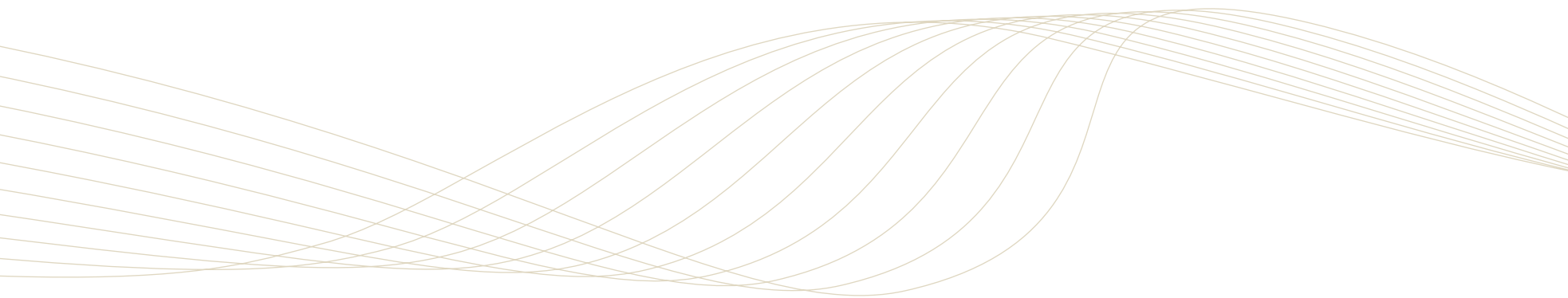


SURPRISE FACTORS SYMPOSIUM **REPORT 2015**
2015 SURPRISE FACTORS SYMPOSIUM **REPORT 2015**



ÜBERRASCHUNGEN
SIND DIE ESSENZ DES LEBENS.

SIE MACHEN DAS LEBEN INTERESSANT.

Alan Webber

Moderator des SURPRISE FACTORS SYMPOSIUMS
Moderator of the SURPRISE FACTORS SYMPOSIUM

R I S E

SURPRISES
ARE THE ESSENCE OF LIFE.

THEY MAKE LIFE INTERESTING.

”

ALS LANDESHAUPTMANN VON OBERÖSTERREICH ist es meine Aufgabe, immer nach dem Besten für das Land zu streben und entscheidende Weichen für eine erfolgreiche Zukunft zu stellen. Beim heurigen SURPRISE FACTORS SYMPOSIUM der ACADEMIA SUPERIOR warfen wir gemeinsam einen Blick auf jene Wege, die Oberösterreich nach vorne bringen. Ich kann Ihnen versichern: Wir sind auf einem guten Weg.

As the governor of Upper Austria, I see it as my duty to always strive for the best for the state and to set its course for a successful future. At ACADEMIA SUPERIOR'S SURPRISE FACTORS SYMPOSIUM this year, we took a look together at the ways that will get Upper Austria ahead. I can assure you: we are making good progress.



Landeshauptmann Dr. Josef Pühringer
Governor of Upper Austria

Kuratoriumsvorsitzender ACADEMIA SUPERIOR
Chairman, ACADEMIA SUPERIOR

”

BESSER ZU WERDEN IST EIN STETIGER PROZESS. Das ist die klare Message aus dem fünften SURPRISE FACTORS SYMPOSIUM. Für Oberösterreich hat dieses Thema angesichts der aktuellen Entwicklungen eine besondere Bedeutung. Wir sind dazu aufgefordert, wichtige und zukunftsweisende Entscheidungen für das Land zu treffen, damit wir auch in Zukunft den Herausforderungen mit Kreativität und innovativen Ideen begegnen können.

Getting better is an ongoing process. That is the clear message from the fifth SURPRISE FACTORS SYMPOSIUM. In view of current developments, this topic takes on special significance for Upper Austria. We are called on to make important and promising decisions for the state, so that we can meet the challenges of the future with creativity and innovative ideas.



Landesrat Mag. Dr. Michael Strugl, MBA
Upper Austrian Minister of Economy

Obmann ACADEMIA SUPERIOR
President, ACADEMIA SUPERIOR

”

ZU BEGINN DES FÜNFTEN ARBEITSJAHRES der ACADEMIA SUPERIOR haben wir im wissenschaftlichen Diskurs die Frage gestellt, wie man zum Kreis der Besten aufsteigt. In der Diskussion mit hochkarätigen Expertinnen und Experten machten wir uns auf die Suche nach Ansätzen und Methoden, potenziellen Hürden und Schwierigkeiten, Strategien und Lösungen, die uns auf dem Weg zur Spitze begleiten. Was macht uns besser? Individualisierung und Fokussierung.

At the beginning of ACADEMIA SUPERIOR'S fifth operational year, we opened an academic discourse to answer the question about how to take the ascent to join the circle of the best. In discussions with renowned experts we were looking for new approaches and methods, potential obstacles and difficulties, strategies and solutions that accompany us on our journey to the top. What makes us better? Individualization and focusing.



Univ.-Prof. Dr. Markus Hengstschläger

Wissenschaftlicher Leiter ACADEMIA SUPERIOR
Academic Director, ACADEMIA SUPERIOR

”

INSPIRIERT VON DEN WISSENSCHAFTLICHEN DISKUSSIONEN, den Beiträgen der YOUNG ACADEMIA und mit zahlreichen Ideen für eine erfolgreiche Zukunft Oberösterreichs im Gepäck startet ACADEMIA SUPERIOR in ihr fünftes Arbeitsjahr. Unser Anspruch ist es, weiterhin bedeutsamen Fragen über gesellschaftspolitische Diskussionen auf den Grund zu gehen und positive Akzente zu setzen.

Inspired by the academic discussions and YOUNG ACADEMIA'S contributions and with numerous ideas for a successful future for Upper Austria, ACADEMIA SUPERIOR launches its fifth year of operation. Our aim continues to be getting to the bottom of important questions of socio-political impact and setting positive accents for a successful future.



Dr. Claudia Schwarz

Geschäftsführerin ACADEMIA SUPERIOR
Managing Director, ACADEMIA SUPERIOR

„BESSER WERDEN ENDET NIE.“

“BETTER NEVER STOPS.”

Sue Campbell

INHALT

CONTENTS

Kurzdarstellung <i>Executive summary</i>	8
Das SURPRISE FACTORS SYMPOSIUM <i>The SURPRISE FACTORS SYMPOSIUM</i>	10
ACADEMIA SUPERIOR PLENUM	14
Die Expertinnen und Experten: <i>The experts:</i>	
Norbert Brunner	20
Herta Steinkellner	24
Sue Campell	28
Oswald Metzger	32
Statement YOUNG ACADEMIA	36
Statement des wissenschaftlichen Beirats – Helmut Kramer <i>Statement from the Academic Advisory Board – Helmut Kramer</i>	40
Der Weg zu den Besten: Gedanken zu einer Reise – Alan Webber <i>Good to Great: Reflections on the journey – Alan Webber</i>	46
Fazit: Der Weg zu den Besten gelingt Schritt für Schritt – Markus Hengstschläger <i>Conclusion: From good to great is step by step – Markus Hengstschläger</i>	52
Bildtexte / <i>Captions</i>	62
Impressum / <i>Imprint</i>	63

KURZDARSTELLUNG

EXECUTIVE SUMMARY

Bereits zum fünften Mal fand im März 2015 das SURPRISE FACTORS SYMPOSIUM in Gmunden statt. Der Höhepunkt im Veranstaltungsjahr von ACADEMIA SUPERIOR erwies sich auch in diesem Jahr als bewährter Publikumsmagnet: Mehrere hundert Gäste kamen ins Toscana Congress Gmunden, um die Diskussionen der Expertinnen und Experten live zu verfolgen. Das Thema des diesjährigen Symposiums lautete: „From Good to Great – Der Weg zu den Besten“.

