



NEULAND

PUSTERTAL

Das Arbeitsbuch

Wie Pusterer Unternehmen
ihre Zukunft nach der Corona-
krise gestalten können



zukunftsInstitut

rcm
solutions



Raiffeisen
Raiffeisenkasse Bruneck

MEHR.
WERT.
LEBEN.

**Herausgegeben auf Initiative der
Raiffeisenkasse Bruneck und rcm-solutions**

Herausgeber

Zukunftsinstitut GmbH
Kaiserstr. 53, 60329 Frankfurt am Main
Telefon: +49 69 26 48 48 9-0
Fax: +49 69 26 48 48 9-20
info@zukunftsinstitut.de
www.zukunftsinstitut.de

Redaktioneller Partner

rcm-solutions GmbH
www.rcm-solutions.it

Projektmanagement

Georg Oberhollenzer
Christoph Koch
Verena Muntschick
Valeria Romme

Autorin

Verena Muntschick

Redaktionelle Mitarbeit

Janine Seitz

Illustrationen

Peppi Tischler

Grafikdesign

Sabrina Katzenberger

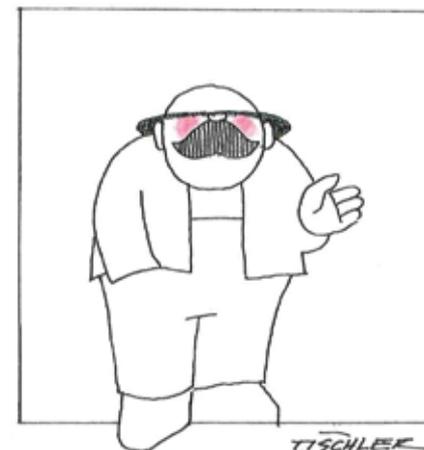
Das Arbeitsbuch wurde umweltfreundlich gedruckt:
Das Papier stammt aus nachhaltig bewirtschafteten
Wäldern und kontrollierten Quellen.

**Die Raiffeisenkasse Bruneck dankt dem
Projektteam für die Erarbeitung!**

Verena Muntschick
Valeria Romme
Sabrina Katzenberger
Martina Castlunger
Valeria Ranalter
Sofia Forni
Georg Oberhollenzer
Gerald Hopfgartner
Christian Winkler
Christoph Koch
Horst Unterfrauner
Mathias Brugger

Für Rückfragen und weitergehende Informationen
kontaktieren Sie die Raiffeisenkasse Bruneck –
Frau Martina Castlunger unter der Mailadresse
neuland.pustertal@raiffeisen.it

Die Raiffeisenkasse Bruneck bedankt sich bei Peppi
Tischler für sein Interesse am Projekt NEULAND Pustertal
und seine spontane Bereitschaft, dieses mit seinem
„Schnauzer“ und dessen Lebensweisheiten aufzulockern
und aufzuwerten.



EINFACH MAL DANKBAR SEIN, FÜR
ALLE PROBLEME, DIE WIR NICHT
HABEN.

INHALT

6 VORWORT RAIFFEISENKASSE BRUNECK

8 I. KRISENZEITEN SIND ZEITEN FÜR VISIONEN

- 10 Konsequenzen und Chancen von Krisen – Was Krisen bewirken
- 14 Was kommt nach der Krise? – Über den Zyklus der Erneuerung
- 18 Eine Vision für den Wirtschaftsstandort Pustertal – Gemeinsam Zukunft gestalten

30 II. WEGWEISENDE TRENDS FÜR UNTERNEHMEN IM PUSTERTAL

- 32 Warum Trends? – Trends erkennen, Stärken ausspielen
- 36 Trends, auf die Unternehmen im Pustertal setzen können
 - 38 Nachhaltigkeit
 - 44 Glokalisierung
 - 50 Neues Arbeiten
 - 56 Wir-Kultur
- 62 Zusammenführung: Ihr Weg ins Neuland Pustertal

66 III. ZUKUNFT GESTALTEN

- 68 Mit Trends arbeiten – Alltag mit Trends
- 69 Orientierungsmodell Megatrends – Das große Ganze im Blick behalten
- 80 Trends selbst beobachten, Zukunftskompetenz aufbauen – Immer einen Schritt voraus

88 KOPIERVORLAGE TREND CANVAS



Willkommen im NEULAND Pustertal

Gerade ist es August geworden. Es ist sommerlich warm. Die Sonne scheint, einige Wolken, eine angenehme Brise. Der Blick aus dem Fenster bringt Freude und macht Mut. Es sind nur mehr kleine Schönheitsfehler im Bild, das sich vor mir erstreckt. Hier eine Maske, dort ein Trennelement – fast wären sie mir nicht mal mehr aufgefallen. Es geht voran, wir müssen weiter, auch wenn und gerade weil wir mit Rückschlägen rechnen müssen. Gehen wir es an. Willkommen im NEULAND Pustertal.

Das erste Halbjahr dieses Jahres war so beunruhigend und sonderbar, so beängstigend und irritierend, dass uns nur der Gedanke daran erschauern lässt. Da haben sich Emotionen und Bilder in unsere Köpfe gebrannt, die wir nicht vergessen werden. Diese Zeit hat uns alle aus der Bahn geworfen – fast umgehauen. Die Intensität dieser Monate war unvergleichlich. Nie hätte ich mir vorher vorstellen können, was

der komplette Stillstand unseres gesellschaftlichen Lebens tatsächlich bedeutet. Für unsere Wirtschaft, Politik, für unsere Bildung, Kultur, für unser Land. Für uns als Individuen, als Familien. Zweifelsohne war es auch für uns als Raiffeisenkasse Bruneck eine der forderndsten Zeiten, durch die wir mit unseren Mitarbeitenden, Mitgliedern und Kunden gegangen sind. Dabei waren die genossenschaftlichen Werte so wichtig wie nie zuvor. Werte, deren Kraft sich gerade in den schwierigen Tagen unserer Gesellschaft gezeigt hat.

Schon bald hat sich abgezeichnet, dass die Folgen dieser Zeit für jene am ehesten zu bewältigen sind, die mit Zukunftsmut, Innovationsgeist und mit einer starken Vision vorangehen. Dieser Gedanke und der unbedingte Wille, unseren Mitgliedern und Kunden bei ihrem Neustart zu helfen, haben uns dazu gebracht, bereits zu einem sehr frühen Zeitpunkt der Krise das Projekt NEULAND Pustertal ins Leben zu rufen.

