

Konventionellen Denkwelten in Maßen Grenzverletzungen zutrauen

Interview mit Andreas Braun, Geschäftsführer
19. Jänner 2004
d. swarovski tourism services

Kuno Sohm¹

Kuno Sohm: Ich erzählte Ihnen vom metalogischen Prinzip, das unsere Arbeit steuern soll: mit welchen entsprechenden Strukturen und Kommunikationsformen inszenieren und gestalten wir komplexe thematische Inhalte.

1. Zumindest versuchen, hidden agendas zu reflektieren

Andreas Braun: Ich sitze Ihnen ja völlig unschuldig gegenüber und ich kann nur sagen, dass das Thema, der fast moralischen Harmonisierung von Wort und Tat, den Ludwig von Wittgenstein ein Leben lang begleitet hat. Was man nicht tut, darüber soll man auch nicht sprechen.

KS: Wie gelingt Ihnen das im Alltag?

Andreas Braun: Überhaupt nicht, glaube ich. In der pragmatischen Verfolgung dessen, was ich tue und sage, gibt es eine kreative Dissonanz: Aber es ist auch ein Sehnsuchtsbild; bei mir als feurigen Widder und etwas auch naiven Hund in der Chinesischen Bilderwelt. Ich habe bei verschiedenen Anlässen wie zum Beispiel als Tiroler Tourismusdirektor systemirritierend provoziert. Also ich bin schon eher der Meinung, die ganzen Formen der hidden agendas, der zu subtilen Konstruktionen, von, bewusst gesagt, Phrasen, von Lügen, das alles soll man zumindest versuchen zu reflektieren. Man soll versuchen, darüber nachzudenken, was man sagt und was man tut. Es wäre glaube ich zu einfach vor dem Hintergrund der menschlichen Psyche, dass man dogmatisch sagt „das ist die Wahrheit“. Das wäre es wahrscheinlich nicht, weil wir uns in nur in Kaleidoskopen von Wahrheiten befinden. Das müssen wir zur Kenntnis nehmen. Wir reden hier ja überwiegend von Unternehmen und Mikrokosmen. Sie haben mich ja ausgesucht als jemand, der in der Unternehmungsführung mitarbeitet.

¹ Dieses Gespräch mit Andreas Braun ist Teil des Forschungsprojektes „Organisationen von der Zukunft her führen“. In diesem Forschungsprojekt werden Personen, die eine maßgebliche Führungsfunktion in einer, für die Zukunft wichtigen Organisation innehaben, interviewt. Ziel dieser Gespräche ist, Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wie Führungskräfte mit dem Dilemma umgehen, dass Organisationen zwar aus ihrer Geschichte heraus agieren, ihr Erfolg aber davon abhängt, ob sie imstande sind, die eigene Zukunft zu gestalten. Dieses Forschungsprojekt entstand in Kooperation von Christoph Mandl, Hanna Mandl und Kuno Sohm im Rahmen des Forschungs- und Beratungnetzwerkes metalogikon. Die Interviews und die zusammengefassten Erkenntnisse daraus sind abrufbar unter www.metalogikon.com

KS: Wie lange arbeiten Sie schon hier bei Swarovski in dieser Funktion?

Andreas Braun: Ich bin seit neun Jahre hier.

KS: Können Sie auch noch sagen, was hat Sie zu Swarovski geführt hat? Was wollen Sie hier verwirklichen und auf die Welt bringen?

Andreas Braun: Ich bin im geringen, für den österreichischen Normalbürger in höherem Maß ein Job-Hopper, vielleicht sind Sie auch deshalb bei mir. Ich war 13 Jahre lang sehr klar kodierter Verfassungsjurist des Landes in Tirol und habe dann so einen Sidestep gemacht. Das soll heißen: ich bin von 1981- 1994 Tiroler Tourismusdirektor gewesen, hatte dann mit der Juristerei nichts mehr zu tun, sondern dann mit Zeichensprache, mit Zeichensystemen eines Landes, sei es kulturell, sei es artistisch, wirtschaftlich usw. Hier wurde Standardwerbung, Tourismusreflexion etc. gemacht. Ich bin dann im Jahr 1994 freiwillig in die Privatindustrie gegangen und habe hier erfolgreich in der Kommunikation des Swarovski-Konzerns mitgearbeitet. Als zentrale Batterie und auch als neue Plattform haben wir so etwas wie eine theatralische Ebene mit ausgebaut, gemeinsam mit Andre Heller. Er hat mit konzipiert, ich habe es dann geführt: das Ergebnis heißt Kristallwelten, deren Umfang wir im Dezember 2003 verdoppelt haben. Es war ein guter Erfolg und wir haben den Plan, dass wir auch in anderen geographischen Gegenden Ähnliches verwirklichen wollen. Wir wollen mit Parks in Nordamerika und Asien realisieren, wo wir vor einem Hintergrund einer Austauschbarkeit von Produktion und in einem starken Wettbewerb von Produktion und konventioneller Warenerzeugung uns sozusagen komparative Wahrnehmungsvorteile erarbeiten: und zwar durch ein narratives Element, einer Sender- oder Broadcastingfunktion. Und das ist eine spannende Aufgabe.

KS: Sind Sie mit den Konturen der Idee schon hergekommen?

2. Wir lernen viel mehr von Ethnologen als von irgendwelchen Kochrezepten

Andreas Braun: Die war diffus vorhanden, wir haben damals das Glück gehabt, dass ich hier ein wenig der erfolgreiche Trendsetter sein konnte, durfte, wo wir einen Kontext von Unternehmens-Plattformen vorfanden, die heute aus dem Boden schießen. Autostädte zum Beispiel. Dass wir hier erstens wirtschaftlich sehr erfolgreich waren und dass wir auch von der Akzentuierung sehr konsequent bei einer gewissen Poesie und Lyrik geblieben sind und uns nicht verführen haben lassen in Richtung Didaktik und in Richtung profanerer Firmen- Selbstdarstellung. Diesen Weg habe ich sicher mit geprägt, weil ich hier aus meiner Lebenserfahrung und aus meiner Haltung heraus ein etwas untypischerer Manager bin, der so Handwerksmanagement- und Marketingwissen zum Teil nicht beherrscht. Das sage ich ganz offen und zum Teil nicht anwende, aus dem Grund, weil ich glaube, wir lernen viel mehr von Ethnologen, von Religionsphilosophen. Wir lernen mehr von einem Karl Marx oder einem Michel Foucault als von irgendwelchen Kochrezepten, die da heißen „Befrage die Leute, tue was die Leute wollen“. Zum Beispiel haben wir bei uns Leute, die immer gesagt haben: die Men-

schen wollen was erfahren über das, was die Erzeugung, die chemische Zusammensetzung anbelangt usw. Und da habe ich dieser hermeneutischen Wut nicht statt gegeben, sondern habe also die Leute bewusst frustriert.