Vier internationale Expertinnen und Experten teilten ihre Erfolgsgeheimnisse in vier verschiedenen Fachbereichen. Der Installationskünstler **Norbert Brunner** berichtete über Perfektion in der Kunst, die Molekularbiologin **Herta Steinkellner** von Herausforderungen und Erfolgen in der Wissenschaft. Die Sportadministratorin **Sue Campbell** schilderte, wie Bestleistungen im Sport erzielt werden, und der politische Querdenker **Oswald Metzger** sprach über Leitfiguren in der Politik und die Notwendigkeit von Eigenverantwortung. Moderiert und geleitet wurde das Symposium von dem bewährten Duo **Markus Hengstschläger**, Genetiker und wissenschaftlicher Leiter der ACADEMIA SUPERIOR, und **Alan Webber**, Entrepreneur und ehemaliger Chefredakteur der Harvard Business Review.

Ergebnisse der Expertenrunde

Der wissenschaftliche Dialog und das Bestreben, neue Wege zu eröffnen, standen auch heuer im Fokus des SURPRISE FACTORS SYMPOSIUMS. Alle Expertinnen und Experten waren sich darin einig, dass das Bestreben, besser zu werden, ausschlaggebend ist, um Fortschritt und Innovation voranzutreiben. Doch um den Weg zu den Besten erfolgreich zu meistern, ist es entscheidend, auf die eigenen Stärken und Passionen zu fokussieren. Nur durch persönliche Leidenschaft behält man den Biss, ein Ziel konsequent zu verfolgen und sich durch Rückschläge nicht entmutigen zu lassen. Denn Fehler sind auf dem Weg zu den Besten nicht vermeidbar, sie sind sogar notwendig.

For the fifth time the SURPRISE FACTORS SYMPOSIUM took place in Gmunden in March 2015. The pinnacle in ACADEMIA SUPERIOR'S event calendar proved again this year to be a well-established crowd-puller. Several hundred people traveled to the Toscana Congress Hall in Gmunden to hear the experts' views live. The symposium's theme this year was "Getting from Good to Great".

Four internationally renowned experts shared their secrets of success from four different fields. Norbert Brunner, installation artist, spoke about perfection in art while Herta Steinkellner, a molecular biologist, focused on challenges and successes in science. Sue Campbell, sports administrator, described how top performance is achieved in sports, and political maverick Oswald Metzger spoke about leaders in politics and the importance of self-responsibility. The tried-and-tested duo of Markus Hengstschläger, genetic scientist and academic head of ACADEMIA SUPERIOR, and Alan Webber, entrepreneur and former editor-in-chief of the Harvard Business Review, moderated the discussions and headed the symposium.

Results of the experts' roundtable

Academic discourse and striving to open up new avenues were once again the focus of the SURPRISE FACTORS SYMPOSIUM. The experts all agreed that striving to improve is the key factor that drives progress and innovation. All the same, taking the journey to the top successfully requires focusing on your own strengths and passions. Only through personal passion will you keep your inner drive alive, reach your goal with determination and not allow yourself to be discouraged by setbacks. Because missteps are inevitable, indeed necessary, on the journey to the top. We can learn from our mistakes, gain experience, take in new

Wir können aus Fehlern lernen, an Erfahrung gewinnen, neue Perspektiven einnehmen und dadurch bessere Lösungen und Wege finden.

Doch damit es Menschen und Unternehmen gelingt, den Weg zu den Besten erfolgreich zu gehen, ist auch die Politik gefordert, Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen persönliche Entfaltung und individuelle Talente gefördert werden. Nur so können wir Oberösterreich gemeinsam zu einer Spitzenregion machen. Dafür ist ein deutlicher Abbau bürokratischer Hürden notwendig, die Innovationen hemmen und somit den Fortschritt bremsen. Aber auch die Gesellschaft ist gefordert umzudenken. In Zeiten, in denen wir von der Politik verlangen, uns Lösungen zu präsentieren, sind wir alle auch gefordert, eigenverantwortlicher zu denken und zu handeln, Entscheidungen zu treffen und einen Beitrag für das Gemeinwohl zu leisten.

Denn der Weg zu den Besten ist lang und beschwerlich. Und wenn wir Oberösterreich an die Spitze im internationalen Vergleich der Regionen bringen möchten, müssen wir – ob als Individuen, Unternehmen oder Politikerinnen und Politiker – Hand in Hand arbeiten. Auch darin sind sich die Expertinnen und Experten einig: Beim Weg zu den Besten geht es nicht nur darum, einzelne Erfolge zu erzielen, sondern darum, sich kontinuierlich zu verbessern. Oft ist es der Weg, der bereits hinter uns liegt, der uns erfolgreich macht, oder wie Sue Campbell es formulierte: „Better never stops.“

perspectives, and by doing so find better solutions and alternative avenues.

All the same, for people and companies to be able to successfully follow the pathway to the best, public policymakers have to create a general framework in which personal development and individual talents are fostered. This is the only way we can make Upper Austria into a superior region. To do this, it is necessary to significantly dismantle bureaucratic hurdles that inhibit and thus slow down progress. Our society is also called on to change its views. In times like these, when we are demanding that the policymakers present us with solutions, all of us are also called on to think and act more responsibly when making decisions. We are all called on to contribute to the common good.

Because the journey to the best is long and arduous. And if we want to take Upper Austria to the top, compared with other regions internationally, we have to – whether as individuals, businesses, or politicians – work hand in hand. The experts were also in agreement on this point: On the journey to the best, it's not about scoring individual successes, but rather it's about ongoing self-improvement. Often it's the road that already lies behind us that makes us successful. Or as Sue Campbell put it, "Better never stops."

DAS SURPRISE FACTORS SYMPOSIUM

THE SURPRISE FACTORS SYMPOSIUM

„From Good to Great – Der Weg zu den Besten“ hieß es beim fünften SURPRISE FACTORS SYMPOSIUM der ACADEMIA SUPERIOR, das von 13. bis 15. März 2015 in Gmunden stattfand. Unter diesem Titel beleuchtete die Gesellschaft für Zukunftsforschung Bestleistungen aus verschiedenen Blickwinkeln. Denn die sogenannten „Besten“ findet man in sämtlichen Bereichen des Lebens und Wirkens.

„WAS BRAUCHT EINE GESELLSCHAFT, UM SICH WEITERZUENTWICKELN, WENN SIE SCHON ALLES ZU HABEN GLAUBT?“

Vor diesem Hintergrund kamen vier nationale und internationale Expertinnen und Experten aus den Bereichen Wirtschaft, Kunst, Politik und Sport in Gmunden zusammen, um unter der bewährten Moderation des US-Wirtschaftsjournalisten und Entrepreneurs Alan Webber und des renommierten Wissenschafters Markus Hengstschläger ihre Zugänge zum Weg zu den Besten zu diskutieren.

Bestleistungen jeglicher Art begeistern und inspirieren uns Menschen. Sie setzen neue Maßstäbe und definieren die Rahmenbedingungen unseres Lebens neu. Sie erweitern den Horizont an Möglichkeiten und motivieren uns, über uns selbst hinauszuwachsen. Tatsächlich ist es aber so, dass die meisten Menschen, Unternehmen und Gesellschaften, die sich in einem guten Ist-Zustand befinden, oftmals in latente Trägheit verfallen. Warum etwas ändern, solange es uns gut geht?