Nach dem Motto „Was einer nicht schafft, das schaffen viele“, haben wir uns mitten im Stillstand gemeinsam mit vielen begeisterten Menschen auf einen Weg gemacht, der intensiver, spannender und aufschlussreicher nicht hätte sein können. Das vorliegende Arbeitsbuch stellt symbolisch das Gipfelkreuz dieser Expedition ins „NEULAND Pustertal“ dar. Trotz der räumlichen Distanz, aber dank der vielen digitalen Möglichkeiten ist das Projekt zur gemeinsamen Sache geworden: von Pusterern, für

Pusterern. Geleitet von einer zusammen entwickelten Vision haben wir uns mit dem Bild der Zukunft beschäftigt und damit, wie wir den Neustart nach der Krise am besten gestalten können. Wir haben Chancen und Möglichkeiten besprochen, uns mit Emotionen auseinandergesetzt und einen gemeinsamen Nenner davon gefunden, wie wir uns die Zukunft des Pustertals vorstellen – und wie wir sie gestalten können. Dieses Arbeitsbuch steht für mehr als für den Abschluss einer einmaligen Expedition. Es ist für mich der Beweis von geballter Kraft, der Beweis dessen, dass, wenn es drauf ankommt, wir Puschntra aufeinander zählen können. Schlussendlich ist es ein Angebot an den Einzelnen, eine Unterstützung für alle, die sich mit ihrem persönlichen Neustart befassen und ihn für neue Chancen nutzen wollen. Machen Sie was draus, ganz auf Ihre individuelle Art und Weise. Legen Sie los und starten Sie durch, im NEULAND Pustertal.

Dr. Georg Oberhollenzer,
Geschäftsführer der Raiffeisenkasse Bruneck

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Georg Oberhollenzer', written in a cursive style.



Neu starten mit Expertise und Weitsicht

Als größte Genossenschaftsbank Südtirols haben wir gegenüber dem mittleren Pustertal eine große Verantwortung. Wir sind stark in unserem Tätigkeitsgebiet verwurzelt. Wir sind vor Ort, nahe bei den Menschen und Unternehmen, und begleiten sie durch die vielen unterschiedlichen Lebensphasen. Über 30.000 Kunden verlassen sich auf die Raiffeisenkasse Bruneck und wissen, dass die genossenschaftlichen Werte wie Solidarität oder Verantwortung jene sind, denen wir uns seit jeher verpflichtet haben.

Noch bevor wir das genaue Ausmaß der Krise überhaupt einschätzen konnten, haben wir mit der sofortigen Einrichtung eines Notstandsfonds in Höhe einer halben Million Euro reagiert. Damit ist es gelungen, dem Weißen Kreuz, der Feuerwehr und anderen Hilfs- und Sozialorganisationen schnelle und unkomplizierte Liquidität zur Verfügung zu stellen. Vor allem konnten wir unter Abkürzung aller sonst notwendigen bürokratischen Wege lebensrettende Beatmungsgeräte und medizinisches Equipment ankaufen, das im Krankenhaus Bruneck zum Einsatz kam. Unsere lokale Struktur war dabei von großem Vorteil. Die enge Zusammenarbeit mit allen Verantwortlichen und Beteiligten war lobenswert und hat gezeigt, wie wertvoll die bestehende Nähe zu den Menschen im Ort ist. An dieser Stelle möchte ich mich im Namen der Raiffeisenkasse Bruneck bei all jenen bedanken, die sich aufopferungsvoll für unsere Gemeinschaft eingesetzt haben – in welcher Hinsicht auch immer.

Was uns als Genossenschaftsbank betrifft, so geben wir unser Bestes, unseren Mitgliedern und Kunden zur Seite zu stehen und mit ihnen durch diese Krise zu gehen. Es stand von Beginn an außer Frage, dass wir alles geben, um die Menschen und Unternehmen bei ihrem Neustart zu unterstützen, und wir haben in dieser Hinsicht auch viele Maßnahmen getroffen. Gemeinsam mit hochkarätigen Projektpartnern, dem Beratungsunternehmen rcm-solutions und dem Zukunftsinstitut Frankfurt/Wien, konnte dieses ambitionierte Ziel in kürzester

Zeit realisiert werden – mit einem Projekt, das im ganzen Land für Aufsehen gesorgt hat: „NEULAND Pustertal“.

Das vorliegende Arbeitsbuch ist das Ergebnis dieses Projekts und mehr als „nur“ ein Buch: Es ist ein Werkzeug, das wir den Pusterer Unternehmen überreichen, um sie genau jetzt mit der notwendigen Expertise und Weitsicht bei ihrem Neustart zu unterstützen.

Ich wünsche Ihnen einen erfolgreichen Neustart und alles Gute im NEULAND Pustertal!

*Dr. Hanspeter Felder,
Obmann der Raiffeisenkasse Bruneck*

Bruneck, August 2020





**KRISENZEITEN
SIND ZEITEN
FÜR VISIONEN**

Konsequenzen und Chancen von Krisen – Was Krisen bewirken



„Gemeinsam in die Zukunft schauen“

Jede Krise bietet die Chance, innezuhalten, zu hinterfragen und Anpassungen vorzunehmen, um in einer sich wandelnden Gesellschaft weiterhin erfolgreich zu sein. Diese Chance können wir jetzt ergreifen. Uns ist unsere Verantwortung für die Zukunft der örtlichen Gemeinschaft und der Pusterer Familienunternehmen wichtig. Darum begleiten wir nicht nur ihren Weg durch die Krise, sondern wir wollen auch gemeinsam in die Zukunft schauen.

Das Neuland Pustertal, das wir gemeinsam in den Blick genommen haben, ist eine spannende Vision für uns alle. Wir alle können auf dem Weg dorthin unseren Zukunftsmut und unseren Innovationsgeist unter Beweis stellen. Ich freue mich auf eine Pusterer Wirtschaft voller Neugier und Tatendrang, in der wir mutig für unsere Überzeugungen eintreten!

*Gerald Hopfgartner, Vizegeschäftsführer
Raiffeisenkasse Bruneck*

Zurück zum alten Spiel?

Krisenzeiten sind Zeiten, in denen bewährte Abläufe und bekannte Strukturen plötzlich nicht mehr funktionieren und ganze Systeme wie die Wirtschaft auf den Prüfstand gestellt werden. Firmen erleben die aktuelle Coronakrise unterschiedlich stark: Einige sind kaum betroffen und können weitgehend unverändert weiterwirtschaften, viele müssen temporäre Ausfälle auffangen, und für manche wird die Krise zur Bedrohung ihrer Existenz. Was aber für alle gleich ist, ist die Tatsache, dass die Welt nach der Krise nicht mehr dieselbe sein wird wie vor der Krise: Mit der Corona-Pandemie verändert sich nicht nur etwas in der Gesellschaft, sondern auch in der Wirtschaft werden langfristige Auswirkungen spürbar bleiben. Wie aber geht man am besten damit um?

Für manche Unternehmen mag prinzipiell ein „Zurück zum alten Tagesgeschäft“ möglich sein. Aber ist es auch das, was für das eigene Geschäft perspektivisch sinnvoll und wünschenswert ist? Oder bietet sich jetzt nicht vielmehr eine der besten Gelegenheiten, langjährige Lippenbekenntnisse endlich in konkrete Handlungen zu verwandeln? Und was ist zu tun, wenn die Umgebungsbedingungen, in denen das eigene Unternehmen agiert, gar nicht mehr die gleichen bleiben?

