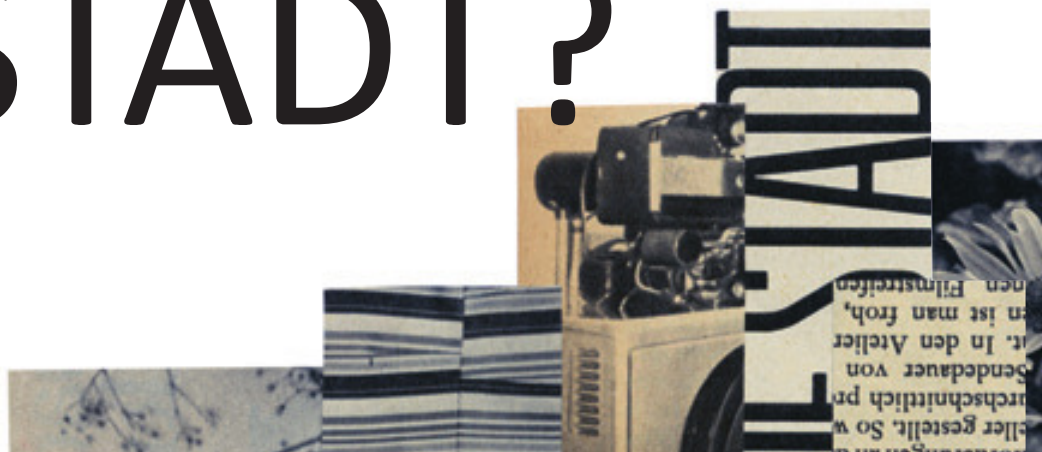


# HIDDEN DAS MAGAZIN DER AEON CONSULTING GROUP POTEN TIAL

Wo ist vorne?

# WEM GEHÖRT DIE STADT?



Die Frage in einer Dokumentation über die Stadt Berlin hat Ute Langthaler und Dorothe Liebig angeregt. Sie bezog sich auf die Entwicklungsarbeit von Kreuzberg durch die ansässige Szene und wie sie den heutigen Wert des Stadtteils auf dem Immobilienmarkt beeinflusst. Diese Frage ist auch unser Ausgangspunkt für einen Austausch mit der Frankfurter Stadtplanerin Prof. Ursula Stein und der in Wien lebenden südsteirischen Freiraumplanerin Martina Jauschneg über ihre Sicht auf vitale Lebensräume.

## Aus eurer Perspektive, wem gehört die Stadt?

**Ursula Stein:** Kommt auf den Blickwinkel an. Ist die Stadt das Gebaute, das auf dem Boden steht? Dann den Eigentümern von Grundstücken und Häusern. Solche Eigentumsrechte sind gut geschützt, aber die Verfügungsfreiheit ist nach Grundgesetz auch durch das Gemeinwohl begrenzt. Ist die Stadt das, was wir leben? Die Beziehungen, Kooperations- und Austausch-

prozesse, die überhaupt zur Herausbildung von Städten geführt haben? Dann gehört die Stadt allen, die dort arbeiten, leben, kooperieren und sich streiten. Gehören ...? Nun, nicht im eigentumsrechtlichen Sinne. Und das begrenzt den Einfluss der Nicht-Besitzenden. Aber ohne den lebendigen, gelebten Alltag nützt auch das Eigentum wenig: Eine hoch kontrollierte Stadt ohne Freiheiten ist nur für wenige attraktiv, und für kreative Prozesse braucht man Freiräume ... **Es kommt auf beides an. Besitz und Leben. Struktur und Chaos. Sicherheit und Freiheit.**

**Martina Jauschneg:** Als Freiraumplanerin sage ich klar: allen! Die Stadt gehört den NutzerInnen – und gerade auch jenen, die wenig Raum haben, wie etwa Jugendlichen, wohnungslosen Menschen. Stadt entsteht ja erst durch das Leben der Leute, durch Alltäglichkeiten – gerade durch das, was zwischen dem Gebauten passiert – das, was sich in den Straßen, Wegen, Plätzen, Parks einer Stadt ab-

spielt und abspielen kann. Eine Qualität städtischer Räume ist es ganz allgemein, dass neben dem notwendig Alltäglichen auch Zufälliges Platz hat – dass man sich trifft auf der Straße, plaudern kann, dass es gute Möglichkeiten zum Draußensein gibt. Dass man den Raum miteinander teilt – und da komme ich jetzt schon etwas ins Philosophische, dass, um mit Hannah Arendt zu sprechen, Öffentlichkeit entsteht, indem viele sich etwas teilen und an der Stadt teilhaben können.