Ein Sprichwort besagt: „Lernen ist wie Rudern gegen den Strom – wer aufhört, treibt zurück“. Menschen, Gesellschaften und Institutionen benötigen einen Ansporn und Entschlossenheit, um besser zu werden. Denn der Wunsch, sich zu verbessern, gibt oft erst den Anstoß, alte Wege zu verlassen und neue zu gehen, alte Denkmuster aufzubrechen und innovative Ideen hervorzubringen. Der Weg zu den Besten ist auch

“From Good to Great – The Journey to the Best” was the theme at the fifth SURPRISE FACTORS SYMPOSIUM presented by ACADEMIA SUPERIOR, which took place in Gmunden from March 13 to 15, 2015. Using this theme, the think tank examined best performance from different viewpoints. Because the so-called “best achievers” are found in all areas of life and work.

Against this background, four nationally and internationally experts in the fields of economy, art, politics, and sports came together in Gmunden to discuss how they approach the journey to the top with the tried-and-tested moderator duo of Alan Webber, American business journalist and entrepreneur, and the renowned scientist Markus Hengstschläger.

All kinds of best performance inspire and enthuse us as people. They set new standards and reframe our life. They broaden our horizon of possibilities and motivate us to surpass ourselves. However, it's actually a fact that most people, companies, and societies that find themselves doing well, fall into a state of latent lethargy. Why should we change anything as long as things are going well?

“WHAT DOES A SOCIETY NEED TO EVOLVE IF IT SEEMS LIKE EVERYTHING HAS BEEN ACHIEVED ALREADY?”

A proverb says, “Learning is like rowing against the current – whoever stops drifts backwards.” People, societies, and institutions need an incentive and determination in order to improve. Because the desire to improve often stimulates us at first to leave old pathways and start off on new ones, to break down old thought patterns and create innovative ideas. The pathway to the





der Weg der Veränderung. Ein Weg, der notwendig ist, um Fortschritt zu ermöglichen und voranzutreiben.

Bestleistungen können auf unterschiedlichste Weise erbracht werden: durch besondere Anstrengungen, einen starken Willen, hohen persönlichen Einsatz oder ein starkes Maß an Motivation und Leidenschaft. Sie werden im direkten Vergleich mit anderen erzielt oder als individuelle Bestmarke.

Im Rahmen des SURPRISE FACTORS SYMPOSIUMS 2015 setzte sich ACADEMIA SUPERIOR mit der Frage auseinander, was manche Menschen, Unternehmen, Institutionen oder Regionen erfolgreicher macht als andere. Was machen sie anders, was machen sie besser? Wie gelingt der Weg vom Guten zum Besseren? Der Weg zu den Besten? Was treibt einen an, wenn man bereits an der Spitze ist? Und wie entgeht man der drohenden Lethargie des Erfolgs? Was macht nachhaltigen Erfolg aus und wann ist „gut“ auch einfach gut genug? Wie können alte Denkmuster aufgebrochen, alte Gewohnheiten neu betrachtet und verborgene Potenziale aufgedeckt werden? Und welche Handlungsempfehlungen können daraus für Oberösterreich abgeleitet werden, damit das Land zu einer internationalen Spitzenregion wird?

Studierende der YOUNG ACADEMIA fassten am letzten Tag jene zentralen Erkenntnisse zusammen, die sie aus den Gesprächen der Expertinnen und Experten mitgenommen hatten und ergänzten diese um ihre persönlichen Erfahrungen und die Perspektive der jungen Generation. Dabei standen vor allem die Suche nach dem persönlichen Glück und die Selbstverwirklichung im Fokus, die als wichtige Treiber für individuelle Bestleistungen identifiziert wurden.

Gemeinsam mit Landeshauptmann Josef Pühringer und Obmann Landesrat Michael Strugl definierte die Expertenrunde die zentralen politischen, gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und individuellen Herausforderungen und die nächsten Schritte auf Oberösterreichs Weg zu den Besten.

best is also the way of change. One that is necessary to facilitate and drive progress.

There is a wide variety of ways to produce a best performance: specific efforts, a strong will, a high level of personal engagement, or a high standard of motivation and passion. A best performance is achieved in direct comparison with others or as an individual's record.

Within the framework of the SURPRISE FACTORS SYMPOSIUM 2015, ACADEMIA SUPERIOR took a good look at the question of what makes some people, companies, institutions, or regions more successful than others. What do they do differently? What makes them better? How do you successfully get from a good path onto a better one? The pathway to the best? What drives a person when they are already at the top? And how can you avoid the threatening lethargy of success? What goes into making sustainable success and when is "good" also simply good enough? How can old thought patterns be broken down, old habits be seen differently, and hidden potential be uncovered? And what recommendations for action can Upper Austria take away from the symposium so that it will become an international leading location?

On the last day, students of YOUNG ACADEMIA summarized the main insights that they had taken with them from the experts' discussions and added their own personal experience and the younger generation's viewpoints. Here, the search for personal happiness and self-realization were the main factors they identified as drivers of individual best performance.

Together with Governor Josef Pühringer and president and State Minister Michael Strugl, the roundtable of experts defined the central political, social, economic, and individual challenges and next steps for Upper Austria's journey to the best.

ACADEMIA SUPERIOR PLENUM

Auch beim fünften SURPRISE FACTORS SYMPOSIUM folgten über 400 Zukunftsinteressierte der Einladung zum ACADEMIA SUPERIOR PLENUM im Toscana Congress Gmunden, um einen Eindruck von den Themen und Gesprächen zu gewinnen, die tagsüber unter den Expertinnen und Experten geführt wurden.

„FÜR MICH GIBT ES NUR EINE GROSSE REVOLUTION UND DAS IST AUTHENTIZITÄT.“

Eröffnet wurde die Abendveranstaltung vom österreichischen Installationskünstler Norbert Brunner mit einem Plädoyer für Authentizität. Er schilderte seinen Weg zu den Besten aus persönlicher Perspektive und unterstrich dabei die Notwendigkeit, sich selbst zu erkennen und seine Talente richtig einzuschätzen. Seine Kunst soll Menschen dazu bewegen, sich mit sich selbst auseinanderzusetzen. Anhand einer seiner Installationen demonstrierte er eindrucksvoll, wie wichtig der richtige Blickwinkel und manchmal auch ein Perspektivenwechsel sind, um Bestehendes zu erkennen und zu erfassen.

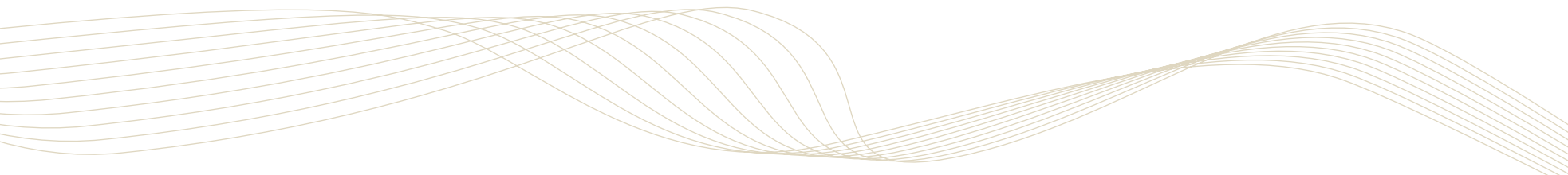
Der Obmann der ACADEMIA SUPERIOR, Michael Strugl, betonte in seiner Begrüßungsrede die Notwendigkeit, sich mit dem Erreichten nicht zufriedenzugeben. Oberösterreich muss für sich selbst den Anspruch erheben, im internationalen Kontext und im Vergleich der Regionen nach einem Platz an der Spitze zu streben. Er zählt dabei auch auf besondere Anstrengungen und Leistungen des Einzelnen, während die Politik Signale setzen und die Menschen darin ermutigen und unterstützen muss, den Weg zu den Besten zu beschreiten. Als wichtigste Treiber für dieses Ziel bezeichnete Michael Strugl vor allem den Unternehmergeist, persönliche Leidenschaft und das Engagement für eine bessere Zukunft Oberösterreichs.