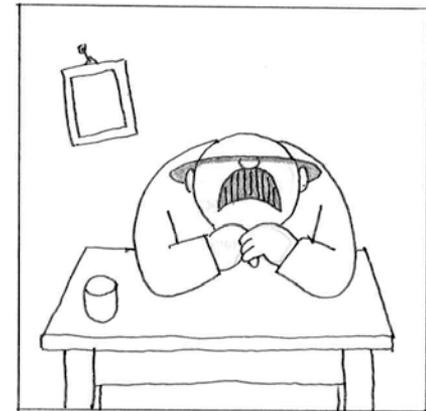
Für die Zukunft gut aufgestellt werden jene Firmen sein, die die Zeit der Krise dafür nutzen, das eigene wirtschaftliche Handeln noch einmal neu zu reflektieren und sich mit den Veränderungen in der Gesellschaft und der Wirtschaft vorausschauend auseinanderzusetzen – und die aktiv bleiben und Innovationen und neue Handlungsstrategien entwickeln. Denn Krisen lassen sich am besten als Prüfungen verstehen: Wie krisensicher ist das eigene Geschäft? Welche Schwächen und welche Stärken zeigen sich? Und wie und an welchen Stellen kann man sich für die Zukunft noch besser aufstellen?

Alles auf Neuanfang

Krisen fordern geradezu dazu auf, alles noch einmal neu zu denken, neu zu erfinden – Neuland zu erschließen. In Zeiten eines massiven Umbruchs entstehen nämlich Lücken und Möglichkeitsräume, die so schnell nicht wiederkommen werden. Die Phase der Krise wird zur unternehmerischsten Zeit vieler Jahrzehnte, denn viele Organisationen werden diese einmalige Gelegenheit jetzt nutzen können und nutzen, um das umzusetzen, was ihnen schon seit Jahren wichtig ist. Nach dem notwendigerweise kurzfristigen Reagieren, das dem Überleben von Unternehmen und der Sicherung von Arbeitsplätzen

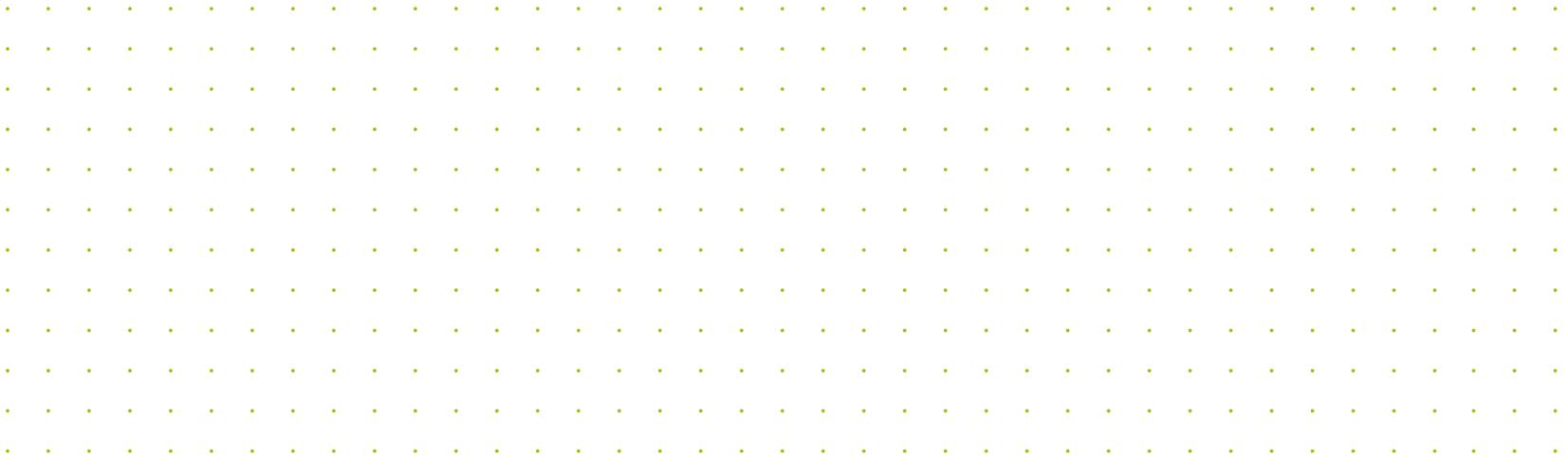
diente, geht es nun darum, systematisch die Strukturen aufzubauen, die Pusterer Unternehmen zu wirtschaftlichen Neulandgewinnern machen können. Es wird entscheidend darauf ankommen, nicht mehr nur eine Vielzahl einzelner Aktionen und Maßnahmen anzustoßen, sondern Modelle und Konzepte zu entwickeln, die mittel- und langfristig in die Zukunft tragen.

Um sich im Land der Möglichkeiten zu orientieren, ist es wichtig, sich auf die eigene Identität und die eigenen Stärken zu besinnen: Was bin ich und was kann ich noch werden? Jede Zeit am Ende oder nach einer Krise ist die Zeit der Visionäre. Jetzt ist die Zeit, neu entstehende Chancen und Potenziale zu erkennen und neue Zukunftsbilder zu entwickeln – Visionen, die zum Leitbild der strategischen Planungen und des täglichen Handelns werden.



CHANCE;
WAS UNS EINE SCHWERE PRÜFUNG
ERSCHEINT, ERWEIST SICH OFT ALS
SEGEN.
OSCAR WILDE

Welche Veränderungen durch die Coronakrise beobachten Sie, die momentan am stärksten auf Ihr Unternehmen wirken?



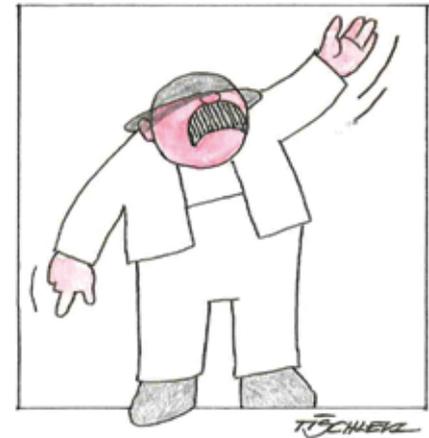
ÜBUNG

Was glauben Sie: Welche Veränderungen durch die Coronakrise werden Ihr Unternehmen in Zukunft am meisten herausfordern?



In welchen Veränderungen durch die Coronakrise sehen Sie für Ihr Unternehmen eine Chance?
Welche Veränderung spielt Ihren Stärken oder Ihrem Entwicklungswunsch und -potenzial in die Hände?

A large grid of yellow dots for taking notes.