## Und worauf kommt es an, will eine Stadt oder Kommune lebendig, prosperierend, vital sein?

**Martina Jauschneg:** Für mich ist eine Grundlage für eine lebendige Stadt oder Gemeinde, dass die Menschen für sich eine Lebensperspektive an dem Ort entwickeln können, wo sie sich in allen Lebensphasen einrichten können. Dazu braucht es Offenheit, eine Kultur des Miteinanders der verschiedenen Gruppen – mit unter-



schiedlicher Gestaltungsmacht. Es muss Raum für Austausch, für Streit und Fehler sein, es muss aber auch Verantwortung übernommen werden für Gruppen, die sich wenig oder gar nicht einbringen können – damit Stadtentwicklung und Beteiligung nicht das bessere Abendprogramm für einige wenige Privilegierte wird.

**Ursula Stein:** Für mich ist Stadt Möglichkeitsraum: sich zurückziehen, sich auf dem Laufsteg der Eitelkeiten zur Schau stellen, ins Kino gehen oder zu Hause bleiben, vertraute Wege gehen und die Stammkneipe lieben oder dem Unbekannten begegnen. Stadt ist Prozess: Sie ist vital, wenn sie Möglichkeiten für das Neue eröffnet, sich Veränderungen stellt, ohne das Liebgewordene, die Heimat zu negieren, und wenn sie die Menschen Zukunft gestalten lässt.

**Euer Arbeitsinhalt – Städte, Freiräume, Lebensräume – sind hochkomplexe Phänomene. Wie macht ihr diese für eure**

**Kunden und euch selbst erfahrbar, spürbar und besprechbar?**

**Martina Jauschneg:** Ich arbeite gerne mit Begehungen gemeinsam mit den AuftraggeberInnen und auch den NutzerInnen vor Ort. Im Gehen und gemeinsamen Anschauen kann man gut ein Verständnis vom Raum, den jeweiligen Aufgaben, die sich stellen, gewinnen. Es geht dabei viel ums Machen eigener Erfahrungen, ums Selber-Erleben – wie ist das an dem Ort um zehn Uhr abends? Um acht Uhr früh? Am Samstagvormittag oder Sonntagabend? Im Sommer? Im Winter? Draußen zu sein, freut auch meist alle. Und es ist dann im weiteren Arbeiten etwas ganz anderes, wenn man schon einmal gemeinsam vor Ort war. Es entsteht ein gemeinsames Bild, an das man anknüpfen kann, das man weiter spinnen kann.

**Ursula Stein:** Ebenso. Wir beharren bei unseren Projekten fast störrisch darauf, dass es „Ortstermine“ gibt. Und dabei

möglichst auch das physische Erfahren des Raums, um den es geht – nicht nur Busrundfahrt oder Ähnliches. Es macht auch einen Unterschied, von welcher Seite, auf welche Weise und in welchem Gemütszustand ich mich dem Raum nähere oder wer mir etwas darüber erzählt: Planungsamtsleiterin oder Lieb-Haber oder Nachbar? Uns ist wichtig, dass diese Ortstermine Gelegenheit geben, sich zwanglos über das, was da vor einem liegt, und über die eigenen Eindrücke auszutauschen. Da geht es erst mal darum, die Vielfalt der Perspektiven zu erleben – auch im späteren Nachgespräch. Und dann kann man schauen, welche gemeinsamen Fragen, Interessen, Handlungsmöglichkeiten oder Ideen daraus entstehen. Die Gespräche haben dann gemeinsame Bezugspunkte und sowohl Stimmung als auch Diskussionsniveau sind nach einem Ortstermin auf jeden Fall anders als ohne!