Once again over 400 people that take an interest in the future accepted ACADEMIA SUPERIOR'S invitation to the fifth SURPRISE FACTORS SYMPOSIUM PLENUM at the Toscana Congress in Gmunden to gain an impression of the topics and the talks that the experts were having during the day.

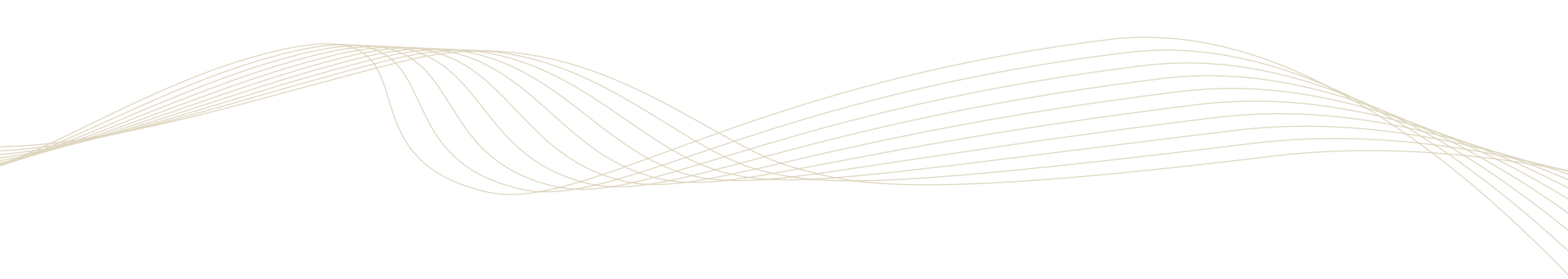
The evening program was opened by the Austrian installation artist Norbert Brunner, who made a plea for authenticity. He described his own personal journey to the best and in doing so stressed the necessity of knowing yourself and being a good judge of your talents. His art should move people to take a good look at themselves. Using one of his installations, he demonstrated in an impressive way how important it is to have the right viewpoint and at times to change your perspective in order to see and understand the current situation.

“FOR ME, THE ONLY BIG REVOLUTION IS AUTHENTICITY.”

In his welcome address, Michael Strugl, the President of ACADEMIA SUPERIOR, stressed the importance of not being satisfied with an achievement. Upper Austria has to stake a claim for itself to strive for a place at the top in both international and regional rankings. To reach this goal, he is counting on individuals to make great efforts and accomplishments while at the same time policymakers have to blaze a trail to encourage and support people to pursue the pathway to the best. Michael Strugl described the entrepreneurial spirit, personal passion, and being invested in a better future for Upper Austria as the most important drivers towards this goal.







Landeshauptmann Josef Pühringer sieht den Weg zu den Besten für Oberösterreich in einer neuen Wachstumsstrategie und einer Aufbruchsstimmung, die Stillstand und Rezession entgegenwirken. Er konstatierte drei essentielle Bereiche, auf die in Zukunft noch stärker fokussiert werden muss: die Attraktivität des Wirtschaftsstandortes Oberösterreich, den Bildungssektor als Ort der Förderung individueller Stärken, Talente und Fähigkeiten und den Bereich der Forschung und Entwicklung. Um an die Spitze zu gelangen, braucht es Landeshauptmann Pühringer zufolge aber auch wettbewerbsfähige Produkte, welche die Kreativität und den Forschergeist Oberösterreichs widerspiegeln.

„WISSENSCHAFTER, DIE ETWAS ERREICHT HABEN, SOLLTEN GENAUSO GEFEIERT WERDEN WIE ERFOLGREICHE SPORTLERINNEN UND SPORTLER.“

Im wissenschaftlichen Gespräch zwischen Markus Hengstschläger und der Molekularbiologin Herta Steinkellner wurden zwei wesentliche Themen angesprochen, um Bestleistungen in der Wissenschaft und darüber hinaus zu erzielen. Herta Steinkellner berichtete davon, wie österreichische Regulierungen wissenschaftliche Entwicklungen bremsen. Daher fordert sie eine Reduktion der Bürokratie im Inland, um Forschung in Österreich voranzutreiben. Ein weiterer Aufruf galt einer veränderten Haltung gegenüber Fehlern. Steinkellner sieht eine positive Fehlerkultur als wesentlichen Erfolgsfaktor. Denn nur durch Lernen aus Fehlern und der damit verbundenen Identifikation neuer Herangehensweisen kann Fortschritt gelingen.

Im Gespräch mit Alan Webber beschrieb die britische Sportadministratorin Sue Campbell, wie die britischen Athletinnen und Athleten bei den Olympischen Spielen in London das beste Ergebnis aller Zeiten erzielten. Ein wichtiger Ansatz war ihr Leitsatz „Better never stops“. Mit diesem Satz

Governor Josef Pühringer sees the pathway to the best for Upper Austria in a new strategy for growth and a spirit of optimism that counteract standstill and recession. He noted three essential areas that have to be focused on more in the future: Upper Austria as an attractive location for doing business; the education sector as the place to foster individual strengths, talents, and abilities; and the field of research and development. To take it to the top, it also takes – according to Governor Pühringer – competitive products that reflect Upper Austria's creativity and spirit of inquiry.

In their academic discourse Markus Hengstschläger and the molecular biologist Herta Steinkellner mentioned two significant themes to attain best performance in science and beyond. Herta Steinkellner reported how Austrian regulations slow scientific developments. For this reason she is calling for less domestic bureaucracy in order to move research ahead in Austria. A further appeal was aimed at changing attitudes towards mistakes. Steinkellner sees a positive approach to mistakes as a significant factor contributing to success. Because progress can only succeed by learning from mistakes and by identifying fresh approaches associated with those mistakes.

“SCIENTISTS WHO HAVE ACHIEVED SOMETHING OUGHT TO BE CELEBRATED JUST LIKE SUCCESSFUL ATHLETES.”

war ein gemeinsames Motto geschaffen, das die Athletinnen und Athleten motivierte, ihre Ergebnisse jeden Tag ein Stück weit zu verbessern und so im Wettbewerb Bestleistungen zu erbringen. Denn der Weg zu den Besten gelingt nur über kontinuierliche Steigerung und Entschlossenheit.

„UM GROSSARTIG ZU WERDEN, MUSS MAN WISSEN, WIE GROSSARTIG AUSSIEHT.“

Zum Abschluss hielt der politische Querdenker Oswald Metzger eine Rede über Eigenverantwortung und den Beitrag einzelner Bürgerinnen und Bürger zum Gemeinwohl. Dabei nahm er auch die politischen Akteure in die Pflicht, mit der Bevölkerung stärker in Diskurs zu treten, um so fundamentale Bedürfnisse begreifen und darauf reagieren zu können. Aber auch die Bürgerinnen und Bürger sind gefragt, realistische Forderungen an die Politik heranzutragen und auch selbst aktiver zu werden. Denn den Weg zu den Besten können wir nur gemeinsam beschreiten.

In her discussion with Alan Webber, the British sports administrator Sue Campbell described how the British athletes at the Olympic Games in London scored the best results in history. Her guiding principle of “Better never stops” was an important approach. With this sentence a motto was created for all the athletes that motivated them to improve their performance a little bit every day and then ultimately in competition to achieve their best performances.

In conclusion, political maverick Oswald Metzger gave a speech about self-responsibility and individual citizens' contribution to the common good. Here, he also reminded the political players of their duty to discuss issues more with the people in order to grasp their fundamental needs and be able to react to them. But he also called on citizens to make realistic demands of policymakers while becoming more active themselves. Because the pathway to the best runs through the community.

“TO BECOME GREAT YOU HAVE TO KNOW WHAT GREAT LOOKS LIKE.”