KS: Der Erfolg hat ihnen irgendwie Recht gegeben.

3. In kontrolliertem Maße immer wieder Risiko eingehen

Andreas Braun: Ja, sonst wären wir wahrscheinlich verunsichert. Es gibt in vielen Bereichen so etwas, wo man auch- und das ist glaube ich ein wenig auch ihr Thema- wo man doch in Maßen Neuland betreten darf, wo man in Maßen Grenzüberschreitungen und Grenzverletzungen konventioneller Denkwelten sich zutrauen darf und in einem kontrolliertem Maße dann natürlich immer wieder Risiko eingehen sollte, müsste. Ich bin auch Stiftungsrat im ORF, und da gibt es jetzt eine aktuelle Debatte, wie Sie wissen: wenn man immer hinter vermeintlichen Publikums- und Mehrheitssehnsüchten hinterher läuft, dreht man sich plötzlich um und merkt, es folgt einem niemand.

KS: Da würde mich schon auch noch interessieren: Waren Sie damals 1994 in Tirol schon dieser „bunte Hund“, wenn ich das so sagen darf?

Andreas Braun: Ein bisschen schon, ja.

KS: Die Führung von Swarovski hat Sie gekannt und hat wahrscheinlich geahnt, dass Sie hier keine stromlinienförmige Kultur von Kommunikation erarbeiten und verwirklichen wollen. Und sie haben auch die Finanzen dafür bekommen.

Andreas Braun: Es war eine Linie, die man damals in der Tiroler Landtagsdebatte als kopflos bezeichnet hat, was dieser „junge Herr“ vom Landestourismusamt vertritt. Der haut das Geld raus, hieß es. Ich wollte ästhetisch und auch kulturell alte Qualitäten bewusst machen. Aber ich wurde nicht identifiziert als jemand, der in einer Non-Profit Organisation, den Spagat und die Grätsche meistert zwischen pragmatischer, ökonomischer Wichtigkeit, also Prosa, und ästhetischer und politischer Lyrik. Also heute ein Risk-Running mit einem Menschen wie zum Beispiel mit André Heller.

KS: Wann kam Ihnen die Idee, Heller mit einzubeziehen?

Andreas Braun: Der Heller und ich sind sehr gute Freunde inzwischen, wir haben jahrelang uns auch viel den Kopf eingehauen, er ist ein Widder und ich auch, ich bin nicht immer seiner Meinung und er ist nicht immer meiner Meinung. Wir mögen und schätzen uns inzwischen sehr. Am Anfang war es nicht absehbar. Aber es war eine Affinität da, da ich nicht ein Wirtschaftler war. Ich war und bin als Mensch hierher gekommen, der sehr kunst- und kulturnah war, was auch immer das heißt. Aber Kunst und Kultur hatte ich immer nicht als Vernissagenkunst empfunden, sondern im gleichen Maße als Forschung. Wie sagt der Goethe: „Wer Wissenschaft und Kunst besitzt, hat Religion. Wer beides nicht besitzt, der habe Religion.“ Und im Land Tirol, im heiligen Land Tirol, gab es diese Grundhaltung. Ich bin zwar in Tirol geboren, bin aber von der Herkunft her ein europäisch gemischtes Etwas. Ich liebe dieses Land, aber in

der mir möglichen Weise. Ich trage manchmal das Herz auf der Zunge, bin offen, oft auch in der Artikulation.

KS: Ich möchte noch konkretisieren. Also Sie haben die Erfahrungen und Rollen des Verfassungsjuristen und des Landestourismudirektors mitgebracht. Kristallwelten wurden mit wahrscheinlich großen Investitionen aufgebaut. Sie haben dazu ein Ja bekommen. Was hat dieses Ja in der Anfangsphase ermöglicht?

4. Ökonomische und immaterielle Nutzenstiftung verbinden

Andreas Braun: Ich würde das ganz selbstkritisch bemerken: Swarovski hat einen gewissen Hoffungskauf mit mir vorgenommen und das System hat einmal geschaut, ob ich diesem System Swarovski Nutzen bringe: ideellen, immateriellen und materiellen Nutzen. Und in irgendeiner Weise ist es mir gelungen, dass ich beweisen konnte- und zwar wurde das in den ersten Monaten immer deutlicher- dass ich ökonomische Nutzenstiftung mit einer gewissen ideellen, nicht immer angenehmen und auch oft provokativen immateriellen Nutzenstiftung verbinden kann.

KS: Dieser immaterielle Nutzen ist ja meist schwierig zu argumentieren.

Andreas Braun: Er ist aber die Basis für zukünftigen materiellen Nutzen. Es ist immer eine Balanceübung. Konkretes Beispiel. Die Akquisition des kleinen Kunst- und Lifestyleverlages, Christian Brandstetter in Wien. Und jetzt kommen diese Argumentationen Nach dem Controller und Finanzvorstand bringt dies nicht viel Geld, mit Glück, dass es eben weitergeführt werden kann. Umsatz: 2-3 Millionen Euro jährlich, Akquisitionskosten gering. Wie schauen die mittelfristigen Tangenten aus? Ich werde sagen, es ist kein wahnsinniges Geschäft, aber ich könnte mir vorstellen, dass das Medium Buch die Authentizität und Legitimität unserer Firma, schöne Sachen zu machen, erhöht. Wenn wir Weihnachtsschmuck machen, editieren wir dazu über den Gablonzer Weihnachtsschmuck ein international erscheinendes Werk. Wie viel Prozent kaufen das Buch, sagen sie mir das. Dann fängt, zu Recht, die ganze Federfuchserie an. Und ich muss sagen, ich weiß es nicht. Ich setze etwas ein: 2% oder 3%, die das Buch kaufen, aber es kann auch ganz anders sein: 10%. Ich kann die Rentabilität nicht genau sagen. Eine Hoffungsstrategie und so geht es mir hier oft. Wenn eine Firma nur sichere Akquisitionen macht und schon weiß, das ist eine Cash-Cow, dann wird sie sich nicht ein Gesamtkunstwerk erzeugen. Es sind nicht nur technokratische Gesetzmäßigkeiten, sondern auch biologisch, bionische. Durch brauchst Varietät in einem System. Wenn alles gleichmäßig ertragbringend ist, wenn alles auf superlative Effizienz fährt, dann ist es organisch nicht gesund. Es sind intuitive Bilder.

