

**Bernhard von Mutius**

**20 Jahre UPJ und soziale Kooperation**

**Ein Blick nach vorn**

**Berlin, 3. März 2016**

Guten Abend, liebe Kolleginnen und Kollegen, liebe Freunde!

Wie geht es Ihnen – nach diesem Tag?

Ein wenig erschöpft?

Es gibt ja zwei Arten von Erschöpfung:

Die eine, wenn man etwas geschaffen hat. Etwas Sinnvolles, woran man glaubt. Das ist, auch wenn man erschöpft ist, ein gutes Gefühl. Und ich vermute, Sie haben heute Abend alle dieses gute Gefühl. 20 Jahre UPJ sind ein Grund, erschöpft stolz zu sein.

Die andere, wenn man einfach nur ausgebrannt ist oder sich ausgenutzt fühlt. Und sich sagt: wozu das Ganze, es macht alles keinen Sinn. (Neulich schönen Satz gehört: Ich kann mir alles erklären, aber es macht keinen Sinn...)

Ausgebrannt ohne Sinn. Das ist ein schlechtes Gefühl. Man möchte eigentlich gar nicht mehr aufstehen. – Man kann übrigens vom zweiten Zustand wieder in den ersten kommen. Manchmal mit Unterstützung von anderen, manchmal aus eigener Kraft.

Es gibt die Geschichte von Victor Frankl, dem großen Wiener Psychotherapeuten. Von den Nazis ins KZ gesteckt. Zuletzt Dachau. Er war geschwächt und sehr krank. Wurde trotzdem noch einmal rausgetrieben, mit den anderen Häftlingen, eine Straße zu bauen. Es war nasskalt. Keine warme Kleidung, keine richtigen Schuhe. Er bricht zusammen. Es überfällt ihn ein starker Hustenanfall, der nicht aufhören will. Jedes Husten macht ihn noch schwächer – und den Wärter zorniger. Immer heftiger schlägt er auf ihn ein.

Frankl hat sich schon aufgegeben. In dem Moment sieht er sich plötzlich in einem vollen Hörsaal. Er sieht sich



aufstehen, ans Pult gehen und sein Lebenswerk erklären, an dem er auch in den Jahren des KZ ständig gearbeitet hat. Er sieht sich also selbst in der Zukunft. Und während er das sieht, bemerkt er, dass er selbst aufsteht. Und weiter geht.

Etwas in der Zukunft Liegendes vor Augen haben, an das man glauben kann. Das ist Sinn.

Deshalb können die Flüchtlinge, die über das ägäische Meer kommen, die unglaublichen Strapazen aushalten – sie haben eine bessere Zukunft vor Augen.

Leider kann man das von manchen, die nicht fliehen müssen, nicht behaupten. Hier in den westlichen Ländern. Sie erwarten nichts mehr von der Zukunft. Es gibt den Satz des spanischen Dichters Ramón Gomez de la Serna: „Wenn die Schnecke an der Mauer hoch kriecht, erwartet sie auf der anderen Seite einen Garten und keinen Friedhof“. Viele erwarten nichts mehr von der anderen Seite. Sie bleiben einfach auf dieser Seite. Manche rafften sich höchstens noch auf, wenn die neuen Gauleiter sie anstacheln, die Fäuste zu erheben, gegen Andere. Im Dunkeln sind es dann auch schon mal wieder andere Waffen. Oder das Feuer. ---

Und wir fragen uns, was passiert da? Oder schon wieder? Ist das nicht wie in Hoyerswerda oder Mölln. Anfang der 90er Jahre? – Ja, es scheint so. Und das ist, was mich traurig stimmt, bei aller Freude über 20 Jahre UPJ.

Denn diese dunklen Ereignisse waren ein Grund, der Diethelm Damm und mich damals bewogen hat, aktiv zu werden. Wir wollten nicht nur mal eine Lichterkette bauen, wir wollten langfristig Brücken bauen, Spaltungen in der Gesellschaft überwinden.



So entstand die Vision der sozialen Kooperation. Es war sozusagen der Versuch, die Worte von Karl Valentin ernst zu nehmen: „Eigentlich sind ja alle Menschen klug. Die einen vorher, die anderen nachher.“ Also doch lieber vorher...

Aber das ist nur ein Teil der Geschichte, der Vorgeschichte von UPJ. Sie spielt in Deutschland, in den USA und in Sachsen.