Norbert Brunner

Objekt- und Installationskünstler, Wien/New York, Österreich/USA
Object and installation artist, Vienna/New York, Austria/USA



„UM ZU DEN BESTEN ZU GEHÖREN, MUSS MAN IN SEINER ARBEIT EINZIGARTIG SEIN.“

VITA

Der österreichische Objekt- und Installationskünstler Norbert Brunner absolvierte die Meisterklasse für Bildhauerei an der Universität für angewandte Kunst in Wien. Seine Objekte und Installationen sind weltweit einzigartig. Eines seiner berühmtesten Werke ist eine sechs Meter große Installation, die er 2013 für den Guerlain-Flagship-Store in Paris entwarf.

Noch während seiner Ausbildung entdeckte Brunner andersartige Kunst als wichtigsten Faktor für persönlichen Erfolg. Die Andersartigkeit seiner Objekte und Installationen besteht aus der Kombination der Materialien, der Anordnung der einzelnen Elemente und der Strategie, die er mit seinen Werken verfolgt.

Brunner verwendet für seine Werke beispielsweise Spiegel, Acrylglas, Swarovski-Kristalle und fotografische Drucke. Sie bestehen aus zahlreichen Punkten, die nur aus einem bestimmten Blickwinkel betrachtet ein Bild ergeben. Norbert Brunner will damit die Selbstreflexion der Betrachterinnen und Betrachter fördern und eine Brücke zwischen Kunst und Menschen schlagen.

The Austrian object and installation artist Norbert Brunner graduated from the master class for sculpture at the University of Applied Arts in Vienna. His objects and installations are unique in the world. One of his most famous works is a six-meter tall installation which he designed for the Guerlain flagship store in Paris in 2013.

During his education Brunner discovered that differentiation in art is the major factor of personal success. What makes his objects and installations different are the combination of materials, the arrangement of the individual elements, and the strategy that he pursues with his works.

For example, for his works Brunner uses mirrors, acrylic glass, Swarovski crystals and photographic prints. They consist of numerous dots, which add up to an image only from a specific point of view. Norbert Brunner wants to foster the self-reflection of the viewers and bridge the gap between art and the people.

“TO BELONG TO THE BEST, YOUR WORK HAS TO BE UNIQUE.”

INTERVIEW

NORBERT BRUNNER

zusammengefasst von Alan Webber
edited by Alan Webber

Als Künstler sehe ich den Weg zu den Besten als eine andere Art der Herausforderung. Es ist nicht die Herausforderung, etwas Neues zu machen. So, wie ich das sehe, muss ich etwas anders machen. Es fängt damit an, dass ich akzeptiere, was an mir selbst anders ist. Oder, wenn man über eine Region spricht, über Oberösterreich, beginnt man mit den vorhandenen Begabungen, dem individuellen Talent. Das ist das Geschenk. Das ist, was man geben kann.

Als ich an der Universität war, habe ich es geliebt, wenn ein Professor darüber gesprochen hat, wie man etwas auf eine Art betrachten kann – und gleich danach erklärte einem ein anderer Professor, wie man dieselbe Sache völlig anders sieht. Meine Reaktion war, das ist super! Weil jetzt bin ich völlig verloren! Und das bedeutet, ich muss selber damit klarkommen. Das habe ich daraus gelernt: In der Kunst gibt es keine Regeln.

„UM KÜNSTLER ZU WERDEN, MUSSTE ICH MICH VERLIEREN.“

Aber man muss auch lernen, sein eigener bester Kritiker zu sein. Ich habe immer eine Strategie für jedes Projekt, das ich übernehme. Aber ich muss auch einen Blick auf das Projekt haben, während sich der Prozess entwickelt, und in der Lage sein zu erkennen, was passiert. Ich muss erkennen, dass der Effekt, den ich erzielen will, möglicherweise nicht funktioniert. Dann muss ich es verändern, daraus lernen, und in der Lage sein, daran als Künstler zu wachsen. **Was ich von meiner Kunst möchte, ist ihre Intensität fühlen. Ich möchte fühlen, dass sie authentisch ist, und ich möchte die Stimme hören, die durch die Arbeit dringt. Ich möchte nicht lehren, sondern Bewusstsein schaffen!**

Als Künstler suche ich nach Erfahrungen, in denen ich irgendwie verloren bin. Ich musste mich entscheiden: Soll ich nach New York

As an artist, I think about going from good to great as a different kind of challenge. The challenge is not to make something new. The way I think about it, I need to make something different. It starts with me accepting what is different about myself. Or, if you're talking about a region, about Upper Austria, it starts with the local talent, the individual talent. That's your gift. That's what you have to give.

When I was in the university, I loved it when one professor would talk about seeing something one way – and then afterward another professor would talk about seeing the same thing, but in a completely different way. My reaction was, this is super! Because now I'm completely lost! And that means I have to come to terms with it myself. Here's what I learned: In art there are no rules.

*But you also have to learn to be your own best critic. I always have a strategy for any project I undertake. But I also have to look at the project as the process develops and be able to see it as it is happening. I have to be able to recognize that the effect I'm seeking may not work. Then I have to change it, learn from it, and be able to grow as an artist from it. **What I want from my art is to feel the intensity of it. I want to feel that it's authentic and I want to hear the voice that comes through the work. I do not want to teach but to make aware!***

“TO BECOME AN ARTIST, I HAD TO GET LOST AS PART OF THE PROCESS.”

As an artist, I am looking for experiences where, in a way, I'll be lost. I had to make a choice: Should I go to New York

oder nach Japan gehen, um künstlerisch tätig zu sein? Ich entschied mich für Japan, denn als Westlicher kannte ich New York bereits. Und ich wusste, wenn ich nach Japan gehe, werde ich mit viel größeren Unterschieden konfrontiert sein. Ich wollte diese Unterschiede wahrnehmen und daraus lernen. Japan war für mich eine Metapher. In Japan lernte ich, dass es schön ist, anders zu sein, und dass wir alle anders sein dürfen. Ich wusste für mich selbst, wenn ich das erkenne, werde ich sowohl als Person als auch als Künstler stärker.

„HARTE ARBEIT IST IMMER WICHTIG. ABER DIE SCHWERSTE ARBEIT IST ES, SICH SELBST ZU ERKENNEN.“

Wenn Oberösterreich den Weg zu den Besten gehen will, fangt bei den Stärken an: Was sind die wirklich großen Ziele? Wie konzentriert man sich darauf? Fokussiert darauf, was euch unterscheidet – das sind die Schätze, die ihr habt. Was habt ihr, das ihr der Welt zeigen könnt? Was weiß die Welt noch nicht? Das ist es, was einen einzigartig macht. Erkennt diese Unterschiede und fokussiert darauf.

So bin ich ein Künstler geworden. Ich wurde nicht als Künstler geboren. Ich hatte keine Ahnung, was Kunst war. Es war ein Prozess, Schritt für Schritt. Um Künstler zu werden, musste ich als Teil der Entwicklung verloren gehen. Natürlich fühlt sich das nicht gut an, wenn du verloren gehst. Das ist schwer. Es gefällt einem nicht. Aber es ist wichtig, in einer Situation zu sein, wo man sich anders fühlt, eine Situation, wo man nicht mit einem Ort verwurzelt ist. Für mich ist das die schwierigste Aufgabe meines Lebens – mich selbst zu erkennen und als Folge dieser Selbsterkenntnis zu wachsen.

