

Daseinsvorsorge in der Wasserwirtschaft

Vortrag am Tag der Wasserwirtschaft am 9.11.2017

Sehr geehrte Frau Ministerin Dalbert, sehr geehrter Herr Verbandspräsident Albers, sehr geehrter Herr Geschäftsführer Hennies,

sehr geehrte Damen und Herren,

schön heute bei Ihnen in Magdeburg zu sein. Die zentrale Frage meines Vortrags lautet:

Wollen wir, gemeinsam, die Wasserwirtschaft in Deutschland in den nächsten 10, 20 und sogar in 30 Jahren gestalten?

Als Sie vor einigen Monaten Kontakt mit mir aufnahmen, ob ich über den letztjährigen Dialog des Bundesumweltministeriums zur Daseinsvorsorge berichten wolle, habe ich gerne zugesagt. Mittlerweile befinden wir uns am Beginn einer neuen Legislaturperiode.

Deshalb werde ich auch einen ersten Blick in die Zukunft versuchen. Dieser Versuch kann aber schnell zu einer Überforderung führen. Zu große Komplexität der Wasserwirtschaft, nicht beherrschbar für das eigene, begrenzte Gehirn. Oft hilft dann die Frage:

Wie machen es die anderen? Wie halten globale Unternehmen in Zeiten der Veränderung ihren Kurs? Wer scheiterte, wem ist die Weiterentwicklung gelungen?

Kodak, 1991 mit einem Umsatz von 20 Mrd. Dollar, hat die Digitalisierung des Fotos verschlafen, ist mittlerweile insolvent. Meine studierenden Kinder kennen Kodak gar nicht mehr.

Nokia, vor 20 Jahren Weltmarktführer, hat den Übergang vom Handy zum Smartphone vor zehn Jahren nicht geschafft. Es wurde von Microsoft gekauft, aber 2016 wegen Aufgabe der Handysparte weiterverkauft. Zehntausende von Arbeitsplätzen gingen verloren.

Anders dagegen Microsoft. Hierzu äußert sich Burton Lee, ein Innovationsexperte aus dem Silicon Valley:

Bis vor fünf Jahren war Microsoft eine Firma, in der es nur um Windows und Office ging. Beide Sparten waren im Streit. Außenstehende glaubten deshalb, Windows würde langsam aber sicher an Bedeutung verlieren.

Das war ein Irrtum. Ein neuer Vorstandschef brachte 2013 neue Strategien rein, und innerhalb von drei, vier Jahren ist Windows wieder eine wichtige Firma geworden. Bei der Neuausrichtung ging es um die künftige Rolle als Clouddienstleister, um die Nähe zu sozialen Netzwerken, um die Verknüpfung mit Smartphones. Gleichzeitig wurde die interne Kultur verändert. Offene interne Kommunikation und bewusste Kooperation ha-

ben das Konkurrenzdenken ersetzt. Ziel dieser internen Veränderung war die Erzeugung von Offenheit für neue Entwicklungen.

Wie hat der neue CEO von Microsoft, er heißt Satya Nadella, dies angepackt?

In einem Interview, welches er vor zwei Wochen dem Wirtschaftsjournalisten Richard Quest von CNN gab, beschreibt er sein Vorgehen. Wir haben in die Vergangenheit unserer Firma geschaut, um daraus für die Zukunft zu lernen:

- Was haben wir gut gemacht, was hat uns damals groß gemacht?
- Und welche Fehler haben wir gemacht und wie können wir vergleichbare Fehler in der Zukunft vermeiden?

Nadella erläutert, dass diese Fragen in der Theorie banal klingen. Und doch seien ihre Beantwortung und die Schlussfolgerungen für die Praxis schwer gewesen, gerade weil man in der Vergangenheit so erfolgreich war. Warum etwas ändern?

Er führt aus: Menschen tun sich schwer, sich vorsorglich zu verhalten. Und da Unternehmen von Menschen

geprägt seien, prägen diese dann auch die Veränderungsbereitschaft einer Firma insgesamt.

Wie wir Veränderungen in der Wasserwirtschaft in einer komplexen Umgebung anstoßen wollen, dem möchte ich jetzt nachgehen:

Folie 2 Daseinsvorsorge in der Wasserwirtschaft

Teil 1: Analyse

Teil 2: Strategie

Teil 3: Umsetzung

- In Teil 1 geht es um die gegenwärtigen Trends in der Wasserwirtschaft.
- In Teil 2 geht es um die Entwicklung einer Strategie für die Wasserwirtschaft der Zukunft.
- In Teil 3 möchte ich beschreiben, was wir davon heute schon umsetzen könnten.