Noch ein paar Jahre zuvor war ich in die USA eingeladen worden. Zu einem großen Kongress in Chicago. Zwischendurch stahl ich mich aus dem Kongresszentrum und erkundete die Umgebung, spielte Flaneur. Zunächst war ich in einer riesigen Mall. Da gab es alles in Hülle und Fülle. Marmor, Springbrunnen, Restaurants, die tollsten Geschäfte. Super geil, würde man heute sagen. Eine Stadt in der Stadt. Und: eine Festung. Denn ein paar Schritte weiter über die Straße war es anders. Da zerfiel die Stadt. Und ich hatte eine Vision, und zwar eine negative, eine dystopische. Ich fragte mich: Sieht so vielleicht die Zukunft aus? Irgendwann auch bei uns in Europa? Erst später ist mir klar geworden, dass dieses Bild in meinem Unbewussten lange gearbeitet hat. Bevor ich eine positive Vision entwickeln konnte. – dem Rat von Helmut Schmidt diesmal nicht folgend...

Und irgendwann, irgendwann kam ein Anruf aus Sachsen. Von der Arbeitsgemeinschaft Jugendfreizeitstätten. Sie hätten meinen Artikel gelesen und sie hätten da mal eine Frage: Ob man nicht zum Thema Brücken bauen eine Fachtagung machen könnte. In Dresden. Und zwar im Hilton, einem amerikanischen Hotel. Das wurde dann eine tolle Veranstaltung.

Da haben alle Teilnehmer unter Ihnen Reinhard Lang und



Peter Kromminga zum Schluss tatsächlich eine Brücke gebaut. Eine richtige Brücke, über die man gehen konnte. Das war die Geburtsstunde von UPJ und den Rest kennen Sie...

Und heute? Heute bin ich auf der einen Seite voller Bewunderung, was Ihr, Sie alle geschaffen haben. Wie weit der Gedanke trägt. Und wie viele Menschen sektorübergreifend zusammenarbeiten. Mit wie viel Professionalität, mit wie viel Kreativität und Herzblut. Ob als Vertreter von Unternehmen oder als Vertreter von Ministerien, ob als Stifter, Philanthropen oder als Social Entrepreneure. Das ist wirklich wunderbar, beeindruckend und auch beglückend. Es ist ein Teil der Kultur unseres Landes geworden.

Und gleichzeitig frage ich mich – und das durchaus selbstkritisch, ob wir nicht in unserem Denken noch zu harmlos sind. Und ob wir nicht – in die Zukunft gerichtet – eine radikalere, strategisch umfassendere Vision bräuchten. Die auf der Idee der sozialen Kooperation aufbaut, aber weiter geht.

Eine Vision, die der Zukunft gewachsen ist und den großen Brüchen dieser Zeit. Alles spricht ja heute von der digitalen Transformation. Doch was ist das, was da vor uns liegt?

Ist es ein Spielfeld. Ein Shareground? Oder vielleicht ein Battleground?

Und dabei geht mein Blick zunächst wieder in die USA: Genauer nach Kalifornien:

In einigen amerikanischen High Tech Firmen spricht man tatsächlich vom „Battleground“. Und von den "4 Dark Horsemen“, die diesen dominieren. Wissen Sie, wer damit gemeint ist? Es sind Amazon, Apple, Google und Facebook.



Ihre Devise heiß: ten times faster, better und bigger!

Peter Thiel, der Paypal Gründer und einer der hellsten Köpfe der Szene, tritt vor seine Studenten und sagt: vergesst alles über Wettbewerb, schaut Euch an, wie das da zugeht. Baut Monopole. Dann könnt Ihr auch Euren Mitarbeitern viel bessere Bedingungen bieten... Übrigens ist da vieles logisch schlüssig und strategisch genial. Es bleibt auch noch was übrig, das man spenden kann. Es ist so genial wie die Promotion-Tour von Marc Zuckerberg für sein next big thing, bei der er in Berlin eine Auszeichnung für sein soziales Engagement bekam...

Nochmal: Ich will das zunächst nicht kritisieren, nur eine Entwicklung konstatieren. Ich meine auch, wir können noch viel von den Kaliforniern lernen. Aber wir sollten ganz nüchtern beobachten, was da gerade passiert. Ich nenne es: die Ermächtigung der Mächtigen noch größer zu werden. Mit unserer Mithilfe. Jeden Tag.

Dabei werden die Spaltungstendenzen in der Gesellschaft größer. The winner takes it all. Die Mittelschicht zerfällt. Und von den Losern wollen wir hier doch nicht reden. Nicht wahr, Herr v. Mutius?

**In** den kalifornischen HighTech-Firmen ist ja bekanntlich **innen** alles super, kooperativ und cool. Und **außen**, außerhalb...? Na ja, das kennen wir schon...

Nein, ich glaube nicht, dass es darum geht, diese Entwicklung zu bekämpfen. Das funktioniert nicht.