KS: Ich verstehe nun, dass diese Schilderung von immateriellen Nutzenbildern manche Menschen provoziert

Andreas Braun: Ich war immer in meinen Berufstätigkeiten „fortiter in re, et suaviter in modo“ und zwar sage ich Unangenehmes den Leuten freundlicher. Also ich trete nur alle 15 Jahre einmal aus der Sicherung oder werde zornig. Also ich bin innerlich emotionalisiert, aber ich versuche höflich zu bleiben und das war ich hier auch immer. Und

das war ich auch immer in anderen Jobs, weil das eben meine Art ist. Aber ich habe zu vielen Fragen eben ein wenig exzentrischere, aus der Mitte heraus gehende Ansichten. Gerade heute habe ich mich so geäußert: ich nehme jetzt mit Harald Szeemann als Ausstellungsmann einen Menschen aus der Schweiz auf, der zwar siebzig Jahre alt ist, aber den jungen, anarchistischen Linien treu geblieben ist, der ein virtuelles Museum der Obsessionen leitet. Er leitet auch eine Agentur für geistige Gastarbeit und hat mehrere Male die ganze Schweiz in Aufruhr versetzt. Harald Szeemann schuf für die Schweiz- frei nach Magritte- den Slogan: „La Suisse n'existe pas“ und hat damit die Schweiz stärker bejaht als sich manche kritisiert fühlten. In dieser Negation liegt etwas erfrischend Starkes. Also ich habe eine Affinität zu etwas- und das hat wahrscheinlich mit unserem Thema zu tun- ich versuche für zwei existierende, offenbar nicht zusammengehörige Orte, Situationen, Menschen, Wissensbereiche einen für beide Seiten gleich interessanten Flirt herzustellen.

Mit Kunst kann ich mit Harry Szeemann hier auf etwas Sicheres setzen, zwar nicht als klassischer Ausstellungskurator in einem Kunstkontext, sondern in einem Kristall-Geisterbahn- Kontext. Ich verbinde seine Kraft mit einem neuen Ort.

5. Das Ökonomische ist eine Folge von kulturellen Leidenschaften und Experimenten

KS: Er ist ja sehr bekannt von der Leitung der Biennale Venedig.

Andreas Braun: Ja, auch von der Dokumenta in Kassel. Also wenn eine konventionelle Truppe bei mir zusammen sitzt, mute ich meinen Mitarbeiter auch in der Öffentlichkeit einiges zu. Ich weiß von vorn herein nicht, ob das Experiment glückt. Ich vermische da eine gewisses, spekulatives, ökonomisches Denken, also ein gewisses Sicherheitsgefühl mit einem gewissen Risk-Running. Ich will es auch nicht übertreiben. Weil in ökonomisch eng kodierten Atmosphären, wie wir es ja haben, der Spielraum für Experimente ja generell nicht gerade hoch ist. Diesbezügliche Diskussionen über die politische Forschungsdebatte zeigen es ja: du hast diesen kurzfristigen Erfolgsdruck ökonomischen Nutzens und der Atem für Lyrik ist relativ gering. Ich versuche langatmiger zu sein, dass ist ein täglicher Stress und habe Misserfolge und Erfolge. Erfolg beispielsweise mit einem Projekt, dass man im Internet bewundern kann, wo mir Unternehmungsführer, also zwei Vorstände in Freundlichkeit sagen: sie wissen überhaupt nicht, was das mit Swarovski zu tun hat. Das ist ein Projekt - unter www.thecrystalweb.org können Sie sich das anschauen - das ihnen schon sehr ferne ist: Wieso soll man sich also so zusagen mit kristalliner Mystik, Forschung auseinandersetzen?

Absolut aus dem Bauch heraus, meine ich immer, dass das Ökonomische, geschwollen gesagt eine Epiphänomen, eine Folge von irgendwelchen kulturellen, exstatischen Leidenschaften ist. Wir tun immer so auf verständlicher Weise brav und vernünftig, aber was uns wirklich um- und antreibt, sind also dann Dinge, die einen gewissen Unmöglichkeitsgrad haben, aber die dann umgekehrt dann wieder- um bei diesem Wortspiel zu bleiben-, im musischen Sinne Möglichkeiten eröffnen, Sinne zu mobilisieren.

6. An der Grenze kommst du mit Neuem, Fremdem, Ungewöhnlichem in Kontakt und vielleicht in Schwingung

KS: Andreas Braun in einem Grenzgängertum kommt bei mir an. Es gibt in der Gestaltarbeit einen Satz, der für mich auch ein Leitprinzip in der Führung geworden ist: „An der Grenze entsteht Energie“. Ich habe oft schon mit Führungskräften einen Versuch gemacht, dies zu inszenieren. „An die Grenze gehen“ heißt diese Übung. In einigen Sätzen gesagt: man spannt ein Seil und legt es als Raumteiler etwa nach 2/3 des Raumes auf den Boden und fragt in die Runde „Wer möchte einmal diese Übung machen und an die Grenze gehen?“ Und ich sitze dann am Rande des Raums und gebe das Signal „Jetzt gehe an die Grenze!“ Dann geht diese Person geradeaus, zielorientiert, zögernd, wackelnd oder wie immer an diese Grenze. Ich habe immer wieder bemerkt, dass die Menschen oft vorher stehen bleiben. Also sie gehen nicht an die Grenze, sondern stoppen einen Meter vor der Grenze. Kaum habe ich eine Situation erlebt, dass irgendwer über die Grenze geht. Das ist wahrscheinlich der Punkt, um wirklich Neues zu erzeugen, müssen wir an die Grenze gehen. Wie können wir verschiedene Phänomene, die von vornherein nicht zusammen passen, zusammen bringen. Also ich habe zum Beispiel in einer Zusammenarbeit mit einem Theaterregisseur habe ich viel gelernt und auch er von mir. Ich denke, dass wir zu früh die Grenzen ziehen, was zu einem bestimmten Bereich gehört und was zu einem anderen. Anstatt vom scheinbar Fremden Impulse für mich als Führungskraft oder als Manager herauszuhören. Diesen Klang höre ich von Ihnen auch. Sie bringen ungewöhnliche Phänomene, die man von vornherein nicht als zusammengehörig empfindet, in Schwingung miteinander.