Am Ende des Tages, wenn du alleine in deinem Zimmer vor dem Spiegel stehst, musst du dich fragen: Bin ich noch ehrlich? Kommt das, was ich sage, tief aus meinem Herzen? Es ist sehr harte Arbeit, authentisch zu bleiben. Es ist harte Arbeit, sich dafür zu entscheiden, echt zu sein, anstatt berühmt. Es gibt Ruhm und es gibt Geld, und wenn man sich in seiner Karriere nach oben bewegt, können sie zur Ablenkung werden. Sie können einen weg von dem führen, was für einen als Künstler echt ist. Schließlich ist die echte Qualität in der Kunst Authentizität.

to do my art or should I go to Japan? I chose to go to Japan because, as a Westerner, I already knew New York. But I knew that if I went to Japan, there I'd have to confront a much greater difference. I wanted to recognize and learn from that difference. Japan was a metaphor for me. In Japan, I learned that being different is being beautiful and that we all are allowed to be different. I knew for myself, if I recognize this, I would be stronger as a person and as an artist.

If Upper Austria wants to go from good to great, start with the strong points: What are your really big goals? How do you focus on those? Focus on what makes you different – those are the treasures you have. What do you have that you can show the world? What does the world not already know? That's what makes you unique. Recognize those differences and focus on them.

“HARD WORK IS ALWAYS IMPORTANT. BUT THE HARDEST WORK IS TO KNOW YOUR SELF.”

That's how I became an artist. I wasn't born an artist. I had no idea what art was. It was a step-by-step process. To become an artist, I had to get lost as a part of the process. Of course, when you get lost, it doesn't feel good. It's hard. You don't like it. But it's important to be in a situation where you feel different, a situation where you're not rooted in place. For me, it's the hardest work of my life – to recognize myself and to grow as a result of that self-recognition.

At the end of the day, when you're alone in your room in front of your mirror, you have to ask yourself, Am I still honest? Is what I'm saying coming deep from my heart? It's very hard work to stay authentic. It's hard work to choose to be real, rather than famous. There is fame and there is money, and as you move up in your career, those can become distractions. They can take you away from what is true for you as an artist. In the end, the real quality in art is authenticity.

Univ.-Prof. Dr. Herta Steinkellner

Molekularbiologin, Wien, Österreich
Molecular biologist, Vienna, Austria

24



„ES GEHT NICHT DARUM, EINEN PLAN ZU HABEN. ES GEHT UM NEUGIERDE UND LEIDENSCHAFT.“

VITA

Die Molekularbiologin Herta Steinkellner beschreibt den Weg zu den Besten aus ihrer eigenen Erfahrung als Weg mutiger Entscheidungen, der Leidenschaft und der Suche nach Nischen.

Steinkellner studierte Biologie und Erdwissenschaften an der Universität Wien, ehe sie zuerst als Dissertantin und dann als Lehrende zur BOKU Wien wechselte. Noch während ihrer Studienzeit arbeitete sie im humangenetischen Labor des Wiener AKH, das ihre Leidenschaft für ihre spätere Arbeit entfachte.

2008 entwickelte Steinkellner in Zusammenarbeit mit weiteren Forscherinnen und Forschern Tabakpflanzen, die menschliche Proteine herstellen. Sie können hochwirksame Antikörper entwickeln und gelten als hoffnungsvoller Therapieansatz im Kampf gegen das Ebola-Virus.

Vor allem aufgrund dieser Leistungen wurde Steinkellner 2014 als Österreicherin des Jahres im Bereich Forschung nominiert. Steinkellner ist an einer Vielzahl an Publikationen in Fachzeitschriften und Sammelwerken sowie an Beiträgen für wissenschaftliche Veranstaltungen beteiligt.

Molecular biologist Herta Steinkellner describes the journey to the best from her own experience as a pathway of courageous decisions, passion, and the search for niches.

Steinkellner studied biology and earth sciences at the University of Vienna before she joined the BOKU Vienna first as a PhD student and then as a lecturer. During her studies she worked in the human genetics laboratory at Vienna's General Hospital, which kindled her passion for her later work.

In cooperation with other researches, Steinkellner developed tobacco plants in 2008 that produce human proteins. They can develop highly effective antibodies and are considered a promising therapeutic approach in the fight against the Ebola virus.

Mainly due to these achievements, Steinkellner was nominated as "Austrian of the Year" in the field of research in 2014. Steinkellner has co-authored numerous publications in journals and anthologies and contributes to scientific events.

„IT'S NOT ABOUT HAVING A PLAN. IT'S ABOUT HAVING CURIOSITY AND PASSION.“

INTERVIEW

UNIV.-PROF. DR. HERTA STEINKELLNER

zusammengefasst von Alan Webber
edited by Alan Webber

Wenn man sich mein Leben, meine Karriere als Reise vorstellt, dann steckte kein Masterplan dahinter. Mein Familienhintergrund hatte nichts mit Wissenschaft am Hut. In dem Dorf, in dem ich aufgewachsen bin, gab es drei Berufe mit Hochschulbildung: Lehrerin, Anwältin oder Ärztin. Ich entschied mich dazu, Lehrerin zu werden, ging nach Wien und studierte Biologie. Es hätte irgendetwas sein können, also warum nicht Biologie? Als ich studierte, hatte ich Zeit übrig und so verdiente ich mir mit einfachen Arbeiten in einem humangenetischen Labor etwas Geld dazu. Es war Liebe auf den ersten Blick.

Zufälligerweise war in dem Labor eine Person, die gerade mit einer neuen Technik in Österreich begann, bei der Zellen von einem menschlichen Körper in einer Petrischale gezüchtet wurden. Ich war so fasziniert davon, dass ich freiwillig an Abenden und Wochenenden ins Labor ging, um die Zellen mit „Futter“ zu versorgen. Plötzlich war ich eine der wenigen Personen in Österreich, die eine aufkommende Technik beherrschte. Ich habe nicht einmal gedacht, dass das schwere Arbeit ist, denn ich tat es gern. Eigentlich fühlte ich mich privilegiert, dass mich jemand dafür bezahlte, das zu tun, was ich liebte.

„IN SUMME SOLLTE DIE WISSENSCHAFT ZUM MENSCHLICHEN WOHLSTAND UND GLÜCK BEITRAGEN. DAS IST DAS ULTIMATIVE ZIEL.“

Als die Arbeit am Ebola-Virus begann, war das zu einer Zeit, in der sich niemand dafür interessierte. Die meisten großen Firmen gingen in die Krebsforschung und es ergab keinen Sinn, damit zu konkurrieren. Deshalb suchte ich nach Nischen. Es gab bereits eine allgemeine Technologie, die den Transfer von menschlichen Genen auf eine Pflanze ermöglichte, sodass die Pflanze ein menschliches Produkt erzeugte. Als ich anfang, daran zu arbeiten, gab es zwei Gruppen: Man arbeitete entweder in der

If you think of my life, my career, as a journey, there was no master plan behind it. My family background has nothing to do with science. In the village where I grew up there were three high-education professions: become a teacher, become a lawyer or become a medical doctor. I chose to become a teacher, went to Vienna and studied biology. It could have been anything, but why not biology? As I was studying I had extra time so I joined a human genetics lab to do basic work and it was love at first sight.

Just by chance there was a person at this lab who was starting a new technique in Austria, making cells from a human body grow in a Petrie dish. I was so fascinated that I volunteered to come in at evenings and weekends for feeding these little things. Suddenly I was a person in Austria who could do an emerging technique that nearly no one else could do. I didn't even think it was hard work, because I liked what I did. Actually, I felt privileged that someone would pay me for something that I loved to do.

When the Ebola virus work started, it was at a time when nobody was interested in it. Most of the large companies were going into cancer research, and there was no sense in competing with them. So I was looking for niches. There was already a general technology that allowed the transfer of a human gene into a plant and then the plant would produce the human product. At the time I started working, there were two groups: you either worked on molecular medicine or on plants. I was able to combine the two topics, to form something new.

But in the application of that science, the European culture didn't work. A lot of basic science is done in Europe. But to

Molekularmedizin oder mit Pflanzen. Ich konnte diese beiden Themen miteinander verbinden und etwas Neues daraus formen.