Der von mir verehrte amerikanische Erfinder und Pionier der Nachhaltigkeit, „Bucky“, Buckminster Fuller sagte einmal: You never change things by **fighting** the existing reality. To change something, build a **new model** that



makes the existing **model** obsolete.

Aber was könnte das für ein Modell sein?

Ich denke: ein neues, europäisches, vom Geist der Aufklärung und der Menschenwürde geprägtes Modell. So wie in Nachkriegsdeutschland die soziale Marktwirtschaft ein neues Modell war, das Menschen unterschiedlicher Interessen und Anschauungen – darunter viele Flüchtlinge – zusammenführen half und Ihnen eine Zukunftsperspektive gab.

Daran wäre in den kommenden Jahren zu arbeiten. Es reicht nicht aus, nur nachzuahmen. Es reicht auch nicht aus – so verständlich es ist, bei all dem Druck und den vielen Einschlügen, die wir zu meistern haben... – nur Augenblickspragmatismus zu betreiben. Die Menschen, wir Menschen brauchen eine Sinnperspektive über den Tag hinaus, eine Vorstellung, was auf der anderen Seite der Mauer wachsen könnte – außer den Gewinnen der Supermächtigen und außer der Superintelligenz der digitalen Maschinen...

Klammer auf: Übrigens dämmert das inzwischen vielen klugen Leuten – auch in den USA. Selbst manchen, bei denen wir dies kaum vermutet hätten. Z.B. Goldman Sachs. Goldman Sachs ist besorgt: überdurchschnittlich hohe Gewinne der 500 größten US-Firmen in den letzten Jahren. So eine gerade von ihnen veröffentlichte Studie.

Das (Zitat Goldman Sachs): „werfe einige grundsätzliche Fragen über die Funktionsweise des Kapitalismus auf.“ Der renommierte Anlageexperte Jeremy Grantham sagt: „da ist im Kapitalismus irgendwas richtig schief gelaufen“. Und



Larry Fink, CEO des weltgrößten Vermögensverwalters Blackrock warnt vor „verkrüppelten Unternehmen“ Und fordert von Banken und der Wirtschaft vehement ein neues „langfristiges Denken“. Klammer zu.

Und diese Zukunftsperspektive: worum könnte es dabei gehen. Was könnte diese neue Modell, diese neue Vision sein? Woran könnte man arbeiten?

Ich glaube es geht um neue Kombinationen. Also um Digitalisierung **und** Nachhaltigkeit, um soziale Netzwerke **und** soziale Kooperationen. Um Stärkung der Innovationsfähigkeit **und** Verantwortlichkeit. Um ein faires Miteinander **und** fair taxes. Um Demokratisierung **und** eine neue Unabhängigkeit. Und das mit aller Ernsthaftigkeit, zugleich mit einer neuen, spielerischen, experimentellen Leichtigkeit. Und das geht nur durch Kooperation. Ich nenne es – als Arbeitstitel: **Neue Soziale Ökonomie**. Eine regionale und globale Ökonomie der Balance und Nichtdominanz.

Damit wir uns richtig verstehen, keine staatlich gelenkte zentralwirtschaftliche, sondern eine freie Wirtschaft der Wissensarbeiter, des Mittelstandes (und in Deutschland zähle ich fast alle Unternehmen zum Mittelstand), des Handwerks und der kreativen Klasse, eine selbstorganisierte, kreative und kooperative Ökonomie, mehr Bosch und BMW als Big Brother.

Aber natürlich unter Nutzung von Daten, sicherer Software, offenen Plattformen. Und mit einer nicht proprietären, sondern weltbürgerlichen Absicht.

Und ich glaube, dass sich das schon an manchen Orten





anbahnt. Denn was ist die stattfindende Transformation? Eben nicht nur eine digitale, nicht nur eine technische Umwälzung, Sie ist auch eine soziale, eine ökologische, eine kreative Revolution. Auch wenn manche die Anfänge von Apple vergessen haben. Ich spüre das in vielen neuen Netzwerken. Ich spüre es in Unternehmen, bei Start Ups, in den Club of Rome Schulen. Ich spüre es an der Design Thinking School, bei der ich seit kurzem auch im Teaching Team als Senior Advisor tätig bin. Und ich spüre, nein ich weiß es, dass Sie als Mitglieder des UPJ Netzwerkes zu den Vorreitern dieser Entwicklung gehören. Sie sind Avantgarde. Sie sind Zerstörer von Mauern, Überwinder von Gräben und Erbauer von Brücken. Man nennt das heute auch: cross-sektorale Innovation.