Andreas Braun: Ja ich habe zum Beispiel in meinem Stab in der Tirolwerbung sehr um Verständnis gesucht, indem ich aus dem Bauch heraus meinte, Kunsthistoriker und Philosophen etc. einzustellen und habe das auch getan und habe natürlich dann Vorwürfe bekommen: „Es gibt doch so viele ausgebildete Menschen, die Betriebswirtschaft mit Fokussierungen auf Dienstleistungswirtschaft studiert haben und die können doch viel mehr in diesem Bereich. „Und dann habe ich gesagt: „Ich negiere überhaupt nicht deren Können, jeder offene Mensch kann etwas, hat auch Sinnvolles gelernt und hat auch Wirklichkeiten osmotisch aufgesaugt, dennoch glaube ich, dass eine Gruppe im psychodynamischen Energieaustausch eine lebendigere wird, wenn „gemischte“ Leute zusammenarbeiten. „Ich versuche, dass unterschiedlichste Leute zusammen arbeiten und bemerke gleichzeitig, dass es mir ein wenig verloren geht. Ich sage ein bisschen selbstkritisch, dass es mir immer schwerer fällt, im System solche unterscheidende kriminellen Akte zu setzen. Es wird schwieriger.“

KS: An was merken Sie das?

Andreas Braun: Ja einfach aus der Human Resources-Policy der Firma. Nicht sozusagen die eigene Firma kritisch sehen, aber auch ähnliche Firmen kritisch sehen. Es geht vielleicht auch einher damit. Eine Frage: „Kommen Sie aus der Psychologie?“

KS: Nein, ich habe Sozial- und Wirtschaftswissenschaften studiert.

Andreas Braun: Ich verstehe. Ich möchte nur von einer psychologischen Tatsache sprechen, die mir auch aus anderem Kontext bekannt ist: Wie fühlen sich Menschen in Bezug auf Leistungserwartungen? Es gibt eine Studie, eine Befragung von Silber- und Bronzemedallengewinnern. Die Silbermedallengewinner sind überwiegend enttäuscht, weil sie nicht Gold gewonnen haben. Die, die eine Bronzemedaille gewonnen haben, sind glücklich und motiviert, diese Leistung geschafft zu haben. Das Beste kann der größte Feind des Guten sein. Es ist intelligent, im beruflichen Kontext einen Mix vorzunehmen, im beruflichen Kontext von Goldmedallengewinnern hochgezüchteter Spitzenmenschen, die ihre Curricula vorlegen. Du siehst, dass sie nur die Note ausgezeichnet drin haben und sehr viel verschiedene Dinge getan haben. Alles wunderbar getan haben und dann haben sie so persönliche Webseiten, die einen dann fast erschauern lassen vor lauter Qualifikationen. Könnte es nicht gescheit sein, frage ich mich oft, wenn wir krasse Versager und mittelmäßige Leute anstellen würden und die mixen mit „Rennpferden“? Also wenn Sie so Ideen haben, Sie wollen nicht immer die Besten aus den Business Schools, sondern Sie denken, ob hier nicht eine Mischung unterschiedlicher Professionen, Lebensalter oder Herkünfte gerade diesen Mikrokosmos von Mix gibt. Es ist eine dumme Frage, weil jeder Human-Ressources Mensch würde dann sagen: „Ist ja furchtbar, was du da denkst!“ Unsere Spezialisten würden wahrscheinlich persönlich dem etwas abgewinnen, aber dann sagen: „Dieses Experiment können wir nicht verantworten.“

KS: Das Thema Experiment spricht mich natürlich an. Als junge Firma oder Netzwerk metalogikon beschäftigt uns die Frage: „Wie kommunizieren wir nach außen?“ Wir haben mit dem Experiment Café metalogikon angefangen, gemäß dieser Idee der Amerikanerin Juanita Brown. Sie hat Menschen gefragt, wo gute Gespräche stattfinden und da sagen die Leute bald einmal: „Im Cafe!“ Und diese Form haben wir jetzt zu einer Kommunikationsidee gemacht und veranstalten es mit Frühstück. Also die Leute werden auf acht Uhr eingeladen, in ein Cafe oder in ein Restaurant mit kleinen Tischen. Sie frühstücken bis halb neun. Wir stellen dann nochmals die Frage vor, zu der wir eingeladen haben. Beim letzten Mal war es die Frage: „Wie kann man Zukunftsfähigkeit im Unternehmen verstärken?“ Auf den Tischen liegt quasi eine ganz große Serviette, wo man zeichnen oder schreiben kann. Nach 20 Minuten wechseln die Leute zu anderen Tischen und nach drei Runden schauen wir dann einmal: „Was hat sich für ein roter Faden ergeben zu dieser Frage?“ Bei diesem letzten Cafe in Zürich hat sich gezeigt, dass die Menschen in den Organisationen viel zu wenig Raum für Experimente erleben. Oft muss Strategie und Zukunft schon irgendwie aus dem Regal kommen und das ist für mich jetzt ein Punkt: „Wie weit muss der Experimentierraum in der Organisation sein und welche Gestaltungs- Ideen hat die spezielle Organisation dazu? Das höre ich bei Ihnen ist auch als einen bestimmter Wert der Steuerung in ihrem System.“

Andreas Braun: Zur Gestaltung von Kommunikation fällt mir folgendes ein. Ich war letzte Woche in China und bringe wieder eine Erfahrung aus dem Osten mit: die Dauer der informellen Kommunikation ist bei uns sehr gering. Du machst in China 95% ausgiebigen sozialen Smalltalk und zu 5% geht das Geschäft dann von selber. Bei uns fällst du oft in einer erschreckenden Weise mit der Tür ins Haus: „Kommen wir zur Sache!“ Es ist in China eine völlig andere Diskurskultur.

KS: Hier kommen wir zu Grundfragen der Bildung.

