmin/user\\_upload/06\\_service/PDF-Dateien/EMAS-Flyer.pdf](http://www.emas.de/fileadmin/user_upload/06_service/PDF-Dateien/EMAS-Flyer.pdf); <http://www.emas.de/ueber-emas/was-ist-emas/> & <http://www.emas.de/teilnahme/ablauf/praxisleitfaden/>

UGA. (2010 - b): EMAS: Das Eco-Management and Audit Scheme der Europäischen Union. UGA, Umweltgutachterausschuss (Geschäftsstelle) beim Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (Hrsg). Abgerufen am 14. Januar 2011 von [http://www.emas.de/fileadmin/user\\_upload/06\\_service/PDF-Dateien/EMAS-Flyer.pdf](http://www.emas.de/fileadmin/user_upload/06_service/PDF-Dateien/EMAS-Flyer.pdf);

WALDVIERTLER (2010): Waldviertler Regionalwährung. Abgerufen am 29. Oktober 2010 von <http://www.waldviertler-regional.at/>

WIKIPEDIA (5. März 2011-a): Attac. Abgerufen zuletzt am 23. März 2011 von <http://de.wikipedia.org/wiki/Attac>

WIKIPEDIA (25. Januar 2011-b): Aurobindo Ghose & Sri Aurobindo Ashram. Abgerufen am 12. Februar 2011 von [http://de.wikipedia.org/wiki/Aurobindo\\_Ghose](http://de.wikipedia.org/wiki/Aurobindo_Ghose) & [http://de.wikipedia.org/wiki/Sri\\_Aurobindo\\_Ashram](http://de.wikipedia.org/wiki/Sri_Aurobindo_Ashram)

WIKIPEDIA (30. Januar 2011-c): Ganzheitlichkeit. Abgerufen am 22. März 2011 von <http://de.wikipedia.org/wiki/Ganzheitlichkeit>

WIKIPEDIA (2011-d): Gegenstromverfahren. Abgerufen am 10. Februar 2011 von <http://de.wikipedia.org/wiki/Gegenstromverfahren>

WIKIPEDIA (Februar 2010): Global Marshall Plan Initiative. Abgerufen am 3. Mai 2010 von [http://de.wikipedia.org/wiki/Global\\_Marshall\\_Plan\\_Initiative](http://de.wikipedia.org/wiki/Global_Marshall_Plan_Initiative)

WITTRÖCK, D. (2010): AQAL- der integrale Ansatz von Ken Wilber. Abgerufen am 2. November 2010 von <http://www.integral-con-text.de/index.php?id=28>

AUROVILLE (Mai 2010): Auroville. Abgerufen am 17. Mai 2010 von <http://www.auroville.org/index.htm>; <http://www.auroville.org/vision.htm> & <http://www.auroville.org/environment/avag/avag.htm>

ESD (EUROPEAN ASSOCIATION FOR THE PROMOTION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT) (23. September 2009 bis 22. März 2011): ESD. Abgerufen zuletzt am 22. März 2011 von <http://www.esd-eu.org> [Im Zeitraum indem die vorliegende Arbeit verfasst wurde, wurde die Internetpräsenz der ESD erneuert, gewisse verwendete Inhalte verändert oder gelöscht. Deswegen ist hier der gesamte Zeitrahmen relevant.]

STIFTUNG WELTETHOS (Mai 2010): Stiftung Weltethos. Abgerufen am 12. Mai 2010 von <http://www.weltethos.org/01-geschichte.htm>

WISER EARTH (2010): Wisier Earth - The Social Network for Sustainability. Abgerufen am 27. Oktober 2010 von <http://www.wiserearth.org/>

ZUCCHI, H. (24. März 2009): Zur Problematik der Naturschutzziele - Aktualisierung. Mündliche Mitteilung im Telefonat. Wien - Osnabrück.