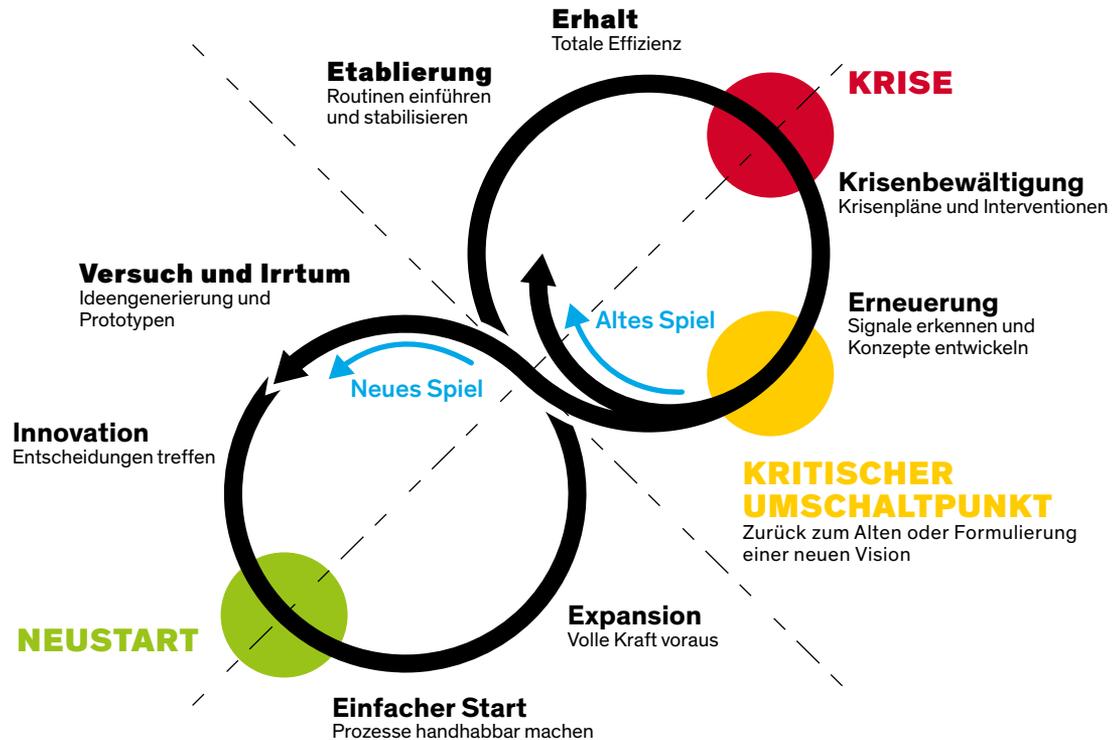


MAN KANN NICHT NEGATIV DENKEN
UND POSITIVES ERWARTEN!

ÜBUNG

Was kommt nach der Krise? – Über den Zyklus der Erneuerung

LAZY EIGHT: DER ADAPTIVE ZYKLUS



Entwicklung als Zyklus statt Linie

Die Besonderheit der Coronakrise ist, dass sie nicht nur ein einzelnes Land oder eine bestimmte Region in eine Krisensituation versetzt, sondern die gesamte Welt. Das bedeutet nicht nur, dass alle in der gleichen Situation sind, sondern auch, dass nicht nur lokale, sondern globale Wertschöpfungsketten unterbrochen sind. Selbst Unternehmen, die nicht innerhalb unmittelbar betroffener Sektoren wie dem Tourismus arbeiten, werden eine veränderte Umgebung nach der Krise vorfinden – und spätestens dann wird die Krise auch für sie spürbar.

Quelle: Zukunftsinstitut 2020

zukunftsinstitut

Um die Entwicklung von Unternehmen und die Wirkung von Krisen zu verstehen, werden gerne Linienmodelle verwendet: Ein Unternehmen entwickelt sich nach dieser Theorie optimalerweise immer steil nach oben, und eine Krise wird wie ein U, V oder W durchlaufen: kurz oder länger geht's mal bergab, dann wieder genauso steil hinauf. Mit diesem Modell lässt sich allerdings schwer verstehen, wie sich die Wirtschaft und insbesondere Unternehmen durch die Krise verändern.

Wir schlagen als alternatives Betrachtungsmodell den adaptiven Zyklus vor: In diesem Modell wechseln sich die Phasen, in denen das Wachstum im Vordergrund steht, mit den Phasen, in denen Veränderung und Erneuerung im Vordergrund stehen, ab. Die Krise ist der Auslöser für den Wechsel. Krisen gehören immer dazu, es ist nur eine Frage des Zeitpunkts und des Ausmaßes. Betrifft es nur einen Teilbereich oder das Unternehmen als Ganzes?

Den Kreislauf der Erneuerung verstehen

Unternehmen, die gerade neu durchstarten, investieren zunächst besonders viel Energie in Wachstum. Mut und Risikobereitschaft sind hier gefragt, aber auch ein starker Unternehmergeist und eine Vision, die als Zielvorgabe dient. Haben sich Geschäftsmodelle in der Expansionsphase bewährt, werden diese durch organisierte Strukturen und die Professionalisierung von Prozessen stabilisiert. Wo es zunächst vor allem um Optimierung geht, verschiebt sich der Schwerpunkt mehr und mehr auf die Absicherung des Erreichten: Energie wird vor allem investiert, um die Kontrolle über den erreichten Standard zu behalten. Damit sinkt aber auch die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens: Es wird automatisch anfälliger für Krisenereignisse, die früher oder später folgen müssen.