7. Autonomie und Individualität leben und: die Pflicht zum Dissens pflegen

Andreas Braun: Ja, absolut. Die Situationen und die Bedingungen, wo breites Wissen entsteht- natürlich hast du Prämissen, ideologische Prägungen und Filter- gehen konform mit dieser erwähnten Bildungsdiskussion, die wir vor zwei, drei Jahren in Tirol geführt haben. Wir hatten mit vierzig führenden Managern dieses Konzerns eine drei Tage lange Diskussion über Corporate Principles und Core competencies unter der Führung von Metaplan Deutschland. Meine Kritik war dann doch die Austauschbarkeit und die Enge dieser Prinzipien, der Core Competencies, die durchaus plausibel und nicht falsch sind. Aber sie sind austauschbare ökonomische Binsenweisheiten wie zum Beispiel, dass man Geld verdienen soll. Du erntest mit deiner Kritik Lachen, da bist du dann ein hoffnungslos altmodischer, esoterischer Mensch, wenn du sagst: „Ich möchte, dass da drinnen steht: wir bemühen uns in erster Linie um eine friedfertigerere Welt. Wir wollen mehr Weisheit.“ Dann sagt man, ja hat das überhaupt mit unserem Leben zu tun? Ich weiß schon, dass ich das dann als Reaktion höre. Dennoch will ich aus meinem Verständnis der Welt dann doch irgendwo nicht ein esoterischer, fast kitschiger Idealist sein. Ich will damit nur sagen, dass man sich nicht verengen, dumm lassen machen darf. Dass man als individuelles Wesen sich nicht in ein kollektives, phraseologisches Wahn-Gefängnis begeben darf, sondern dass man letztendlich sehr autonom zunächst einmal Weltstaatsbürger ist, dass man zunächst einmal hier Individualität besitzt. Als Einzelwesen kannst du in einer Organisation in vielen Bereichen nicht immer Zustimmung und Einverständnis erwarten. Das heißt also fast im Sinne von Adorno: „Du solltest die Pflicht zum Dissens pflegen.“

KS: Verstehe ich Sie richtig, dass Ihnen für das Anforderungsprofil, für das Recruiting die individuellen Lebensgeschichten besonders wichtig sind und Sie interessieren?

Andreas Braun: Schon, absolut. Es sind mir MitarbeiterInnen wichtig, die nicht zustimmen, die auch ideologische Grundfragen stellen wie zum Beispiel über Geld verdienen, über Eigentum, die den Jean Ziegler gelesen haben, die dann sagen: „Sind wir überhaupt so gut mit unseren Methoden? Stimmt der Platz, wenn überall Technik und Kapitalismus hinkommt, dass das dann automatisch weltweit die sozialen Fragen löst?“ Ich schätze Menschen, die über gewisse globale Sorgen und Verunsicherungen sprechen können, ohne eine schlechte Laune zu verbreiten. Das eigene Tun in Frage zu stellen, das ist mir schon sehr wichtig.

KS: Wie viele MitarbeiterInnen führen Sie?

Andreas Braun: Ich habe im engeren Bereich hier vielleicht 120 Leute, die mir rapportieren. Aber ich bin in meiner Kommunikationsfunktion wiederum in meiner Führungsebene sehr eingebunden in eine gewisse Verantwortung für 14. 000 Leute. Und außerdem sind wir global tätig und haben diese ganzen Diskussionen auf der pragmatischen Ebene des Outsourcing und der gesamten Kostenbetrachtung. Das sind auch alles legitime Diskursfelder.

8. Holistisches Denken schärft auch den eigenen Fachbereich

KS: Also wenn Sie Weisheit, sagen wir einmal, plakatieren oder einfach nur in den Mund nehmen, und das würden Sie in der Zürcher Bahnhofstrasse machen, dann wundern sich wahrscheinlich die Menschen: Swarovski und Weisheit?

Andreas Braun: Oder auch mit dem Thema Ökologie. Wieso geben wir Geld aus für eine Wasserschule? Nächste Woche um diese Zeit sitze ich in Rajasthan und unterstützen dort um 500.000 Euro völlig unspekulativ ökologische Gesinnung. Machen ein Haus dort, da steht schon Swarovski drauf, aber im Prinzip wird dort Ökologie gefördert: Oder: wir haben im Nationalpark in Salzburg ein Projekt „Wasserschule“, wo Kinder, wenn sie auf ein Wasserglas schauen, viel mehr Tiefenwissen über Wasser erreichen: sie bekommen Wissen und Emotion. Das sind Unternehmungsfelder, die bei Swarovski Tradition haben, meines Erachtens ohne Mumienaschen- Fetischismus. Der Mensch auf dem Bilde an der Wand (zeigt hinter sich), Daniel Swarovski, war ein ganz holistisch denkender, humanistischer Mensch. Er war Technologe, Politiker, Sozialvisionär, Landwirt und Zoologe alles in einem. Die Linie setzt sich sehr stark zum Beispiel bei Gernot Langes-Swarovski fort, der sich jetzt- er ist über 60 Jahre- ein wenig zurückzieht. Sie sind gemischte Intelligenzen und in einem guten Sinn Universal- Dilettanten, Amateurdenker in vielen Bereichen und das sind Bereiche, die sich nie beschränken lassen auf „ich bin“ und das zeichnet ja, wie Sie auch selber wissen, viele führende Leute auch in der Wirtschaft aus. Sie haben einfach waches Interesse für viele verschiedenen Bereiche und das führt letztendlich in einem Fachbereich zu mehr, als bei dem Fachmann selbst. Das ist so eine Binsenweisheit, aber man muss sie auch erkennen, sie internalisieren und nutzen.

KS: Jetzt sehe ich die Verbindung zu Ihrem Anfangsbild. Sie sagten, dass Sie in Tirol an einem erweiterten Bildungskonzept mitgearbeitet haben. Mir schwebt vor und ich höre das auch von bestimmten Menschen, dass sie ihr Unternehmen oder ihre Organisationen auch als Lebensschule betrachten. Ich kann mich erinnern an einen großen Bio-Bäcker in Wiesbaden. Oder: Vor kurzem habe ich diese Idee von den Geschäftsführern eines Sozialtherapeutischen Unternehmens wieder gehört. Ist diese Idee von Lebensschule bei Ihnen für Ihre 120 MitarbeiterInnen vorhanden, wenn Sie die Autonomie entwickeln und fördern wollen?

Andreas Braun: Ich habe 24 verschiedene Nationen bei meinen 120 Leuten. Fünf Chinesen, drei Inder und was weiß ich von wo überall, die kommen nach Tirol und arbeiten hier und bringen verschiedenste Erinnerungen und Wirklichkeiten mit sich. Dieses Kaleidoskop von Wirklichkeiten konstituiert dann sicherlich einen Mikrokosmos. Dieser neuer Radius von kultureller, sozialer Beheimatung erzeugt sehr originell in Kollektiv etwas Neues

KS: Holen Sie diese Menschen hierher?