Aber die Anwendung dieser Wissenschaft funktionierte innerhalb der europäischen Kultur nicht. Es wird jede Menge Grundlagenforschung in Europa gemacht. Aber die wissenschaftlichen Erkenntnisse in kommerzielle Produkte überzuführen, das ist in Europa völlig out. 2008, als ich mein pflanzenbasiertes Produktionssystem auf internationalen Konferenzen präsentierte, fragten mich zwei US-amerikanische Firmen nach einer Kooperation. Jetzt ist eine große Produktion vielversprechender Ebola-Medikamente im Gange.

Einer der Gründe, warum ich diese Arbeit so liebe, ist, dass sie nicht nur ein Fünfjahresziel ist. Sie geht über ein Lebensalter hinaus. Wissen und Wissenschaft wachsen von einer Generation zur anderen. Es liegt also eigentlich an allen.

Teil davon, über den Weg zu den Besten nachzudenken, ist es, Barrieren zu erkennen, die Menschen daran hindern, diese Reise anzutreten. Meiner Meinung nach hat in Österreich die Schulbildung eine starke Neigung dazu, eines dieser Hindernisse zu sein. Ich würde das Bildungssystem radikal ändern und den Lehrplan um die Hälfte kürzen. Mit der freien Zeit würde ich Kinder dazu ermutigen, Probleme zu lösen, Lösungen zu erarbeiten und ihre eigene Kreativität zu entwickeln und ihre Talente zu entdecken. **Wenn wir die Kinder dabei unterstützen, ihre Fähigkeiten zu entdecken, kreative Arbeit zu leisten und ihr Verantwortungsbewusstsein zu entwickeln, wird sich alles andere von selbst ergeben.**

Den Menschen muss auch erlaubt sein, zu scheitern. Wenn in Österreich jemand eine Firma gründet und damit scheitert, liegt ein lang anhaltender negativer Spirit über der Person. Wenn man in den Vereinigten Staaten scheitert, gibt es mehr Möglichkeiten, neu zu starten. Den Menschen wird es ermöglicht, aus Fehlern zu lernen.

Wie kann Österreich von den Guten zu den Besten gelangen? Eine Möglichkeit ist es, wissenschaftliche Leistungen herauszustreichen. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sollten wie Skistars behandelt werden, wenn sie gute Resultate erzielen. Sie sollten eine Goldmedaille bekommen und belohnt werden, auch finanziell, um noch besser zu werden. Ich bin tief davon überzeugt, dass Österreich das Potenzial dazu hat, Weltmeister in der Forschung zu werden, wenn wir denselben Strategien folgen, die wir für den Wintersport anwenden.

transfer the scientific data into a commercial product, Europe was totally out. In 2008, when I introduced my plant based production system at international conferences, two US-American companies asked for cooperations. Now the large-scale production of a promising Ebola drug is underway.

One of the reasons I love this work is that it's not just a five-year goal. It's something that goes beyond just one life span. Knowledge and science accumulates from one generation to another. It's actually up to everybody.

"ALL IN ALL, SCIENCE SHOULD CONTRIBUTE TO HUMAN PROSPERITY AND HAPPINESS. THAT IS THE ULTIMATE GOAL."

*Part of thinking about going from good to great is recognizing roadblocks that prevent people from making that journey. In Austria, to me, school-education has a strong tendency to be one of those roadblocks. I would radically change the educational system and cut the learning duties in half. With the gained time I'd encourage children to solve problems, to work out solutions, to develop their own creativity and to find their own talent. **If we support our children to find their abilities, to do creative work and to develop their own sense of responsibility, then I think everything else will take care of itself.***

People also need to be allowed to fail. In Austria, if someone starts a company and it fails, there is a long lasting negative spirit on that person. In the United States, if you fail, there are more possibilities to start again. People are allowed to learn from failure.

How can Austria go from good to great? One way is to emphasize scientific achievements. Scientists should be treated like skiing heroes if they get good results. They should get a gold medal and should be rewarded, also financially, to do even better. I am deeply convinced that Austria has the potency to become world champion in science if we follow the strategy we apply to winter sports.

Baroness Sue Campbell

Sportadministratorin, Loughborough, Großbritannien
Sports administrator, Loughborough, Great Britain

28



„ES GEHT EIGENTLICH NICHT UM DIE MEDAILLEN. ES GEHT UM DIE REISE.
ES GEHT UM SELBSTVERWIRKLICHUNG.“

VITA

Sue Campbell ist Mitglied des britischen House of Lords und gilt als Mastermind hinter dem herausragenden Erfolg des britischen Nationalteams bei den Olympischen Spielen in London 2012.

Campbell absolvierte die Ausbildung zum Master of Education am Bedford College of Physical Education und an der University of Leicester und war unter anderem stellvertretende Direktorin für Sportunterricht an der Leicester und der Loughborough University.

Seit 2005 ist Campbell Vorsitzende des Youth Sport Trust, einem Verein mit dem Ziel, Potenziale junger Menschen in sämtlichen Lebenslagen durch Sport aufzuspüren. Als ehemalige Vorsitzende der UK Sports entwickelte Sue Campbell außerdem in acht Jahre langer intensiver Vorarbeit eine Strategie, mit deren Hilfe England 2012 das beste Ergebnis aller Zeiten bei Olympischen Spielen erzielen konnte.

Die Engländerin erhielt bereits zahlreiche Auszeichnungen, darunter beispielsweise die Auszeichnung für ihr Lebenswerk bei den Sunday Times Sportswomen of the Year Awards 2012.

Sue Campbell is a member of the British House of Lords. She is considered the mastermind behind the outstanding success of the British national team at the Olympic Games in London in 2012.

Campbell graduated from Bedford College of Physical Education and the University of Leicester with a Master's in Education. She was, among other things, deputy director of physical education at Leicester and Loughborough University.

Since 2005 Campbell has chaired Youth Sport Trust, an association whose aim is to detect the potential of young people in all areas of daily life through sports. As the former chairperson of UK Sports, Sue Campbell developed a strategy in eight years of intensive preparatory work that helped England achieve the best results ever at the 2012 Olympic Games.

The Englishwoman has won numerous awards, including, for example, the award for lifetime achievement from The Sunday Times "Sportswoman of the Year Awards" in 2012.

„IT'S NOT ABOUT MEDALS ACTUALLY. IT'S ABOUT THE JOURNEY.
IT'S ABOUT SELF-FULFILLMENT.“

INTERVIEW

SUE CAMPBELL

zusammengefasst von Alan Webber
edited by Alan Webber

Im Sport ist der Vergleich ein wichtiges Kennzeichen: Was ist gut? Was ist großartig? Wir stiegen bei den Olympischen Spielen 2004 in Athen im Medaillenspiegel vom 36. Platz im Jahr 1996 zum 10. auf. Wir wussten, dass wir „gut“ geworden waren, aber konnten wir zu den Besten gehören? Als ich zur Leiterin von UK Sport ernannt wurde, fing ich mit sehr einfachen Fragen an: Wir sind 10. im Medaillenspiegel. Wer ist vor uns? Nachdem sämtliche Ausreden eliminiert waren, warum wir nicht besser werden konnten als die neun Nationen vor uns, setzten wir uns das Ziel, 4. im Medaillenspiegel zu werden.

„WELTKLASSE ZU SEIN IST EIN PROZESS, TAG FÜR TAG.“

Da begann ich mit dem „Besser werden endet nie“-Konzept. „Besser werden endet nie“ bedeutet, dass wir ab heute jeden Tag ein kleines bisschen besser werden. Wenn wir uns auf diese zehnjährige Reise begeben, dann werden wir eines Tages am Weg zu den Besten sein.