**Ortstermine sind also ein wesentliches Instrument. Ursula, du sprichst auch von**

## „Ein Kraftfeld organisieren“ oder „Planen mit allen Sinnen“ – was hast du da im Blick?

**Ursula Stein:** Es fing mit den Sinnen an. Mir war aufgefallen, dass erfolgreiche Kooperation in der Stadt- und Regionalentwicklung oft eine spezifische sinnliche Komponente hat. Das können viele Liter Kölsch beim jährlichen „Familientreffen“ der Aktivisten einer rheinischen Region sein, die Äpfel aus einer Stadt im Kooperationsverbund, die den Sitzungsraum mit ihrem Duft erfüllen, oder die Treffen im Schatzkästchen der jeweiligen Kommune, die fröhlich ihr Projekt vorzeigt. All das ist spezifischer und lebendiger als Meetings im möglichst neutralen Sitzungssaal. Es macht Menschen stolz und es teilt allen anderen etwas über die jeweiligen Person oder Gruppe mit. Deswegen organisiere ich die Treffen in einem Planungsprozess am liebsten als Wanderzirkus. Auch die klassischen Sinne wie Riechen, Hören, Fühlen, Sehen kann man in der Stadt- und Regionalplanung gut gebrauchen – nicht umsonst ist ja vom „Smell of a place“ oder dem „Riecher für den richtigen Moment“ die Rede. Man ist selber ganz anders dabei, lernt sich kennen, baut Vertrauen auf. Und dann entsteht das Kraftfeld: ein Kontext, in dem Dinge einfach werden, weil man sich kennt und der Anruf das förmliche Schreiben ersetzen kann, wo man dabei sein möchte, weil es spannend ist, und in den Begegnungen Neues entstehen kann.

### Wanderzirkusse im Planungsprozess – das klingt nach Abschied von klassischen Kommunikationsmodellen.

**Ursula Stein:** Mein systemisches Kommunikationsmodell für die räumliche Planung weist daraufhin dass, hierarchische Kommunikationsmodelle – jedenfalls in der Stadtplanung – ausgedient haben sollten. Die Annahme früherer Modelle, dass bei

Kommunikation eine Information vom Sender unverändert beim Empfänger ankommt, ist obsolet: **Menschen und Gruppen organisieren sich ihre eigene Wirklichkeitswahrnehmung.** Ob sie sich auf Kommunikation einlassen, hängt davon ab, ob sie sich davon etwas Interessantes oder Nützlichem versprechen, denn dabei begegnen sich immer unterschiedliche Wirklichkeiten. Sie wollen auch – auf die Stadt bezogen – nicht nur Informationsempfänger, sondern Mitwirkende sein. Genau da bietet die Stadt eine tolle Chance: Sie ist ein Ort, den sich die über Stadtplanung Kommunizierenden teilen – also schon mal ein gemeinsames Anliegen. Und sie ist dann der Anlass für Begegnung und Austausch – also Kommunikation, aus der Begegnung von Akteuren mit ihren Wirklichkeiten entstehen kann. Praktisch hilft dieser Ansatz dabei, sich der Grenzen von Partizipationsangeboten bewusst zu werden und das, was man dann macht, kritisch zu reflektieren und sehr bewusst zu gestalten. Ziel ist, dass möglichst viele Akteure einen „sense of ownership“ für die Stadtentwicklung verspüren, weil sie in der Begegnung mit anderen eigene Überlegungen einbringen konnten.

### Wie gelingt es euch, den „sense of ownership“ echt und ungeschminkt zu vermitteln und dabei in der Planung keine billigen Kompromisse einzugehen, weil ihr individuelle Bedürfnisse adressiert?

**Martina Jauschneg:** Klar, immer wieder ist das eine zentrale Frage. Zum einen denke ich, dass es ein Stück weit normal und verständlich ist, wenn Partizipation gemacht wird bzw. angefangen wird, dass die Leute mal alles, was sie auf dem Herzen haben, „abladen“. Es ist für mich quasi „erwartbar“ – und es zeigt mir auch, dass es eben immer noch viel zu wenig Kultur im Umgang mit Mitgestaltung

(geschweige denn Selbstorganisation) gibt. Das mag an vielem hängen – in Österreich vermute ich die monarchistisch-katholische Prägung der Vergangenheit, die heute noch immer wirkt – kleiner Sidestep.