Andreas Braun: Ja, das ist eine Politik von mir, dass sich hier wieder Pragmatik und Reflexion vermischt und zur Metaökonomik wird. Einerseits ein ökonomisches Argu-

ment für ein global tätiges Unternehmen und dann hast du eben immaterielle, schwerer argumentierbare Themen, sog. soft-figures. Das sind Thesen und Versuche. Du trittst zum Beispiel die These: wir lernen hier mehr durch Multikulturalität. Ich verifiziere sie, wenn ich gewisse Prämissen setze. Dann manipulierte ich natürlich auch schon. Meine Prämisse ist, dass ich sage: es trägt zum Frieden der Welt bei, wenn ich solche Zellen schaffe. Die Wahrscheinlichkeit, dass sich diese Leute, wenn sie sich kennen, den Schädel einschlagen mag geringer sein, als wenn sie sich nicht kennen. Dann werden plötzlich solche schwammigen Begriffe wie Frieden und Weisheit operabel, aber das tue ich teilweise reflektiert und teilweise doch kasuistisch, schlampig. Ich misstraue auch der zu genauen Planung: je genauer du planst, desto grässlicher trifft dich dann der Zufall.

KS: Als Führungskraft sehe auch in der Förderung der Autonomie ein gewisses Sicherheitsventil, wenn ich autonome Wesen habe, die an verschiedensten Themen des Lebens interessiert sind. Und wenn es eben 120 Menschen bei Ihnen sind, dann ist die Wahrscheinlichkeit zumindest größer, dass diese 120 autonomen Wesen in ihrem Leben in unterschiedlichste Phänomene kommen, die sie dann ja auch, ob sie es wollen oder nicht, hier herein bringen. Das ist in dem Sinn so ein besseres Sicherheitsventil als wenn ich eine stromlinienförmige Personalentwicklung oder Human resource-Entwicklung mache. Mich wundert manchmal sogar, dass Unternehmer schon aus dem Risikogesichtspunkt nicht eben diese Vielfalt fördern.

Andreas Braun: Ja, Sie haben recht. Es ist auch sehr pragmatisch.

9. Freiheit zu fördern schafft Verantwortung für unsere Lebensgrundlagen

KS: Klaus Otto Scharmer, mit dem wir zusammenarbeiten, hat den Satz geprägt: „Wir können wählen: entweder eine soziale Technologie der Kontrolle oder eine soziale Technologie der Freiheit.“ Wollen Sie Freiheit fördern?

Andreas Braun: Für mich ist es natürlich eine Frage des Weltbildes. Mein Weltbild tendiert dazu, dass ich sage, Freiheit schafft Verantwortung. Die Schönheit des Menschen liegt in der Autonomie und in der Abhängigkeit. Ich erinnere auch zum Beispiel an die bekannten Lehren eines Leopold Kohr. Die sozialpsychologischen Rädien, der Mix und die Autarkie unseres Wissens um unsere Einbettung in den Überlebenskampf sind wesentliche Werte. Und wenn ich da einmal sage, das sind Werte, dann schaust du dir diese Faktoren der Industrialisierung, der Technisierung und der Monothematisierung, der Abhängigkeit von Ressourcen, der Machtgefüge, anders an. Es geht um die Regionalisierung der Globalisierung. In diesem weltweitem Kontext des immer mehr marginalisierten Wissens führt die zunehmende Ausdifferenzierung zu einem erschreckenden Verschwinden von Gesamtintelligenzen und von Überlebensmöglichkeiten. Wir müssen in irgendeiner Weise denken und handeln. Wir können nicht warten auf irgendwelche Menschen wie den einen Lungauer Bauern, der die Permakultur propagiert und auf über 1600 Meter Kiwis pflanzt. Ich habe ihn getroffen und der sagt so nette Sprüche, die dir zum Denken geben. Er sagt, der heutige durchschnittliche Bauer sei völlig von seinen eigenen Lebenskulturen und Erinnerungen an seine Fähigkeiten abgeschnitten und zum modernen Nullbauern geworden. Der überlebt

lebt nicht einem halben Tag in der freien Natur, wenn man ihn aussetzt. Und dieser Bauer überlebt jahrelang, weil er das Wissen über die Lebensgrundlagen besitzt. Wie verkaufen und verdummen wir uns nicht auf hohem Niveau. Ich bin Bergsteiger ein Leben lang, ich will ohnehin im Hochgebirge eine Chance haben, dass ich noch ein paar Stunden oder Tage packe. Aber das geht nicht von ungefähr wie in den Reality-Shows vorgeführt. Der Mensch schaut sich heute gemachte Dinge im Fernsehen an, wie Leute überleben können, weil wahrscheinlich die große Sehnsucht da ist.

KS: In diesem Zusammenhang konnten wir letztes Jahr einiges anlässlich des Jubiläums der ersten Mount Everest- Besteigung von Edmund Hillary und Sherpa Tensing im Himalaya sehen.

Andreas Braun: Ja ja, das wird dann für uns aufbereitet und das ist ein psychologisches Verlustsyndrom.

KS: Jetzt hat mich das vorhin auf eine Idee gebracht: einerseits fördern wir die Autonomie dieser unterschiedlichen Menschen im Unternehmen. Wenn wir die Autonomie fördern, brauchen wir Mechanismen der Kommunikation und des Sammelns. Und da hat interessanterweise ein Physiker, David Bohm, einiges zur Entwicklung der Gesprächsform „Dialog“ beigetragen. Die unterschiedlichen Atomphysiker hätten sich auch dieser Gesprächsform bedient, als sie sich der Entwicklung der Theorien widmeten.

Mich würde interessieren, was Sie so für Formen der Kommunikation praktizieren. Wie bringen Sie diese autonomen Wesen wieder zusammen? Es ja nicht von vornherein gesichert, dass sie kommunizieren können. Wie können Sie den Dialog fördern?