Teil 1: Analyse

Welche Trends beeinflussen die Wasserwirtschaft heutzutage? Was wird in der Zukunft wichtig werden?

Dazu haben wir drei Dialoggespräche durchgeführt. Wir sind ähnlich vorgegangen wie: Die Akteure der Wasserwirtschaft als Partner behandeln, ihnen eine offene, kreative Gesprächsatmosphäre anbieten und dann unter Gleichgesinnten und mit klugen Köpfen diskutieren.

Folie 3 Wasserwirtschaftliche Dialoge

- Zukunft der Daseinsvorsorge
- Wasserwirtschaft 4.0
- Wasserwirtschaft und Landwirtschaft

Wer in Deutschland reisen muss, der leidet. Gesperrte Autobahnbrücken sind gesperrt, kaum hat man sie umfahren, steht man schon vor der nächsten Autobahnstelle im Stau. Wer alternativ den Zug nimmt, bleibt aufgrund von Stellwerksproblemen, Signal- oder Weichenstörungen stehen.

Wir vermuteten, dass uns in der Wasserwirtschaft ähnliches passieren könnte, undichte Kanalisation, überholungsbedürftige Kläranlagen, alte Steuerungssysteme.

Deshalb begannen wir, im Herbst 2016, mit dem Dialog

- Zukunft der Daseinsvorsorge.

Gleichzeitig kam die die Vernetzung von Mensch und Maschine in aller Munde. Wir sahen in der Digitalisierung eine Chance für die Wasserwirtschaft, sich weiter zu entwickeln. Deshalb folgte, Anfang 2017, der Dialog

- Wasserwirtschaft 4.0.

Heftige Diskussionen mit dem Landwirtschaftssektor um die Verschärfung der Düngeverordnung und über das Vertragsverletzungsverfahren zur Nitrat-Richtlinie

prägten das erste Halbjahr 2017. Wir sahen aber ein, dass auch die Kollegen vom Agrarressort selbst Getriebene waren, den Landwirten geht es oft nicht gut, ein Konzentrationsprozess scheint unvermeidbar. Deshalb luden wir im Sommer 2017 zum Dialog

- Wasserwirtschaft und Landwirtschaft

ein. Es kam dann etwas anders als geplant.

Diese mit spannenden Diskussionen ausgefüllten Tage führten indes nicht zu fertigen Konzepten, geschweige denn dass Strategien entwickelt wurden. Es war ein kreatives Brainstorming, unter professioneller Anleitung von Frau Schüpphaus aus München.

Folgende Trends für die Wasserwirtschaft haben wir aus den Dialogen hergeleitet:

Folie 4 Trends in der Wasserwirtschaft

- Klimawandel
- Digitalisierung
- Demografischer Wandel
- Infrastruktur
- Eintrag von Stoffen

Schon im ersten Dialog wurde überdeutlich. Der Klimawandel wird uns über Jahrzehnte beschäftigen, in 30 Jahren wird sich unsere Umgebung verändert haben: Hochwasser, Starkregen, Sturmfluten, Trockenheiten,

Erosion. Diese Wetterphänomene werden unsere gewässerpolitische Zielsetzungen auf europäischer Ebene in Frage stellen. Etwa wenn der Starkregen dazu führt, dass die auf die Felder aufgebrauchten Pflanzenschutzmittel unmittelbar in die Gewässer eingetragen werden. Umweltqualitätsanforderungen an die Gewässerqualität könnten dadurch für uns unerreichbar werden.

Auch der Klimaschutzplan 2050 der Bundesregierung wird Rückwirkungen auf die Wasserwirtschaft haben. Durch den flächendeckenden Anbau von Mais als Energiepflanze gibt es bereits heute einen unauflösbaren Zielkonflikt mit dem Gewässerschutz.

Der demografische Wandel bedeutet zunehmenden Fachkräftemangel, was wiederum auf die Aufgabenerledigung Einfluss haben wird. Das Älterwerden der Gesellschaft führt zu steigendem Verbrauch von Arzneimitteln. Als Mikroschadstoffe belasten sie verstärkt die Gewässer; der Aufrüstungsbedarf bei den Kläranlagen ist evident.

Verwundert waren wir, dass der vermutete Modernisierungsbedarf in der Infrastruktur im ersten Dialog nicht angesprochen wurde. Das Thema, was die Gespräche angestoßen hatte, blieb ausgeklammert.