Also, es ist „erwartbar“, dann denke ich, dass man als Planerin, als Vermittlerin und Übersetzerin tätig sein muss – d.h. den Rahmen der Partizipation klar vermitteln muss, damit keine falschen Hoffnungen geweckt werden, und man muss auch erklären und versuchen, Hintergrund-Geschichten verständlich zu machen. Meiner Erfahrung nach wissen auch viele gar nicht, wie viel im Hintergrund in der Stadtentwicklung rennt und dass die Leute im Amt nicht – spitz formuliert – „nur rumsitzen“. Das Vermitteln und Übersetzen muss man immer im Auge haben und alle Schritte im Prozess darauf hin prüfen. Und zudem halte ich es schon für sehr wichtig – je nach Aufgabenstellung, als Planerin und Prozessbegleiterin Partei zu ergreifen. Das heißt, denen eine Lobby zu geben, die sonst leicht untergehen, damit eben Ungleichheiten in der Teilhabe ausgeglichen werden können – auch wenn es oftmals wie ein Tropfen auf dem heißen Stein aussieht. Ich bin überzeugt, das macht was im System.

**Ursula Stein:** Warum sollten individuelle Bedürfnisse mit billigen Kompromissen assoziiert sein? Warum sind Kompromisse überhaupt billig? Zusammenleben verlangt haufenweise Kompromisse, denn die Freiheit des einen hört eben da auf, wo die des anderen anfängt. Den passenden Kompromiss zu finden, der das Problem löst UND möglichst viel Energie von vielen Beteiligten hinter sich versammeln kann, ist die Kunst.

Wie energievernichtend, wenn wir erst Leute einladen, Wünsche auf ein weißes Blatt wie auf einen Weihnachtswunschzettel zu schreiben, und diese dann mit



bedauerndem Kopfschütteln Stück für Stück als nicht machbar weglegen! So funktioniert weder Kooperation noch Partizipation. Wie Martina sagt: Es kommt darauf an, den Rahmen klar zu beschreiben. Und wie man die Frage stellt. Leute sind oft so unglaublich vernünftig, dass man sie wieder ermutigen muss, auch etwas „out of the box“ zu denken. Und dennoch, apropos Kompromisse: Ich habe es erlebt, dass Planer selber eine zweitbeste Lösung vorgeschlagen haben, weil sie sich nicht trauten, die radikal beste zu vertreten. Da haben die Bürger dafür gesorgt, dass die radikale noch ausgepackt wurde und dann auch zum Zug kam!

**Martina Jauschneg:** Noch ein Gedanke zu faulen Kompromissen. Ich hasse sie. Ich sehe viele Situationen pragmatisch – es muss neben Mut für Partizipation auch der Mut für Entscheidungen da sein. Sie ernst zu nehmen und abzuwägen. Und dann dazu zu stehen.

**Im Grunde geht es also um die gemeinsame Gestaltung von Räumen durch und für Menschen. Martina, du arbeitest an „Freiräumen“ – welche Bedeutung haben sie für deine Arbeit?**

**Martina Jauschneg:** Freiräume sind für mich persönlich ganz grundlegend, zum einen im physischen Sinn – als Freiraumplanerin beschäftige ich mich damit, wie man – gemeinsam mit den NutzerInnen – Freiräume gestalten kann, sodass sie vielen Menschen Raum geben und auch sogenannte schwächere Gruppen darin Platz finden. Aber auch im übertragenen Sinn sind Freiräume für mich wichtig – als Handlungsfreiräume. Menschen schaffen sich immer wieder eigene Handlungsfreiräume – in Stadt und Land: da genau hinschauen und zum Thema zu machen, wie als Landschafts- und Freiraumplanerin diese Handlungsfreiräume gesichert

und auch erweitert werden können, ist Teil meiner persönlichen Job Description. Als Planerin hat man Einflussmöglichkeiten, was Weichenstellungen betrifft – über „Pläne“ werden Möglichkeiten oder Handlungsfreiräume eröffnet oder eben auch verhindert.