10. Du lernst unendlich viel in überraschenden, nicht programmierten sozialen Situationen

Andreas Braun: Die Diskrepanz zwischen der Sehnsucht nach solchen Gesprächen und dem faktischen Leben so einer Gesprächskultur ist schmerzhaft. Durch all diese weltweiten Fluchtgeschwindigkeiten und exponentiellen Geschwindigkeitsneurosen gibt es eine allgemeine Psychose und Menschen muten sich nicht mehr zu, außer in vorgeschriebenen Bahnen zu kommunizieren. Wenn jetzt Leute sich hier informell treffen, fördere ich das sehr, wenn sie zusammen sitzen, wenn sie sogar manchmal musizieren etc. und lass das geschehen. Ich finde solche Atmosphären auch in unserer Firma, in Teilkulturen der Firma. Ich merke, dass solche Gespräche abseits von vorgegebenen Strukturen vorkommen, die aber wieder ein Widerspruch in sich sind, weil sie ja die Spontaneität so stark behindern. Und auch Ihr Metalog-Frühstück, gut wenn es nur ein paar mal passiert, wird redundant und zu einem inhaltsleeren Code, zu einer Phrase. Man merkt die Absicht und ist verstimmt. So verkommt die Bemühtheit. Dann ist es ja schon wieder: stirb und werde. Also wie hast du einen Mix von fixeren Codes des Umgangs miteinander und- das ist das Wichtigste- wie erzeugst du doch auch hier soziale Überraschungen, nicht um des neuen Willens, aber zur Aufrechterhaltung von Vitalität und Offenheit. Hier sind wir beim Lernen: und du lernst unendlich viel in Situationen, die nicht programmiert als Lernsituationen.

KS: Du lernst, wenn du präsent bist.

Andreas Braun: Und das wäre wirklich spannend weiter zu verfolgen, wie du eine informelle, gute Diskussionskultur erzeugst, wo du hier etwas förderst, dass da heißt: aus Begeisterung, aus Lust, aus Interesse nehmen wir unsere gesamten privaten, beruflichen Weltvernetzungsneugierden in Runden auch innerhalb des Unternehmen hinein und plaudern hier in einer gemischten Form darüber.

KS: Gibt es bei Ihnen diese Zeiten?

Andreas Braun: Das gibt es. Das gibt es bei mir schon auch mit meinen Chefs und Eigentümern. Das ist auch Kultur von dem her, dass sie sich schon vor hundert Jahren nach getaner Arbeit mit den Mitarbeitern im Gasthaus getroffen haben, zum Musizieren etc. Das hat etwas mit dieser verloren gegangenen Stammtisch- Wirtshauskultur zu tun, die heute verpönt ist. Es gibt heute die Kantinen, es gibt all das auch, und natürlich ändern sich die Formen, aber es darf nicht eine Extension von Firmenkulturen bis in die kleinsten Zellen geben. Wir brauchen oft eine höhere Diskussions- und Dialogbereitschaft zu mehr Theatralik, zu meinem Narrentum vielleicht. Es ist auch interessant, dass in der Geschichte immer wieder Macht und Wissen nur dann erträglich wurden- wir wissen es aus in vielen Bildern und Erzählungen-, wenn du neben dem Herzog oder dem kleinen Graf den Narr und den Astrologen gehabt hast. Also du hast immer einen Mix gehabt. Du hast immer einen Mix von Narrentum, wissenschaftlicher Überdehnung und Spekulation gehabt; und in der Mitte sitzt der Pragmatische. Natürlich muss es das auch geben. Aber wie mischt du diese nicht nur bewusst, damit nicht schön getrennt hie Visionär und da Pragmatiker herauskommt. Es war doch immer so, dass jeder auch in die andere Rolle geschlüpft ist, dass also sehr oft der Narr dann regiert hat und der Kaiser verkleidet als Narr herum gelaufen ist. Wie leben wir solche bewussten Spiele? Es ist natürlich immer ein Balanceakt. Wir haben sehr viel Angst vor solchen Dingen. Wir haben Angst vor Ironie und Verzweiflung, vor dem Fremden Wir tendieren zum Hochtechnisierten über elektronische Steuerungsmechanismen.

KS: Wir haben Angst vor dem Anderen, vor dem Fremden und machen alles stromlinienförmig. Politiker werden auf Parteitagern wie in kommunistischer Zeit mit 95 % und mehr Stimmen gewählt, wenn man intern mit Funktionären redet, dann sage sie schon andere Sachen, wie es bei ihnen besser laufen könnte. Keine Diskussionskultur, alles stromlinienförmig.

11. Gemeinsam dekonstruieren und wieder aufbauen

Andreas Braun: Für mich ist es eine Frage: kommt so ein Mensch auf die Idee, sich in einer anderen Mischung der Wirklichkeit zu bewegen. Systeme leben auch durch theatralische und echte Dekonstruktionen. Es ist ein Stirb und Werde. Organisationen leben, wenn sie gemeinsam dekonstruieren und konstruieren. Wie sagt der alte Goethe: „Denn alles muss ins Nichts verfallen, dass es im Sein beharren darf!“ Im Sein beharren heißt gleichzeitig dekonstruieren.

KS: Vor dem Schluss noch einmal zum Anfang, zu der Forschungsfrage. In diesem Forschungsprojekt „Organisationen von der Zukunft her steuern“, ist es Ziel dieser Gespräche, Erkenntnisse darüber zu gewinnen wie Führungskräfte mit dem Dilemma umgehen, dass Organisationen zwar aus ihrer Geschichte heraus agieren, ihr Erfolg aber davon abhängt ob sie im Stande sind, ihre eigene Zukunft zu gestalten. Was ist Ihnen noch wichtig, zu diesem Führungsaspekt zu sagen? Verstellt nicht manchmal die Geschichte den Blick auf die Zukunft? Am Schluss des Rundgangs durch die Kristallwelten leuchtet der Satz vor dir: „Träume deinen Traum!“

11. Zukunft kreieren heißt für uns eine phantasievolle Verbindung schaffen von zwei ursprünglich getrennt gedachten Dingen