Der zweite Dialog drehte sich um die Wasserwirtschaft 4.0. Modelle werden künftig auf Daten über Boden, Bewuchs, Landwirtschaft, Klima, Natur und Energieverbrauch zugreifen können, die uns Satelliten in Echtzeit zur Verfügung stellen. Die Auswirkungen der Klimaveränderungen auf die Flüsse werden wir dadurch besser verstehen können. Wir waren uns einig, dass die Bewirtschaftung der Flussgebietseinheiten von derartigen Modellierungen erheblich profitieren kann.

Die Digitalisierung wird auch die Steuerungsfähigkeit auf der kommunalen Ebene erhöhen, etwa wenn dadurch schnellere Reaktionen auf Starkregenereignisse ermöglicht werden. Durch gemeinsame Netze werden Kooperationen angestoßen und erleichtert. Kleine Kommunen werden künftig von wasserwirtschaftlichen Servicecentern unterstützt werden. Und auch die Kundenbeziehungen zu den Bürgern können durch Online-Angebote verbessert werden.

Risiken wurden von den Teilnehmern indes in der Sicherheit der neuen IT-Netze gegen Hacker-Angriffe, in ihrer Abhängigkeit vom Stromnetz, letztlich auch in der technologischen Überforderung der kleinen Wasserversorger gesehen. Auch auf die Kompatibilität der Daten

sowie die Klärung der datenschutzrechtlichen Fragen sollte künftig mehr geachtet werden.

Der dritte Dialog sollte einen festen Gesprächsleitfaden mit der Landwirtschaft spinnen. Der Bauernverband nahm nach Zögern, dann aber engagiert teil, während sich das Landwirtschaftsministerium abmeldete.

Trotz dieser erkennbaren Vorbehalte wurde offen diskutiert, ob Agrarumweltmaßnahmen, Landwirtschaftsberatung, wasserbewusste Anbaumethoden und insbesondere die gezielte Honorierung von Umweltdienstleistungen hilfreich für die Wasserwirtschaft sind. Aus Sicht der Wasserwirtschaft wurde umgekehrt akzeptiert, dass es einer wettbewerbsfähigen Landwirtschaft bedarf. Es ist nachvollziehbar, dass sich Landwirte, die ihren Hof seit Generationen bewirtschaften, sich nicht von Transferleistungen aus dem Umweltbereich dauerhaft abhängig machen wollen.

Als künftige Ansatzpunkte wurden am Ende eine Veränderung der Wertschätzung qualitativ hochwertiger landwirtschaftlicher Produkte sowie die Anpassung an den Klimawandel herausgearbeitet. Gerade die Vernichtung von Ernten und die Erosion der Böden durch Überschwemmungen sowie Wassermangel stellen sich als neue Herausforderungen für die Landwirtschaft dar.

Sehr geehrte Damen und Herren,
dies war der Blick auf die heute erkennbaren Trends.

Teil 2: Strategie

Wie kann daraus nun eine gemeinsame Strategie für die Zukunft entstehen?

Nadella empfiehlt uns den Blick in die Vergangenheit:
Was hat uns früher groß gemacht?

Bei diesem Blick in die Vergangenheit möchte ich einen Riesenschritt machen und gleich 12.000 Jahre zurückgehen. Unser Gehirn wurde in dieser Zeit ausgeprägt, und zwar ziemlich archaisch. Wer einen Säbelzahn tiger um die Ecke kommen sah, war klug, wenn er so schnell wie möglich davonlief. Dies erforderte ein schnelles Reagieren. Um zu Überleben, wurden unsere Gehirnfunktionen auf ein kurzfristiges Verhalten in Krisensituationen ausgerichtet.

Schnelles Denken, wie es Kahneman in seinem Buch: Thinking, Fast and Slow, beschreibt.

Aber ein in die Zukunft gerichtetes Denken sieht anders aus als der Impuls zum Weglaufen.

Im Juni habe ich mir im National History Museum in New York im obersten Stockwerk das Skelett eines Smi-

lodons angesehen. Furchterregend, dem wollte man als Steinzeitmensch nicht im Wald begegnen.

Folie 5 Smilodon oder Säbelzähntiger, der übermächtige Feind

Der amerikanische Säbelzähntiger war gedrungen und wurde bis zu 280 kg schwer. Aus den Überresten, die in Teergruben in Kalifornien geborgen wurden, lassen sich Rückschlüsse auf das Sozialverhalten der Tiere zu ziehen. Offenbar war ihr Körper starken Belastungen ausgesetzt, die von Kämpfen mit Mammuts stammten.