**Und welche „sozialen“ Räume brauchen Menschen in einer Stadt?**

**Ursula Stein:** Gegenfrage: Gibt es Räume in der Stadt, die nicht sozial sind? Sie sind nur in unterschiedlichen Formen sozial, sie sind mehr oder weniger zugänglich. Wir kennen die Debatten über Alkohol- und Bettelverbote in den Cities, weil Bettler und Betrunkene „das Einkaufserlebnis stören“. Räume ermöglichen durch ihre Gestaltung und Nutzung Begegnung oder behindern sie.

**Martina Jauschneg:** Das sehe ich auch so. Für mich gibt es eigentlich keine nicht-sozialen Räume. Was für Angebote an Räumen es in einer Stadt gibt, ist sehr unterschiedlich und hängt stark von der historischen Entwicklung der jeweiligen Stadtteile ab. Zum Beispiel ein altes Industriegebiet im Süden Wiens: Es befindet sich gerade in einer Transformationsphase von Industrie- in Richtung High-Tech-Arbeitsplätze. Es fehlen aber dazu entsprechende Freiräume – im öffentlichen Raum wie bei den Firmen selbst. Gebraucht werden z.B. Arbeitsplätze im Freien, Besprechungsterrassen; das Industriegebiet ist umgeben von Wohnvierteln und wird auch von den BewohnerInnen genutzt – also muss es auch kurze und attraktive Fußwege durch das Industriegebiet, Radwege und mehr öffentliche Grün- und Parkanlagen geben. Investitionen, die viel zum Image eines Standortes beitragen. Insgesamt sehe ich vor allem den öffentlichen Raum als Raum für Begegnung an

und auch als Raum, in dem Neues entsteht – seien es Graffitis, Gemeinschaftsgärten, Tauschmärkte oder temporäre Bespielungen wie zum Beispiel Festivals. Spannend ist auch, dass die Stadt wieder zurückerobert wird – von Guerilla-GärtnerInnen, von Gemeinschafts- und Nachbarschaftsgärten. Freilich überwiegend mit einem anderen Hintergrund als die in den 1970er Jahren entstandenen Community Gardens – aber mindestens genau so spannend, was die vielfältigen Motive der Leute betrifft. Und eines ist immer dabei: das Motiv, gemeinsam zu gärtnern, gemeinsam etwas zu tun! An der Stelle finde ich es wichtig, diese Bottom-up-Stadtentwicklungen als echten Teil der Stadtentwicklung zu verstehen und die unterschiedlichen AkteurInnen zusammenzubringen.

**Apropos Stadtentwicklung – Smart City ist in aller Munde ... welcher Grundgedanke liegt ihr zugrunde?**

**Martina Jauschneg:** Das Konzept der Smart City kommt von Konzernen (Siemens und IBM), also aus dem IT-Bereich, und wird jetzt aus verschiedenen, auch aus fördertechnischen, Gründen von Städten übernommen und als eigene Meta-Strategie weiter entwickelt. Der Grundgedanke ist die Stadt der Zukunft, die auch für nachkommende Generationen ausreichend Ressourcen und Lebensqualität bietet. Themen wie Mobilität, Energie, Ver- und Entsorgung sowie nachhaltige Architektur und Siedlungsentwicklung rücken in den Blickpunkt. Hilfsmittel wie intelligente Technologien stehen dabei oft im Vordergrund; Technologien, die sowohl eine höhere Energieeffizienz als auch einen schonenderen Umgang mit Ressourcen ermöglichen. Letztlich trägt aber das Verhalten jeder und jedes Einzelnen entscheidend zum Erfolg dieses Transformationsprozesses



### Martina Jauschneg

1975 in der Südsteiermark geboren und aufgewachsen auf dem Land, Studium der Landschaftsplanung in Wien, Mutter von Zwilling-Jugendlichen, bewirtschaftet gemeinsam mit ihrer Schwester eine kleine gemischte Landwirtschaft im steirischen Hügelland, genießt die wechselseitige Inspiration von Büro und Landwirtschaft – Streuobstbau meets Urbanism – führt ihr Büro als Mischkultur; ist eine „Viel-und-gerne-Arbeiterin“, kann vor Ideen sprudeln; macht gerade viele Vermittlungs- und Beteiligungsprojekte; liebt Freiräume aller Art. [www.jauschneg.at](http://www.jauschneg.at)