Und davon werden wir viel mehr brauchen. In allen Bundesländern. In der Tagschicht und in der Nachtschicht. Das heißt: Es gilt Corporate Citizenship & Social Responsibility, also Ihre Arbeit, strategisch aufzuwerten. Darum wird es in der kommenden Dekade gehen. Überall.

Brückenbauer heißt: Sie verstehen etwas von der anderen Seite. Sie haben „die Fähigkeit, die Dinge vom Standpunkt des Anderen aus zu sehen“, wie Hannah Arendt sagte. Diese „politische Einsicht par excellence“ ist so enorm wichtig in einer nicht nur erschöpften, sondern auch sich zunehmend polarisierenden, streitenden Gesellschaft...

Ich durfte vor 1 ½ Jahren dabei sein und ein paar Worte sagen, als in Wiesbaden engagierte Unternehmen durch den Bürgermeister mit der goldenen Lilie ausgezeichnet wurden. Zum 5. Male. Auch hier also ein Jubiläum. Es waren jedes Jahr



mehr Unternehmen, die für ihre grenzüberschreitende Arbeit die goldene Lilie bekamen. (Ich glaube inzwischen sind es über 64 Unternehmen. Allein in Wiesbaden). Unterstützt durch die Stadt, das Amt für Soziale Arbeit, durch Hildegunde Rech, Tom Sommerlatte und viele andere, die frühzeitig die Bedeutung dieses Themas erkannt haben. Ich erwähne das nicht nur, um ein konkretes Beispiel aus der gesellschaftlich wirksamen Arbeit von UPJ hervorzuheben. Ich erwähne es auch, weil Ich die Symbolik der Lilie für so überzeugend halte. Sie ist sehr alt und sehr aktuell.

(Und da Umberto Eco gerade verstorben ist, darf ich mich einen Augenblick – ihn ehrend – mit der Symbolik beschäftigen:

Die Lilie steht für dreierlei:

1. Für die Reinheit – also für die strategische Klarheit
2. Für die Ritterlichkeit – also für die zupackende Hilfsbereitschaft

Und sie steht 3. für das, was besondere Freude macht: für den Bewusstseinszustand, in dem der Mensch sich befindet, wenn er das Höchste erreicht hat. (Und das obwohl sie ein Zwiebelgewächs ist)

Es gibt ein Märchen von Goethe über die schöne Lilie. Vermag durch bloße Berührung Totes lebendig zu machen. Und natürlich wollen sie alle haben..., die Jünglinge besonders. Aber sie lebt auf der anderen Seite des Flusses. Es ist mühsam, dahin zu kommen. Es ist eine erschöpfende Tätigkeit. Man muss dazu hart arbeiten...

Auch das wird Ihnen vermutlich bekannt vorkommen. Als UPJ vor 20 Jahren damit begann, Brücken zu bauen, waren es nur wenige, die mitmachten und der Erfolg war ungewiss. Heute können sie die Früchte ernten. Was



übrigens ein Beispiel für nachhaltiges Bemühen ist.

Den Fluss überqueren, Grenzen überschreiten, das ist nicht nur symbolisch bedeutsam, sondern ganz praktisch: Sie helfen damit vielen Organisationen und Institutionen zukunftsfähiger zu werden. Sie helfen ihnen zu einer neuen Balance zu finden, nicht nur einseitig effizienzgetrieben zu sein. Und das ist heilsam für die Organisation. Heilsam auch durchaus wörtlich zu verstehen...

Es hilft, Wunden zu heilen, die in der Gesellschaft und Umwelt geschlagen wurden. Und es hilft der Organisation selbst, vitaler, widerstandsfähiger oder wie man heute sagt resilienter zu werden (Das Thema Gesundheit wird uns ja in den nächsten Jahren noch viel stärker beschäftigen. Stichwort Erschöpfung) Aber das ist eben nicht nur ein Gesundheitsthema.

Wir brauchen einen Sinn und Zweck, eine größere Aufgabe jenseits der Befriedigung des Eigennutzens. Ohne das können weder Individuen, noch Organisationen noch Gesellschaften auf Dauer funktionieren (Kleine Geschichte von Milton H. Ericson...) Menschen stärken, ihnen helfen zu wachsen. Im guten Sinne. Das heißt, vom zweiten Zustand der Erschöpfung wieder in den ersten kommen. Wie das geht, haben Sie gezeigt. Das braucht diese Gesellschaft. In den nächsten zwanzig Jahren vielleicht noch mehr als bisher. Und deshalb braucht es das UPJ Netzwerk.

Meine Glückwünsche. Ich Danke für die Aufmerksamkeit!