Andreas Braun: Die Verengung in der Wahrnehmung führt dazu, dass man sich an bekannte Utopien, die seit fast Jahrtausenden bekannt sind, wenig herantraut, vor allem, wenn man sieht, wie was letztendlich in der Vergangenheit schon gedacht wurde. Die Zukunft könnte man extrem sagen liegt in der Menschheitsgeschichte. Vor mir liegt ein Bericht des Time Magazine über das World Economic Forum und die Preise für die Zukunftstechnologien. Es fällt mir auf, dass sich diese Leute einfach orientieren an einem breiten Wissensspektrum, das vorhanden ist. Es gibt diese Zukunft nicht, es gibt nur eine Alertheit, eine Offenheit gegenüber dem, was derzeit Stand der Technik ist. Ein Beispiel, ich habe es gestern mit Markus Langes-Swarovski besprochen: wenn es ein Lichtschilf gibt und wir schauen wie sich dieses Schilf öffnet und schließt je nach Sonneneinfall. Wenn wir dann eine für uns eine für uns neue Beleuchtungsmöglichkeit kreieren- wir arbeiten ja mit Beleuchtungstechnik- ist diese dann einerseits revolutionär, weil es das Lichtschilf nicht gibt, aber andererseits gibt es alle Erkenntnisse der Bionik. Es gibt alle Erkenntnisse der Biologie über Schilf und der Technologie über Licht und plötzlich verbindest du zwei vorhandene Dinge. Inspiriert von Arthur Koestler: die Zukunft ist ja nicht etwas Neues, sondern die phantasievolle und assoziative Verkettung von bestehendem Wissen, so du breit genug denkst, so du spektral genug denkst und auch unkonventionell spektral genug denkst.

KS: Und da sind wir wieder bei dem Thema, wie organisiere ich Zukunft? Wenn ich eine gemischte Gruppe von Mitarbeitern habe, die aus unterschiedlichen Bereichen kommen, dann habe ich wahrscheinlich sagen wir infrastrukturell einen guten Boden gelegt.

13. Der Stress in der Forschung verhindert gute Ergebnisse

Andreas Braun: Ja, die Wahrscheinlichkeit dürfte da größer sein. Du kannst Zukunft in einer gewissen Weise in der Gegenwart aufstellen, indem du sie organisierst. Das glaube ich auch. Durch das Wissen, dass man Dinge tun darf und was in den Forschungsdebatten ja immer deutlicher wird, ich verweise auf die Forscher Bonn und Wick, Chemiker und Mediziner hier in Innsbruck, diese Leute plädieren, obwohl sie selber auch pragmatische Leute sind, wirklich in einem hohen Maße für Freiheit und sagen du musst ergebnislos lyrisch, jetzt sind wir beim Narrenbild, spinnen dürfen. Und der Zwang, dass diese Leute.

KS: David Bohm hat das so ähnlich genannt: Offenheit für Ergebnisse, also nicht das am Schluss dieser zwei Stunden das oder jenes herauskommen muss, sondern wir sind offen für Ergebnisse.

Andreas Braun: Ich weiß, welcher Spagat das ist und ich weiß wie alle Firmen dann scheel auf ihre Forschungsabteilungen schauen und sagen, mit welchem Blödsinn vertreiben sie ihre Zeit und wie ineffektiv arbeiten sie. Diese Forschung muss doch endlich einmal zur Prosa gelingen. Und jetzt sagen mir diese Forschungspraktiker Bonn und Wick die den Forschungsgremien vorsitzen und selber sehr pragmatische Menschen sind: alle ihre Analysen Forschungen und Überlegungen münden darin, dass wir einen zu hohen Stress erzeugen- sei es in Unternehmungen, sei es auf Universitäten- dass kurzfristige Erfolge da sein müssen. Und dieser Stress verhindert wieder gute Ergebnisse Das zu akzeptieren, das anzunehmen, das dann zu leben, dürfte schwer sein. Das ist mein Unternehmen, ich investiere sehr viel Geld, muss den langen Atem, die Geduld und die Offenheit haben, dass ich das wirklich will und mir wirklich leisten will. Offenbar aber ist das der einzig richtige Weg um mittelfristig weiter zu kommen und ich kann es verstehen.

KS: Sie als Chef haben den langen Atem, sie haben eine Vorstellung von Zukunft, die sie hier verwirklichen wollen. Wenn sie eben solche Qualitäten wie Freiheit, Offenheit für Ergebnisse und so weiter zulassen, dann müssten diese Qualitäten eigentlich ihre Mitarbeiter anstacheln und anregen. Sehen Sie das so?

14. Privileg für Mitarbeiter, bei einem Stück Zukunft dabei zu sein

Andreas Braun: Es ist keine Garantie und es können andere Faktoren eintreffen, die all das, dass ich gar nicht kenne weil ich auch meinen ganz beschränkten Blickwinkel habe, die all das zunichte machen. Es gibt tote Winkel da. In meinem beschränkten Segment der Sichtbarkeit, habe ich das Gefühl, dass die Wahrscheinlichkeit höher ist, etwas zu erreichen was weiterführend ist und die Leute bei diesem Weiterführenden relativ zufriedener zu machen sind, weil sie mehr Selbstwertgefühl dadurch erlangen, dass sie Wahlfreiheit und Gestaltungsfreiheit haben. Sie sind privilegiert, bei einem Stück Zukunft dabei zu sein. Aus meiner Lebenserfahrung habe ich gelernt dass es den Menschen unendlich viel gibt im Moment auch Sorge und Angst, aber letztendlich bei neuen Routen dabei zu sein und so zu sagen Erstbesteigungen, gemeinsam zu machen. Es erzeugt auch ein Gefühl, Erstbesteigungen also Zukunftsschleusen erstmals zu bewältigen und Zukunftskamine hinauf zu klettern . Das gibt ihnen eine unendliche Erstbesteigungsfreude und Prämierfreude. Wir sind halt schon so prometheische Wesen, indem wir sagen, wir wollen etwas Neues schaffen. Wir wollen etwas beseelen, wir wollen einen individuellen Atem hinterlassen Und das ist Lebensqualität für die Leute, so glaube ich .

KS: Vielen Dank für das Gespräch.

15. Biographisches

Dr. Andreas Braun ist seit 1995 bei der Swarovski Gruppe. Im April 2000 wurde er zum Head of Communications Swarovski weltweit ernannt. Seit Juli 2001 ist er Geschäftsführer der d. swarovski tourism services. Außerdem obliegt ihm die Wahrnehmung der ökologischen und kulturellen Profilierung des Konzerns. Seit 2001 vertritt Braun das Land Tirol im Stiftungsrat des ORF. Davor war er Leiter der „Tirol Werbung“.

Die d. swarovski tourism services betreibt die Swarovski Kristallwelten. Anlässlich des 100-jährigen Bestehens von Swarovski wurden 1995 die Kristallwelten geschaffen. Die Swarovski Kristallwelten sind auch Hort für zahlreiche kulturelle Veranstaltungen.