Erstaunlicherweise zeigten viele dieser Knochen aber Anzeichen von Verheilung, auch wenn die Tiere sicher jagdunfähig waren. Das deutet darauf hin, dass Smilodonten in sozialen Gruppen organisiert waren und sich gegenseitig mit Nahrung versorgten. Beste Überlebensvoraussetzungen. Trotzdem kann ich Ihnen heute nur das Bild eines Skeletts zeigen.

Denn vor rund 12.000 Jahren wanderte also der Steinzeitmensch vermutlich über Asien in Amerika ein. Und was passierte: Trotz ihrer Stärke und ihres Sozialverhaltens sind die Säbelzähntiger kurz danach ausgestorben.

Es gibt zwei Theorien: Durch den damaligen Klimawandel, es wurde erheblich wärmer, sind die Mammuts als seine Nahrung ausgestorben. Die andere Theorie nennt

sich Overkill-Theorie. Der Säbelzahn tiger hat die Begegnung mit den ersten Menschen nicht überstanden.

Offenbar haben sich die Steinzeitmenschen damals, nach ersten unangenehmen Begegnungen, überlegt: Weglaufen bringt uns eigentlich nichts. Wir sollten uns einen Plan machen. Folie 6 Höhlenmalerei, der Plan an der Wand der Steinzeitmenschen

Sie haben sich überlegt, in großer Zahl Speere herzustellen, bevor sie gemeinsam in den Wald gezogen sind.

Folie 7 Speerspitzen, die wirksamen Tools der Steinzeitmenschen

Mit der Herausforderung durch den Säbelzahn tiger kam es überall auf der Erde, vermutlich zugleich durch den Klimawandel bedingt, zur sogenannten cognitiven und agrarkulturellen Revolution, zur Umstellung vom Jäger auf den Bauern. Und der Ackerbau und die Viehzucht ermöglichten es den Menschen erstmals, in Dekaden zu planen, und sich zugleich in größeren Gruppen zu organisieren.

Die Überwindung des Smilodons, der Klimawandel und die cognitive Vernetzung, also das Arbeiten in Gruppen, diese Ereignisse haben das Leben der Menschheit grundlegend verändert. Obwohl das einzelne menschliche Gehirn in seiner grundsätzlichen Ausprägung unverändert blieb. Thinking slow, nach Kahneman.

Denken wir also schnell und kurzfristig, würden wir als Individuen die Zukunft lieber ausblenden und weiter so agieren wie bisher. Wenn der Tiger kommt, laufen wir weg. Auch in der Wasserwirtschaft.

Menschen brauchen daher nach Richard Thaler, einem zweiten amerikanischen Wirtschaftswissenschaftler und ebenfalls Nobelpreisträger, eine Hilfestellung, um ihren inneren Schweinehund zu überwinden. Mit den Worten von Thaler, es bedarf eines Nudges, um einen Plan, eine Strategie zu erarbeiten.

Und deshalb beabsichtigen wir im BMUB, einen Zukunftsdialog Wasserwirtschaft zu etablieren.

Entsprechend dem Ansatz von Nadella geht es darum, ein offenes Gesprächsklima zwischen den Akteuren in der Wasserwirtschaft schaffen, orientiert am Harvard-Konzept von Fisher/Ury/Patton, welches Mediatoren ihrer kooperativen Gesprächsführung zur Konfliktlösung zugrunde legen.

Folie 8 Moderation nach dem Harvard-Konzept

- Themensammlung
- Interessensklärung
- Ideenentwicklung
- Lösungssuche
- Vereinbarung

Uns geht es darum, zusammen mit Ihnen, einen verlässlichen Rahmen für die Wasserwirtschaft für die nächsten 10, 20 und sogar 30 Jahre zu entwickeln:

Folie 9 Rahmen für die Wasserwirtschaft in Deutschland

- Welche gewässerpolitischen und strukturellen Fragestellungen werden in 10, 20 und 30 Jahren von Bedeutung sein?
- Wie werden die anstehenden Herausforderungen wie demografischer Wandel, Klimawandel oder technologische Entwicklungen vor dem Hintergrund globaler Trends in die Zukunft gedacht?
- Welche Gewässerschutzziele werden dann im Fokus stehen?