### Ursula Stein

(Geboren 1957, Raumplanerin, systemische Organisationsberaterin): „Mich fasziniert die Vielfalt der Menschen, die sich in Raumentwicklung einbringen – mit Ideen, Macht, Alltag, Träumen, Geld, Land, Entscheidungen, Widerstand und anderen nützlichen Dingen. Deshalb liegt mein Hauptaugenmerk in unserem Büro neben den Strategien für Städte und Regionen auf den Prozessentwürfen und einer kooperativen Planungskultur. Die Beratung von Akteuren, ihren Organisationen und Teams gehört mit dazu.“ [www.steinschultz.de](http://www.steinschultz.de)

bei. Deshalb sind „soziale Innovationen“ so wichtig für die Stadt der Zukunft. Darunter versteht man z.B. das Prinzip „teilen statt besitzen“ – etwa in Form von Gemeinschaftsgärten, Carsharing oder Food-Coops.

Dazu gehören aber auch neue Beteiligungsprozesse. Was wir brauchen, ist ein Blick auf die Dynamik, die Prozesse, die hinter der Stadtentwicklung stehen – wer hat hier welchen Einfluss? Gibt es Gruppen, die abgedrängt werden? Welche Ideenpflänzchen abseits des Mainstreams wachsen heran? Wir brauchen nicht mehr Wissen über etwas, was wir brauchen, ist mehr Wissen für etwas – für die Änderung in Richtung nachhaltiger Stadt. Dieses Wissen entsteht da nicht mehr nur in Universitäten oder in Stadtverwaltungen, sondern gerade auch in der Zivilgesellschaft, in Bürgerinitiativen oder in Unternehmen.

**Nachhaltige Stadtentwicklung, was sind deiner Meinung nach die Voraussetzungen dafür?**

**Ursula Stein:** Die Frage ist so unendlich umfassend ...

**Martina Jauschneg:** (lacht) **No fear. Mut. Mehr Offenheit.**

**Ursula Stein:** Und auf den Spaß und die Sinne achten!

**Bleibt als letzte Frage: Was kann die Organisationsentwicklung von der Stadtentwicklung und der integrativen Freiraumplanung lernen?**

**Ursula Stein:** Lange hatte ja Stadtentwicklung den Eindruck, sie müsse wie Organisationsentwicklung werden. Inzwischen denke ich dank der Diskussionen,

die ich mit Dorothe zu Raum und Vitalität in Organisationen führe, dass Organisationsentwicklung von Stadtentwicklung auch etwas lernen kann. Zum Beispiel, wie man damit umgeht, dass sich Akteure nicht kontrollieren lassen. Wie man also Raum für Faszination, Überzeugung und Eigen-Sinn schafft, wenn man schon die kostbaren Ressourcen anderer in Anspruch nehmen möchte.

**Martina Jauschneg:** Städte, Freiräume sind ähnlich wie Organisationen hochkomplex und die Strukturen – in der Stadt der baulich-räumliche Rahmen – sind nur die eine Ebene. Mindestens genauso wichtig sind die Menschen, das soziale Handeln. Es gibt keine Rezepte! Jedes Projekt verlangt genaues Hinsehen auf die Handlungsfreiräume.

**Vielen Dank für das Gespräch.**

## Impressum

*Herausgeber:* Aeon Consulting Group GmbH, Linke Wienzeile 14/26, 1060 Wien,  
Tel: +43 1 920 27 67, Fax: +43 1 920 27 65, office@aeon-group.com

*Redaktion:* Ute Langthaler/Geschäftsführende Gesellschafterin  
<ute.langthaler@aeon-group.com>, Erich Wlasak/Geschäftsführender  
Gesellschafter <erich.wlasak@aeon-group.com>

*Grafisches Konzept:* Larissa Cerny/Grafikerin

*Projektkoordination:* Birgit Bäck

*Schlussredaktion und Organisation:* Birgit Bäck, Birgit Lukl, Colleen Oesterreicher,  
Dietmar Kofler/Online Ausgabe

*Beiträge in dieser Ausgabe:* Josef Auernig, Dragos Comanescu, Ari Danilovic,  
Gregor Fili, Claudius Fischli, Manfred Hackl, Martina Jauschneg, Walter Kriegl,  
Ute Langthaler, Dorothe Liebig, Jürgen Mayerhofer, Heinz Nusser, Birger P. Priddat,  
Günther Scherz, Susanne Schinko-Fischli, Ursula Stein, Anil Vadehra, Erich Wlasak