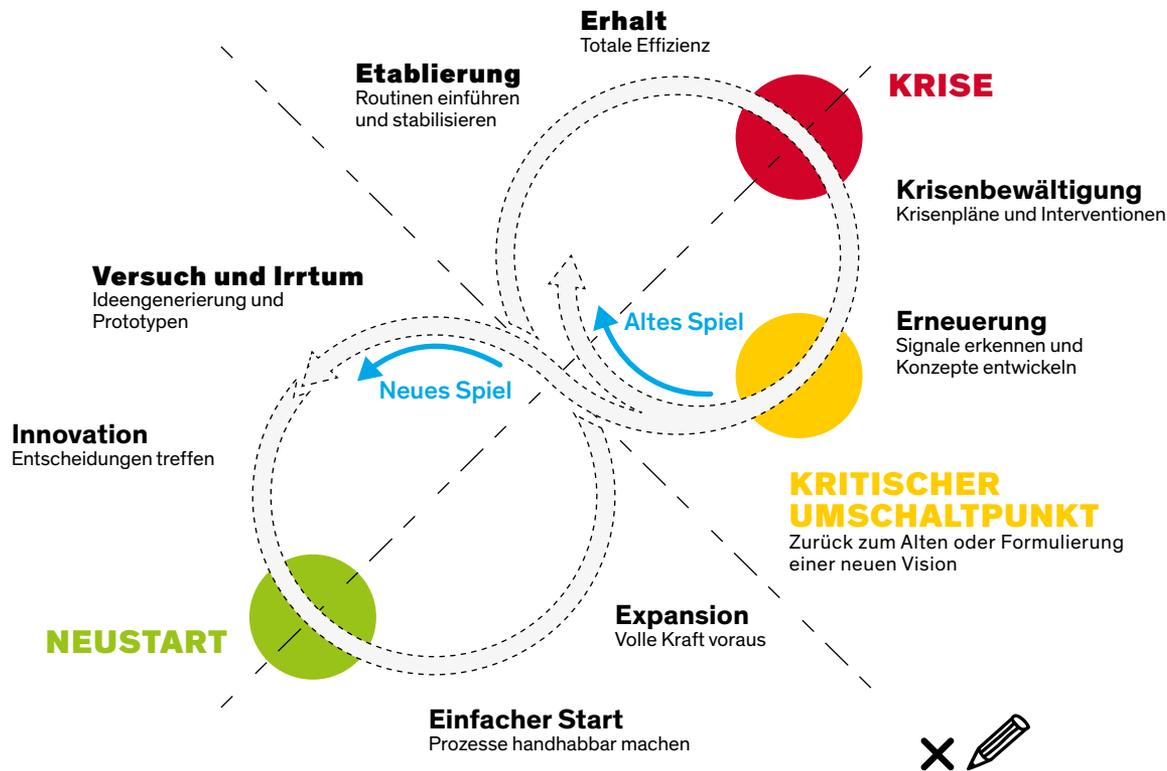
Nach der Krise kommt die Schleife der Erneuerung. Dort gilt es zunächst, kurzfristige Maßnahmen zu treffen, um das Überleben des Unternehmens zu sichern. Am sogenannten kritischen Umschalt- punkt gibt es dann prinzipiell zwei Möglichkeiten: das Festhalten am Alten, also das Zurück, oder der Sprung in die Innovation, hin zu einem Neustart mit einer neuen Vision. Altes mag verlockend sein, gerade dann, wenn man im Wettbewerb gut

dasteht, die Marktberreinigung gut übersteht oder sogar gestärkt daraus hervorgeht. Jedoch können wir in der dynamischen Zeit von heute damit rechnen, dass Krisen künftig immer schneller und öfter kommen. Zukunftsfähig werden dann diejenigen Unternehmen sein, die den Kreislauf der Erneuerung ganz zulassen, die Veränderung als Chance begreifen, die ihre Stärken kennen und die mutig genug sind, sich auf veränderte Umgebungsbedingungen einzulassen.

In der Phase der Erneuerung kommt es nicht darauf an, als Unternehmen besonders groß oder finanzkräftig zu sein. Vielmehr sind nun Einfallsreichtum und aktive Vorstellungskraft gefragt, um neue Konzepte und Geschäftsmodelle zu entwickeln. Gleichzeitig ist ein klares Verständnis der eigenen Stärken und Potenziale nötig. Wird der kritische Umschalt- punkt ins „neue Spiel“ gemeistert, steht eine neue Vision im Raum: Sie ist im weiteren Verlauf das Zielbild, an dem sich in der Innovationsphase alle Entscheidungen und Innovationen orientieren, um den Neustart erfolgreich zu begehen.

Die meisten Unternehmen werden sich in Zeiten der Corona-Pandemie in der Situation um den kritischen Umschaltpunkt herum befinden, einige werden bereits Entscheidungen getroffen oder Anpassungsprozesse umgesetzt haben, andere werden noch in der akuten Krisenbewältigung stecken. Wo steht Ihr Unternehmen? Markieren Sie auf dem Zyklusmodell, an welchem Punkt auf der Schleife sich Ihr Unternehmen Ihrer Ansicht nach befindet.

ÜBUNG



Machen Sie sich auf Basis des Begleittextes zum adaptiven Zyklus die Situation Ihres Unternehmens bewusst und notieren Sie Ihre eigenen Gedanken zu den Schritten, die Ihnen jetzt bevorstehen.

A large grid of small green dots, arranged in approximately 20 rows and 40 columns, intended for taking notes.

Eine Vision für den Wirtschaftsstandort Pustertal – Gemeinsam Zukunft gestalten

Was sind Visionen und wozu braucht man sie?

Visionen sind Ideen von der Zukunft. Sie haben einen Einfluss auf die Art und Weise, wie wir die Welt wahrnehmen, wie wir denken, handeln und Dinge gestalten. In Visionen spiegeln sich die eigenen Vorstellungen und Bilder der Zukunft wider, so wie sie sein könnte, wie man sie sich wünscht, wie man sie für erstrebenswert hält. Ohne solche inneren Bilder von einem „So könnte es sein“ gibt es keine Ideen von der Zukunft. Immer, wenn wir für die Zukunft planen und handeln, handeln wir also nach unseren Visionen.

Wenn Krisen die bisherigen Vorstellungen von der Zukunft in Frage stellen, ist es Zeit, sich Gedanken zu machen, welche Vision von der Zukunft zum neuen Leitbild werden kann. Wichtig dabei ist: Es sind nicht irgendwelche aus der Luft gegriffenen Zukunftsbilder, die uns dauerhaft und erfolgreich antreiben – sondern es sind die, die aus unserem Inneren stammen.

Auch die inneren Visionen, die Unternehmen antreiben, haben immer einen Bezug zur eigenen

Identität und zu den eigenen Stärken. Damit bewegen sich die Zielbilder für die Zukunft automatisch auch im Möglichkeitsraum des Unternehmens. Ohne diesen Bezug wären sie bloße Hirngespinnste oder Kopfgeburten. Die Identität und Stärken eines Unternehmens sind dabei jedoch nicht nur von der eigenen Organisation geprägt, sondern auch von der Identität und den Stärken des wirtschaftlichen Umfelds: Gerade an einem Wirtschaftsstandort wie dem Pustertal, das als Region selbst eine starke Identität hat, lohnt es sich also, nicht nur alleine nach der eigenen Vision zu forschen und eine neue Idee von der eigenen Zukunft zu finden – sondern gemeinsam, als ganze Region. Wo sich alle Pusterer Unternehmen einer gemeinsamen Idee von der Zukunft des Pustertals verschreiben, gewinnt der gesamte Standort und damit jedes einzelne Unternehmen viel mehr, als es für sich alleine je erreichen könnte.

Welche Vision haben die Pusterer also von ihrer Region? Welche Besonderheiten, Identität, regionale Wertschöpfung und Stärken sehen sie? Diese Vision lässt sich nicht beliebig erfinden. Man kann sie nur finden – und zwar dort, wo sie auch gelebt werden soll: unter den Pusterern.