Hierfür wollen wir die folgende Stakeholder gewinnen:

Folie 10 Stakeholdergruppen

- Wasserwirtschaftsverwaltung der Länder
- Wasserwirtschaftsverbände und Versorger
- Industrie- und Transportgewerbe
- Gesundheitswesen
- Land- und Forstwirtschaft
- Umwelt- und Verbraucherverbände

Mit den Stakeholdern wollen wir einen Rahmen für die Zukunft der Wasserwirtschaft erarbeiten:

Folie 11 Projektorganisation

- Recherche Zukunftsthemen einschließlich 15 Experteninterviews
- Abgleich parallel stattfindender Dialogprozesse
- Durchführung zweier Wasserforen mit 300 Teilnehmern mit bis zu 10 Referenten, Auftakt und Abschluss
- Durchführung fünf wasserwirtschaftlicher Dialoge mit je 30 Teilnehmern (Ende 2018, drei in 2019, Anfang 2020)
- Optional: zwei Expertengespräche mit 25 Teilnehmern

- Erarbeitung von Vorschlägen für eine strategische Weiterentwicklung der Wasserpolitik

Wir hoffen, dass wir mit der versammelten Erfahrung und Intelligenz dieser Stakeholder in der Lage sind, auf die Trends in der Wasserwirtschaft angemessen zu reagieren: Cognitive und soziale Vernetzung, am besten unter Nutzung der Chancen der Digitalisierung, ähnlich wie es Microsoft vorgemacht macht.

Teil 3: Umsetzung

Sehr geehrte Damen und Herren,

wie der Rahmen im Jahr 2020 konkret aussehen wird, ist offen. Wir im BMUB werden uns jedenfalls an seiner Erarbeitung, aber auch der späteren Umsetzung mit den zwischen uns zu vereinbarenden Maßnahmen beteiligen.

Eine Empfehlung für eine sinnvolle Strukturierung der zu vereinbarenden Maßnahmen möchte ich heute schon aussprechen. Große Unternehmen in der Branche, aber auch einzelne Wasserverbände nutzen nämlich eine Balanced Scorecard nach dem Steuerungsmodell von Kaplan und Norton.

Um mit Hilfe einer solchen Strukturierung, die neben den fachlichen Anforderungen das gesamte Unterneh-

men in den Blick nimmt, lässt sich heute schon einiges für die Zukunft der Wasserwirtschaft vorhersagen.

Folie 12 Perspektiven der Balanced Scorecard nach Kaplan und Norton

- **Kundenperspektive:** Internationalisierung fördern und Daseinsvorsorge sichern
- **Organisationsperspektive:** Durch Digitalisierung Effizienz steigern und Kooperationen eingehen
- **Ressourcenperspektive:** Schwerpunkte für die Erneuerung der Infrastruktur setzen und hierfür Finanzierungsmöglichkeiten schaffen
- **Mitarbeiterperspektive:** Kompetenz der Fachkräfte erhöhen und neue Mitarbeiter/innen mit Potenzial gewinnen

Wenn die Unternehmen ihren Kunden künftig gerecht werden wollen, werden sie Ihnen maßgeschneiderte digitale Angebote der Daseinsvorsorge unterbreiten müssen. Große Unternehmen werden sich vermutlich internationaler auszurichten müssen, um im Wettstreit mit Anbietern aus anderen Staaten die Nase vorn zu behalten. Künftige Freihandelsabkommen werden den Anstoß für diesen Wettbewerb geben.

Kleinere Unternehmen sollten sich frühzeitig Partner suchen, etwa um sich beim Betrieb von Trinkwasser-aufbereitungs- und Kläranlagen zusammen zu tun. Nur dann werden sie ihren Kunden den gleichen Service anbieten können wie die Großen.

Die Digitalisierung eröffnet die Chance für beide, interne organisatorischen Abläufe neu zu modellieren und dadurch effizienter zu werden. Gemeinsam genutzte Netze und angeschaffte Software können die angesprochenen notwendigen Kooperationen einleiten.

Dass es darüber hinaus zusätzlicher Gebiets- oder Verbändereformen bedarf, um eine organisatorische Überlebensgröße der Unternehmen zu erreichen, erscheint zumindest mir naheliegend. Das Motto „Size matters“ dürfte künftig auch in der Wasserwirtschaft gelten.

Die Ressourcen sind auf die wesentlichen Trends auszurichten. Vorrangig sind also Schutzmaßnahmen gegen die Auswirkungen des Klimawandels zu finanzieren. Kläranlagen sind bei Gelegenheit um eine vierte oder künftig auch fünfte Reinigungsstufe aufzurüsten, um die zunehmenden Stoffeinträge zu bewältigen.