*Layout:* Larissa Cerny/Grafikerin

*Infografiken und Illustrationen:* Larissa Cerny/Grafikerin

*Fotos:* Laurent S. Ziegler, © vincent369 (S. 2), © OktalStudio (S. 4),  
© arlindo71 (S. 6), © Aleksei Lazukov (S. 8), © mastaka (S. 10), Hans Ringhofer  
und Fabian Schultz (S. 70), Gaston Wicky (S. 76 und S. 79), © Sezeryadigar (S. 81),  
© Dragos Comanescu (S. 172)

Die Portrait-Fotostrecke in diesem Magazin entstand in Co-Kreation von ACG und  
dem Fotografen und Tänzer Laurent S. Ziegler:

„Wir leben in einer ständigen Interaktion mit unserer Umgebung, engagieren uns  
und gehen spielerisch in Kommunikation mit gegebenen Möglichkeiten.“

[www.unstill.net](http://www.unstill.net)

*Editing und Lektorat:* Rita Maria Propstmeier/pROtEXT, Birgit Lukl, Birgit Bäck,  
Andrew Bautista, Noor Fakhari

*Internet:* [www.aeon-group.com](http://www.aeon-group.com)

*Druck:* Druckerei Janetschek GmbH, Brunfeldstraße 2, 3860 Heidenreichstein

*Erscheinungsweise:* erscheint unregelmäßig

*copyright:* Alle Veröffentlichungen in dem Magazin Hidden Potential  
unterliegen dem österreichischen Urheber- und Nutzungsrecht.  
Die Verbreitung, Vervielfältigung und Übersetzung von Texten, Grafiken,  
Illustrationen und Bildern in anderen elektronischen oder gedruckten  
Publikationen, auch auszugsweise, ist ohne ausdrückliche Zustimmung  
des Urhebers nicht gestattet.

Die in diesem Magazin mit © ACG gekennzeichneten Grafiken verweisen  
dezidiert auf die Aeon Consulting Group GmbH als Urheber.

---

## VIA PUNK NEUE WEGE IN DER UNTER- NEHMENS- ENTWICKLUNG

Vital Adaptability geht in Runde zwei. Dorothe Liebig, Erich Wlasak und Ute Langthaler werfen einen nüchternen Blick auf Organisationen und arbeiten voll Leidenschaft weiter an ihrer Zukunfts- und Veränderungsfähigkeit.  
**S. 20**

---

## ROHSTOFF MENSCH?

Sprache schafft Realität – eine kritische Betrachtung der Wortkombination Human Resources von Univ. Prof. Birger Priddat.  
**S. 63**

---



---

## WEM GEHÖRT DIE STADT?

Ein angeregter Austausch mit der Frankfurter Stadtplanerin Prof. Ursula Stein und der in Wien lebenden südsteirischen Freiraumplanerin Martina Jauschneg über ihre Sicht auf vitale Lebensräume.  
**S. 64**

---

## ERWACHSENEN- LERNEN: WEDER GRATIS NOCH UMSONST

Claudius Fischli geht der Tatsache nach, warum Lernprozesse von Erwachsenen und in Organisationen einigefordern und welche bedeutende Rolle Führungskräfte dabei einnehmen.  
**S. 70**

---



---

## HAPPY HIGH

Statusarbeit ist eine wirksame Methode, um die natürliche Autorität von Führungskräften und Experten zu stärken. Susanne Schinko-Fischli erörtert wie.  
**S. 76**

---

## WO IST FÜR DICH VORNE?

Eine Frage und viele intuitive Antworten zu unserer aktuellen HIDDEN POTENTIAL Ausgabe.  
**S. 78**

---

## INHOUSE BERATUNGS- KOMPETENZ: THE RETURN OF EXPERTISE

Drei wesentliche Gedanken zum „helfenden Geschäft“ in Organisationen beschäftigen Erich Wlasak und Ute Langthaler.  
**S. 80**