Der Prozess: Eine Vision für das Pustertal

Diese gemeinsame Vision der Pusterer zu finden, hat sich die Raiffeisenkasse Bruneck noch während der Coronakrise zur Aufgabe gemacht. Dafür hat sie die Stimmen des Pustertals zusammengetragen und einen partizipativen und systemischen Prozess zur Entwicklung einer gemeinsamen Zukunftsvision für den Wirtschaftsstandort Pustertal angestoßen. Zusammen mit rcm-solutions und dem Zukunftsinstitut hat sie dafür zunächst eine Umfrage unter Kunden, Unternehmern, Arbeitnehmern, Sozialpartnern, politischen Vertretern und Experten zur Zukunft des Pustertals durchgeführt. Darauf aufbauend wurde in einem ersten Workshop eine greifbare Vorstellung erarbeitet, wohin die Reise in der Ära nach der Coronakrise gehen kann.

Die Umfrage: Über die Relevanz von Emotionen

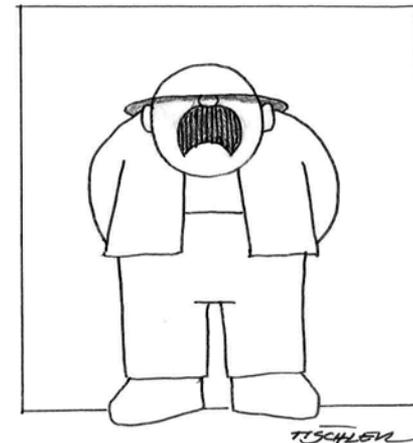
In der Umfrage wurde mit einer genauso ungewöhnlichen wie innovativen Methode gearbeitet: Abgefragt wurden die Emotionen, die die Pusterer

mit der Zukunft des Wirtschaftsstandorts Pustertal verbinden. Warum die Frage nach den Emotionen und warum nicht einfach nach den Zukunftsvorstellungen?

Rationale Fragen ergeben rationale Antworten. In den Bildern von der Zukunft, also in den eigenen Visionen, stecken aber weit mehr als nur vernunftbasierte Pläne – sie sind geprägt von den eigenen Hoffnungen, Ängsten und all den Emotionen, die oft unsichtbar bleiben, aber unsere Vorstellungskraft überhaupt erst anregen. Emotionen sind die wahren Treiber unseres Handelns: Mit welchen Emotionen wir in die Zukunft blicken, sagt nicht nur etwas über die eigene Identität und die eigenen Stärken aus, sondern bestimmt auch, wie und wofür wir uns einsetzen und wo wir die eigenen Kräfte mobilisieren.

Gefragt wurde also nach den Hoffnungen, Ängsten, der Freude, dem Leid, dem Stolz, der Scham, dem Mitgefühl und der Schadenfreude, welche die Menschen mit der Zukunft der Pusterer Wirtschaft verbinden. In der **Hoffnung** zeigen sich die positiven Erwartungen an das, was die Zukunft an Möglichkeiten bereithält. Sie ist der Treiber für

Zukunftsvisionen. Die **Angst** offenbart, was zur inneren Hürde, zum aktiven Vermeiden führen kann, was neu und anders ist. In der **Freude** zeigt sich, was der große innere Antrieb dafür ist, etwas vorzubringen und Potenziale zu entfalten. Im **Leid** dagegen wird sichtbar, welche Dinge zu einer Haltung des Nicht-tun-Wollens, der Erstarrung und des Rückzugs führen können. Aussagen über das **Mitgefühl** lenken den Fokus auf das, was wichtig ist, damit es vor allem anderen, also beispielsweise den Kunden, gut geht. **Schadenfreude** zeigt, welche Energie aus dem Gegenteil gezogen wird, zum Beispiel aus dem schlechten Schicksal der Konkurrenz, das möglicherweise zum eigenen Nutzen wird und zu Überheblichkeit führen kann. **Stolz** hat weniger mit einer Überlegenheitshaltung zu tun, sondern gibt Hinweise auf die Dinge, die gut geraten sind und die für die Zukunft bewahrt und weitergeführt werden sollten. **Scham** dagegen offenbart, was zu geringer Selbstachtung, zu Bescheidenheit und zu einer Begrenzung des eigenen Denkens und Handelns beitragen könnte.



BEWAHRE NICHTS FÜR EINEN BESONDEREN TAG AUF, DENN JEDER TAG IST BESONDER S.

STIMMEN AUS DEM PUSTERTAL

Die Raiffeisenkasse Bruneck dankt ihren Partnern rcm-solutions und Zukunftsinstitut sowie allen Teilnehmenden, die die gemeinsame Visionsentwicklung ermöglicht und vorangetrieben haben, für ihre Ideen, Gedanken und ihr Engagement.

**Endlich wieder Bewegung.
Der Stillstand hat ein Ende.**

Ich will im Pustertal alt werden, wegen der Natur und den Menschen.

Zukunft enkeltauglich gestalten.

Wir wollen nicht in die ‚alte Situation‘ zurück, es gibt Hoffnung für Neues. Freude bringen die vielen kleinen Betriebe, die auf hohem Niveau arbeiten.

Nehmen wir, was gut war, und machen vieles besser!

Ich bin stolz, ein Pusterer und Südtiroler zu sein. Nachhaltigkeit ist das Gebot der Stunde.

Das Hinterfragen von wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Zielen bringt langfristig mehr Qualität in unser Land. Pusterer werden Solidarität leben und gemeinsam diese Krise meistern.

Trotz Herausforderungen in Wirtschaft und Gesellschaft geht's uns gut!

Ich bin stolz, dass gemeinsam **Mit Überzeugung und Leidenschaft Dinge** in die Zukunft geblickt wird. **anzupacken, um Zukunft neu zu gestalten.**

Diese Krise birgt eine einzigartige Chance. Neue Ära mit neuen Werten und Innovationen.

Die Mehrheit der Betriebe ist gut aufgestellt und wird die Krise gut meistern.

Vor der Zukunft braucht man keine Angst zu haben, sondern man muss sie einfach gestalten. Gemeinsam alles geben.

Da fühlen wir uns nicht allein. Da gehen wir gestärkt aus dieser Krise raus.

Die Krise ebnet den Weg des Aufbruchs, diesen zu beschreiten ist spannend.

Freude macht mir: Zukunft mitgestalten, Prozesse neu definieren und die weiterhin hohe Attraktivität des Wirtschaftsstandortes Pustertal. Der Südtiroler ist ein

Wir Pusterer erfreuen uns am gemeinsamen Erfolg. Kämpfer und ein fleißiger Arbeiter.

Wir arbeiten und leben, wo andere Urlaub machen.

Was mir Hoffnung gibt, ist der gemeinschaftliche Aspekt, der soziale Aspekt, die Stärkung der lokalen Kreisläufe und der Umwelt.

Der Kunde wird in Zukunft eine neue Werthaltung haben und er wird sich die Firma suchen, die seine Werte teilt. Deswegen müssen wir Werte vermitteln im Pustertal.

Da wird nicht gejammert, sondern nach Lösungen gesucht.

Das Pustertal ist so ein vielschichtiger und in verschiedenen Bereichen wichtiger Standort, wir stehen auf vielen Beinen – so leicht haut uns nichts um.