Abgängige Infrastruktur ist ebenfalls zu erneuern und dabei zugleich den Änderungen des demografischen Wandels anzupassen. Die dafür notwendigen Förder- und Finanzierungsmodelle sind in den Ländern zu entwickeln.

Und dass diese vielfältigen Änderungen letztlich nur mit kompetentem und zugleich motiviertem Personal zu

bewältigen sind, liegt auf der Hand. Fortbildungen in Verfahrenstechnik, in digitalen Anwendungen, aber auch im Umgang mit Kunden und Kooperationspartnern sind nötig.

Junge Menschen wollen Freude an den anspruchsvollen Aufgaben der Wasserwirtschaft haben. Nadella bei Microsoft hat es vorgemacht, indem er eine offene interne Kommunikation und Kooperation über die bisherigen internen Barrieren eingeführt hat.

Barton Lee, den ich eingangs zitiert habe, fasst indes anders zusammen: „Die deutschen Unternehmen, auch mittelständische, müssten sich mehr um die Organisationskultur kümmern. Man benötigt Geisteswissenschaftler, Soziologen, Psychologen, die über Gruppendynamik, Kommunikation und anderes nachdenken. Deutsche Firmen reagieren zu langsam, wenn es um neue Entwicklungen geht.“

Resümee

Sehr geehrte Damen und Herren,

bei der Vorbereitung meines Vortrags ist mir deutlich geworden, wie sehr die Verhaltensökonomie unsere Zukunft beeinflussen wird. Nicht der Säbelzahn tiger ist die heutige Herausforderung für die Daseinsvorsorge in

der Wasserwirtschaft, sondern die Gestaltung der Organisationskultur. Dem sollten wir gemeinsam Rechnung tragen. Nicht mit Höhlenmalerei und Speerspitzen, sondern im Dialog mit guten Ideen, aus denen wir nach unseren Vorstellungen einen verlässlichen Rahmen für die Wasserwirtschaft in 10, 20 und 30 Jahren entwickeln.

Was hat nun diese Wissenschaft der Verhaltensökonomie herausgefunden, wie es bereits Kinder im Alter von 4 bis 6 Jahren schaffen ihre Zukunft planen. Untersucht hat dies Walter Mischel, ein Emigrant aus Österreich, der nicht nur Sendungen wie die Sesamstraße konzipiert, sondern auch die US-Regierung beraten hat, wie das dortige Erziehungssystem zu reformieren ist

Mischel entwickelte vor nahezu 50 Jahren den Marshmallow Test. Den Kindern wurde in einem karg eingerichteten Raum ein bunter Marshmallow vorgelegt. Und gesagt, dass sie später zwei davon bekämen, falls es ihnen gelänge, den vor ihnen stehenden Marshmallow nicht sofort zu essen. Sie sollten warten, bis der Betreuer mit einem zweiten wieder zurückkäme.

Viele der Kinder aßen den Marshmallow sofort auf, kaum dass der Betreuer das Zimmer verlassen hatte. Sie stammten oft aus sozialen Problemvierteln und hat-

ten nicht gelernt, Vertrauen in andere aufzubauen, und auch nicht auf ihre eigenen Fähigkeiten zu vertrauen.

Andere hingegen entwickelten wunderbare Strategien, um sich abzulenken. Einige sangen laut Lieder oder erzählten sich Fantasie-Geschichten. Wieder andere hielten sich einfach die Augen zu. Ein Junge hingegen nahm den leckeren Marschmallow, höhlt ihn aus und stellte ihn scheinbar unversehrt an seinen Platz zurück.

Jahrzehnte später wurde das damalige Verhalten der Kinder mit ihrem Werdegang und ihren beruflichen Erfolgen und Misserfolgen verglichen. Und was nicht verwunderlich ist: Diejenigen, die den Marshmallow nicht gegessen hatten, sondern ihre Zukunft geplant hatten, waren im späteren Leben erfolgreicher. Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, und der Wille, die Zukunft zu gestalten, sie zahlen sich langfristig aus.

Folie 13 Literatur

- Roger Fisher/William L. Ury/Bruce Patton: Getting to Yes (Harvard-Konzept)
- Daniel Kahneman: Thinking, Fast and Slow
- Robert S. Kaplan/David Norton: Balanced Scorecard
- Walter Mischel: The Marshmallow Test
- Satya Nadella: The Changing Face of Microsoft
- Richard H. Thaler/Cass R. Sunstein: Nudge