---



---

## EIN MEISTER- STÜCK: DER WETTBEWERBS- FÄHIGE PRODUKTIONS- BETRIEB

Josef Auernig macht einen Ausflug hinter die Kulissen von Produktionsbetrieben und zeigt auf, wie sie ihre Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig verbessern können.  
**S. 88**

---

## VON HUNDEN, DIE FLÖHE *UND* LÄUSE HABEN

Wenn Projekte in Schieflage kommen, ist das ähnlich, wie wenn Hunde Flöhe und Läuse haben. Erich Wlasak stellt ein wirksames Diagnosetool vor.  
**S. 106**

---



---

## S-KURVEN – ALLES BANANE

Gregor Fili zeigt die Grenzen der Aussagekraft von S-Kurven auf und stellt mit Banana Curves eine intelligente Weiterentwicklung der Interpretation vor.

S. 116

---

## OUT OF CONTROL

Die Informationsasymmetrie zwischen Auftraggeber und -nehmer führt im Projektreporting zu subjektiven Bewertungen des Leistungsfortschrittes. Jürgen Mayerhofer zeigt Wege aus dem blinden Vertrauen.

S. 124

---

## EARNING VALUES INSTEAD OF EARNED VALUE

Heinz Nusser challenges the Earned Value and its relevance for decisions in large scale investment projects and introduces a new perspective in value driven project management.

S. 132

---

## PUTTING LIPSTICK ON A PIG

In a world of limited budgets, project owners tend to sugarcoat the economics of their projects. Anil Vadehra reveals the real purpose of business casing and points at the danger of using it as a marketing tool.

S. 136

---

## HYBRIDANTRIEB FÜR EFFIZIENTE PROJEKTAB- WICKLUNG

Manfred Hackl kombiniert agile und klassische Modelle der Projektabwicklung zu einem hybriden Ansatz und zeigt erforderliche Rahmenbedingungen zur erfolgreichen Implementierung auf.

S. 140

---

## INBETRIEB- NAHME – HÖHEPUNKT ODER MOMENT DER WAHRHEIT

Den Nervenkitzel im Zuge von Inbetriebnahmen, deren Bedeutung für das Projektteam und organisatorische Herausforderungen beschreibt Günther Scherz anhand einer beeindruckenden „Dame“.

S. 148

---

## UNDER- STANDING THE PROJECT MIRROR

Arian Danilovic invites us to discover the complexity of stakeholder views on a joint project, leading to a new understanding of this complex puzzle in international megaprojects.

S. 154

---

## THE SECRET SAUCE TO PROJECT PLANNING IS ... DECISION- MAKING

Walter Kriegl introduces a comprehensive approach for project portfolio management in a fast changing business environment. It's about project governance and the colour of sheep.

S. 158

---

## PROJECT SERVICES – THE PEOPLE

Turn on the stage lighting for the people running Project Services! Dragos Comanescu shares his experiences on the real requirements and challenges for document controllers and planners.

S. 168

SO ERREICHEN UNS LESER,

DIE EINEN ARTIKEL KOMMENTIEREN WOLLEN:

[hiddenpotential@aeon-group.com](mailto:hiddenpotential@aeon-group.com)

oder Sie wenden sich an unsere Redaktionsadresse der  
Aeon Consulting Group GmbH, Linke Wienzeile 14/26,  
1060 Wien, Tel: +43 1 920 27 67, Fax: +43 1 920 27 65  
Wir freuen uns über Ihre Zuschriften.

DIE EINE ANFRAGE HABEN:

Geht es darum, mit einem Kollegen/einer Kollegin  
in Kontakt zu treten, helfen wir Ihnen unter  
[hiddenpotential@aeon-group.com](mailto:hiddenpotential@aeon-group.com) gerne weiter.

DIE UNSEREN ELEKTRONISCHEN NEWSLETTER  
ABONNIEREN WOLLEN:

Sie können uns auf unserer Website unter  
<http://www.aeon-group.com/kontakt>  
Ihre Daten bekannt geben. Wir schicken Ihnen gerne  
Informationen zu, wenn sich bei uns etwas Neues tut.  
Oder Sie rufen uns einfach an unter der Nummer  
+43 1 920 27 67 oder schreiben uns an  
<[office@aeon-group.com](mailto:office@aeon-group.com)> Betreff *Newsletter*.