Wir halten zusammen – was der eine nicht schafft, das schaffen viele.

Die Auswertung der Emotionen

Die Aussagen aus der Umfrage wurden sorgfältig dokumentiert und nach der Grounded-Theory-Methode in einem systemisch-analytischen Kodierverfahren thematisch geordnet. So wurden Muster und Hauptaussagen erkennbar. In einem Workshop mit Pusterer Unternehmerinnen und Unternehmern sowie Interessensvertreterinnen und Interessensvertretern wurden die Emotionsaussagen und Themenfelder aus der Umfrage in gemeinsamer Arbeit reflektiert, geschärft und erweitert. Die dort getroffenen Aussagen wurden ebenfalls dokumentiert und anschließend analysiert und geclustert. Insgesamt ergab sich aus der Umfrage und dem Workshop eine Datengrundlage von über 1.300 Aussagen.

Die herausgearbeiteten Themenfelder wurden vier vordefinierten Kernkategorien zugeordnet, um die empirischen Zusammenhänge in einem Modell abbilden zu können (vgl. zur Methode Zukunftsinstitut 2020: Workbook Vision).

Die vier Kernkategorien sind:



Pioniergeist:

Was möchte man unbedingt umsetzen und erreichen? Wo und wie möchte man sich positionieren?



Faszination:

Worin ist man besonders gut, worin liegen die besonderen Fähigkeiten und die Expertise? Womit möchte man die Menschen faszinieren?



Sicherheit:

Worauf verlässt man sich, was möchte und sollte man bewahren? Was bildet das Fundament?



Verbindlichkeit:

Wie werden Beziehungen zu Menschen gesucht und gepflegt, wie ist die Anbindung an andere?

Mithilfe der vier Kernkategorien lässt sich darstellen, welche Wirkkräfte innerhalb der Pusterer Gemeinschaft am stärksten zu spüren sind. Es ist der Pioniergeist, der bereits sehr stark ausgeprägt ist und den die Pusterer selbstverständlich in sich tragen. Unterrepräsentiert ist dagegen das Wirkungsfeld Faszination, was bedeutet, dass dieser Aspekt in den Köpfen der Pusterer nicht so stark verankert ist. Darauf sollte, zusammen mit dem Wirkungsfeld Sicherheit – also dem Wissen um das, worauf man sich verlassen kann und was man bewahren soll –, in der neuen Vision die Aufmerksamkeit stärker gelenkt werden. Warum? Weil damit die eigenen Stärken und Qualitäten auf neue Art bewusst gemacht werden und so auch nach außen getragen werden können. Denn Visionen sind nicht nur dazu da, sich selbst zu bestätigen und sich ein Bild von der Zukunft zu machen, sondern auch, um sich weiterzuentwickeln: Sie bieten die Chance, neue Bilder von sich selbst zu entwerfen und damit eine neue Strahlkraft auch nach außen zu entwickeln.

Zentrale Themen und Aussagen der Pusterer



- HOFFNUNG
- ANGST
- FREUDE
- LEID
- STOLZ
- SCHAM
- MITGEFÜHL
- SCHADENFREUDE

Die Formulierung der Vision

In einem zweiten Workshop wurden aus den erhobenen Daten und den ersten Analysen die zentralen Aussagen abgeleitet und zu einer Vision kondensiert. Diese Vision ist die Essenz des Bildes, das Pusterer von der Zukunft ihrer Region haben. Sie kommt aus dem Inneren des Pustertals und basiert auf den regionalen Stärken und der lokalen Identität. Sie ist das gemeinschaftliche Produkt derjenigen, die sich an dem Prozess beteiligt haben, und sie ist das Angebot von Pusterern an Pusterer, diese Vision zur gemeinsamen Sache zu machen – sie zu leben. Die Vision kann und darf zum Wegweiser für individuelle Strategien und unternehmerische Entscheidungen und so zur Leitlinie des eigenen Handelns werden.

HOFFNUNG

ANGST

FREUDE

MITGEFÜHL

STOLZ

LEID

SCHADENFREUDE

SCHAM



VOR DER ZUKUNFT BRAUCHT MAN
KEINE ANGST ZU HABEN.

UNSERE VISION



Das Neuland Pustertal steht für eine krisenresistente und robuste Zukunft. Wir Puschtra sind zielstrebig, tüchtig und innovationsfreudig. Darum werden wir „nicht an alten Stiefeln festhalten“!

Wir setzen auf ressourceneffizientes und nachhaltiges Wirtschaften, was kein Lippenbekenntnis mehr bleiben darf. Die starken regionalen Kreisläufe und die Vielfalt der Sektoren im Pustertal sind das Fundament für unseren Zukunftsoptimismus. Darauf aufbauend wollen und werden wir auch international vernetzt und wettbewerbsfähig bleiben.

Im Neuland Pustertal sehen wir den Wandel der Arbeitswelt als Chance und gehen mutig voran. Gleichzeitig verlassen wir uns auf unsere Stärke, gemeinsam anzupacken. Wir glauben an die Macht des Miteinanders und feiern die Erfolge der Gemeinschaft.

Mit unserer offenen und gewissenhaften Art wird es uns gelingen, die Lebensqualität in all ihren Facetten auch für die nächsten Generationen zu garantieren. Der Schlüssel sind unsere alten Werte, die neue Bedeutung erhalten.

Die Vision im Detail – So sehen wir uns Pusterer

Das Neuland Pustertal steht für eine krisenresistente und robuste Zukunft.

„Uns haut so schnell nichts um“ war das geflügelte Wort, das den Prozess der Visionsfindung begleitete. Die für uns Pusterer so charakteristische Standfestigkeit ist die Basis, aus der wir die eigene Kraft ziehen. Sie prägt unseren zuversichtlichen Blick auf die Zukunft. Unsere Vision für das Neuland Pustertal ist es, gestärkt aus der Krise hervorzugehen und jetzt alles dafür zu tun, uns noch stärker aufzustellen als bisher: Krisenresistent und robust zu sein bedeutet für uns dabei nicht, Krisen besonders gut aussitzen zu können, sondern den Willen zu haben, sie produktiv zu nutzen, um Dinge zu verbessern.

→ Kernkategorie: Pioniergeist

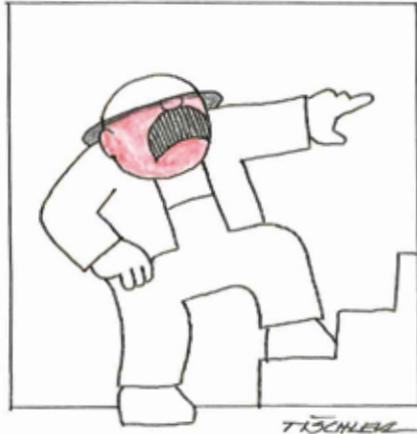
Wir Puschtra sind zielstrebig, tüchtig und innovationsfreudig. Darum werden wir „nicht an alten Stiefeln festhalten“!

Wir Pusterer können Kraft aus unserem Stolz auf die wirtschaftliche Stärke der Region und unserem Arbeitsethos ziehen. Und wir können stolz auf unseren Lernwillen sein: Wir möchten es nicht nur bei kurzfristigen Lösungen belassen, sondern uns neue Ziele setzen und Veränderungen aktiv, schlau und kreativ angehen. Im Pustertal herrscht Aufbruchsstimmung: Wir möchten unserer Art treu bleiben und weiter mutig vorangehen, die Dinge anpacken und Neuland betreten. Dafür sind wir auch bereit, Altes, das sich nicht bewährt hat, bewusst hinter uns zu lassen.

→ Kernkategorie: Faszination



WIR WERDEN NICHT AN ALTEN STIEFELN FESTHALTEN!



DA WIRD NICHT GEJAMMERT,
SONDERN NACH LÖSUNGEN GESUCHT.

Wir setzen auf ressourceneffizientes und nachhaltiges Wirtschaften, was kein Lippenbekenntnis mehr bleiben darf.

Die Coronakrise sehen wir als einzigartige Chance, Regeln neu zu schreiben – auch dort, wo wir es in letzter Konsequenz vielleicht bisher verpasst haben. Im Neuland Pustertal sehen wir Pusterer gelebte Nachhaltigkeit sowie einen schonenden und gleichzeitig effizienten Umgang mit den natürlichen Ressourcen als notwendigen Standard. Nun gilt es, den Wandel hin zu einer Qualitätswirtschaft zu gestalten.

Die starken regionalen Kreisläufe und die Vielfalt der Sektoren im Pustertal sind das Fundament für unseren Zukunftsoptimismus.

Die Einzigartigkeit des Pustertals sehen wir Pusterer in der lokalen Sektorenviefalt. Hier liegen die Faszination und auch die Kraft des Pustertals, woraus wir jederzeit Zuversicht für die Zukunft ziehen können. Das darin noch schlummernde Potenzial möchten wir in Zukunft voll ausschöpfen, indem wir regionale Wirtschaftskreisläufe weiter verdichten und zu einem im Bedarfsfall unabhängigen System weiterentwickeln.

→Kernkategorie: Faszination/Sicherheit

Darauf aufbauend wollen und werden wir auch international vernetzt und wettbewerbsfähig bleiben.

Die Selbstsicherheit, die wir aus der Stärke der regionalen Wirtschaftskreisläufe ziehen können, ist eine gute Basis für ein selbstbewusstes Auftreten – auch im internationalen Kontext. Ziel ist es, weiterhin internationale Beziehungen zu pflegen und ein globales Publikum zu bedienen. Das wirkt sich positiv auf den hervorragenden Ruf und die Bekanntheit unserer Pusterer Unternehmen aus.

Im Neuland Pustertal sehen wir den Wandel der Arbeitswelt als Chance und gehen mutig voran. Gleichzeitig verlassen wir uns auf unsere Stärke, gemeinsam anzupacken.

Wir Pusterer stellen uns der Herausforderung, den Wandel in der Arbeitswelt aktiv anzugehen – gerade weil es ein wichtiges Innovationsthema für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen ist. Wo das Terrain noch unerkundet oder unbekannt ist, können wir uns auf den eigenen Ehrgeiz und den Zusammenhalt untereinander verlassen, vor allem wenn es darum geht, gemeinsam etwas zu erreichen.

→Kernkategorie: Sicherheit

Wir glauben an die Macht des Miteinanders und feiern die Erfolge der Gemeinschaft.

Unser lokaler Zusammenhalt und unser gemeinsamer Stolz auf die Leistungsfähigkeit unserer Region machen für uns Pusterer nicht nur den Kern der Gemeinschaft, sondern unsere eigentliche Stärke aus. In Zukunft wollen wir noch mehr und intensiver zusammenarbeiten – und dadurch auch jene Kräfte bündeln, die wir bisher noch nicht zusammengeführt haben.

Mit unserer offenen und gewissenhaften Art wird es uns gelingen, die Lebensqualität in all ihren Facetten auch für die nächsten Generationen zu garantieren.

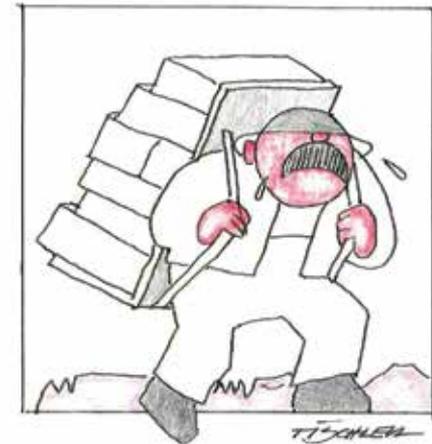
Unsere Pusterer Mentalität hat eine besondere Anziehungskraft: Sie ist von einer natürlichen Offenheit für Menschen und Neues geprägt, gleichzeitig zeigen wir Pusterer uns dabei immer auch bodenständig, pflichtbewusst und verantwortungsbewusst: Das Wohl der Menschen und der Natur liegt uns am Herzen. Unser erklärtes Ziel ist es, das Tal so umsichtig zu bewirtschaften, dass es enkeltauglich bleibt. Dazu gehört auch, die Lebensqualität vor Ort in all ihren Facetten zu erhalten: durch den Schutz und die Förderung der lokalen Natur, der Kultur, der Gesundheit sowie der Sicherheit der Pusterer.

→Kernkategorie:
Faszination/Verbindlichkeit

Der Schlüssel sind unsere alten Werte, die neue Bedeutung erhalten.

Unser Pustertal hat nicht umsonst eine starke Identität und ist zugleich wirtschaftlich eine erfolgreiche Region. Dieser Erfolg basiert auf unseren Pusterer Werten, die seit Generationen hoch gehalten werden und die uns Pusterer im Inneren bewusst oder unbewusst antreiben. Diese guten alten Werte möchten wir in einem Streben nach einem immer Höher und Mehr nicht verlieren, sondern ihnen neue Lebendigkeit geben. Denn das ist es, woraus wir Pusterer unsere Urkraft ziehen können. Die entfaltet sich dort, wo sich Rücksicht auf die Natur, Wertschätzung von Menschen, von persönlichen Beziehungen, natürliche Herzlichkeit und ehrliche Willkommenskultur mit der steigenden Professionalisierung innerhalb der einzelnen Sektoren neu vereinen. Unsere neue Kraft entsteht dort, wo wir den Mut haben, auf eine neue Qualität statt auf Quantität zu setzen. Damit erreichen wir eine neue Stufe – und betreten echtes Neuland.

→Kernkategorie: Sicherheit



NICHT DER BEG INN WIRD BELOHNT,
SONDERN EINZIG UND ALLEIN DAS
DURCHHALTEN. KATHARINA VON SIENA