Aber wie sehen die Besten aus? Zufälligerweise fand ich die Antwort auf diese Frage bei einem Formel 1-Rennen in Michael Schumachers Boxengasse. Nach dem Rennen holte ich die UK Sport Belegschaft in einem Raum zusammen und sagte, „Ich kann Euch jetzt ‚die Besten‘ beschreiben“. Ich habe es auf drei Fragen heruntergebrochen: Erstens, kann man vom Werkstattboden essen? Weil in Michael Schumachers Werkstatt kann man das – so sauber ist sie. Der Mann, der diesen Boden putzte, hatte das Gefühl, er ist Weltklasse in dem, was er tat, weil es ein wichtiger Beitrag zu Michael Schumachers Sieg bei dem Rennen war. Die zweite Frage: Wie lange dauert es, einen Reifen zu wechseln, wenn man einen geplatzten Reifen hat? Weil ich hatte Michael Schumachers Team diesen Reifenwechsel üben gesehen, um 0,01 Sekunden schneller zu werden. Meine dritte Frage war: Wie lange dauert es, eine Entscheidung zu fällen? Ich hatte Michael Schumachers Rennleiter gesehen, wie er

In sport, comparison is a huge marker: What is good? What is great? We went from 36th place in the medal table in 1996, to 10th at the Olympics in Athens in 2004. We knew that we'd gotten to "good", but could we get to great? When I came in to head up UK Sport I started with very simple questions: We're 10th in the medal table. Who's above us? After eliminating all excuses, why we couldn't do better than the nine nations above us, we set our goal to be 4th in the medal table.

That's when I began my "better never stops" concept. "Better never stops" means that starting today, every day we're going to be a little bit better. If we get on that ten-year journey, then one day we'll be on the way to great.

But what does great look like? By chance I found the answer to that question at a Formula One race, in Michael Schumacher's pit lane. After the race, I got the UK Sport staff in a room and I said, "I can now describe 'great' to you." I had boiled it down to three questions: First, can you eat your lunch off a garage floor? Because you can off Michael Schumacher's garage floor – that's how clean it is. The man who cleaned that floor felt like he was world-class at cleaning it because it was an important part of Michael Schumacher winning the race. The second question: How long does it take you to change your tire when you get a blow out on your car? Because I'd watched Michael Schumacher's team practice that tire change to get 0.01 seconds off their time. My third question was: How long does it take to make a decision? I had watched Michael Schumacher's race director make an unbelievably courageous decision in five seconds – and that decision won the race. But the key was, he had made that decision based on great data.

eine unglaublich mutige Entscheidung in fünf Sekunden fällte – und diese Entscheidung gewann das Rennen. Aber der Punkt war, dass er die Entscheidung auf der Basis ausgezeichneter Daten traf.

Meine drei Lektionen waren also: Jede und jeder muss dazugehören, muss im System geschätzt werden und muss dafür kämpfen, Weltklasse zu sein. Zweitens, wir werden zusammenarbeiten, uns ständig gegenseitig coachen, um marginale, inkrementelle Verbesserungen zu erzielen, die uns jeden Tag ein wenig besser machen. Und wir werden die besten Daten der Welt haben, sodass wir mutige Entscheidungen darüber treffen können, wo wir unsere Investitionen tätigen.

Ich habe einen anderen Ausdruck: „Lass niemals jemanden eine Decke in deinen Himmel einziehen.“ Wie kann man die Menschen befreien, ihnen Freiraum geben, damit sie erreichen, wozu sie wirklich imstande sind? Wiederum nahm ich drei einfache Fragen und fragte jede und jeden bei UK Sport. Erstens, was machst du? Es ist faszinierend, wie wenige Menschen einem sagen können, was der Sinn und Zweck ihrer Tätigkeit ist. Zweitens fragte ich, wenn man alle Einschränkungen beseitigen würde, was könntest du machen? Und drittens, was hindert dich daran, das zu tun, was du tun könntest? Das sind einfache Fragen, aber sie haben das Denken vieler Menschen befreit. Kreativität und Inspiration sind in jeder und jedem und wir müssen sie freisetzen.

Am Ende liegt der Weg vom Guten zu den Besten in den Athletinnen und Athleten. Es ist ihr Wunsch, ihre Entschlossenheit, ihre Fähigkeit zurückzukommen, auch wenn es nicht gut läuft. Wir haben unsere olympischen und paraolympischen Athletinnen und Athleten in Schulen geschickt, um mit Jugendlichen zu sprechen, die eine harte Zeit durchmachen und sie bringen Inspiration in ihr Leben. Sie sagen ihnen: **Wenn du eine Leidenschaft hast und du sie verfolgst und du dich nicht von Leuten vom Kurs abbringen lässt, wirst du etwas ganz Besonderes am Ende der Reise finden – Selbstverwirklichung.**

So my three lessons were: Everybody has to belong, has to be valued in the system, and has to be struggling to be world class. Second, we're going to work collaboratively, constantly coaching each other to find marginal, incremental gains to make us better every day. And we're going to have the best data in the world so we can make courageous decisions about where we put our investment.

I have another expression: "Never let anybody put a ceiling in your sky." How do you unlock people, give them the freedom to accomplish what they are truly capable of accomplishing? Again, I took three simple questions and asked everyone at UK Sport. First, I asked, what do you do? It's fascinating how few people can tell you the purpose of what they do. Second, I asked, if all the constraints were taken away, what could you do? And third, what keeps you from doing what you could do? They're simple questions, but they liberated a lot of people's minds. Creativity, inspiration is in everybody and we need to unlock it.

"BEING WORLD CLASS IS A PROCESS, DAY BY DAY."

In the end, going from good to great is in the athletes. It's their desire, their determination, their ability to come back when things aren't good.

*We sent our Olympic and Paralympic athletes into schools to talk with kids who are having a tough time in life and they bring inspiration into their lives. They tell them, **if you have a passion and you pursue it and you don't let people knock you off course, you'll find something very special at the end of the journey – self-fulfillment.***

Oswald Metzger

Politikberater, Ravensburg, Deutschland
Political advisor, Ravensburg, Germany

32



„MEHR EIGENVERANTWORTUNG IST DER SCHLÜSSEL ZU EINER ERFOLGREICHEN ZUKUNFT EINER GESELLSCHAFT.“

VITA

Oswald Metzger gilt als politischer Querdenker. Seine Arbeit und sein Leben als Politiker sind vor allem von einem Faktor geprägt: dem Festhalten an seinen Überzeugungen.

Metzger startete seine politische Karriere 1974 bei der SPD, war dann parteiunabhängig, wechselte 1987 für knapp 21 Jahre zu den Grünen, ehe er 2008 Mitglied der CDU wurde. Während seiner gesamten politischen Laufbahn vertrat Metzger selbst gegen gängige Parteilinien immer seine eigene Meinung.

2003 erschien Oswald Metzgers Buch „Einspruch. Wider den organisierten Staatsbankrott“, in dem er öffentlich Kritik an der riskanten Verschuldungspolitik Deutschlands äußerte. 2009 erschien mit „Die verlogene Gesellschaft“ ein Buch, in dem Metzger das gesellschafts-politische Dilemma der Ehrlichkeit in der Politik thematisiert und verarbeitet.

Oswald Metzger ist seit 2010 stellvertretender Landesvorsitzender der Mittelstands- und Wirtschaftsvereinigung in Baden Württemberg und geschäftsführender Sekretär des „Konvent für Deutschland“, dessen Ziel es ist, Reformen in Deutschland voranzutreiben.

Oswald Metzger is considered a political maverick. His work and life as a politician are characterized primarily by one feature: sticking to his convictions.

Metzger started his political career in 1974 with the German Social Democrats, after which he was an independent. In 1987 he switched to the Green Party, where he stayed for nearly 21 years before becoming a member of the Union of Christian Democrats in 2008. Throughout his political career Metzger always put forward his own opinion, even against established party lines.

In 2003 Oswald Metzger's book "Einspruch. Wider den organisierten Staatsbankrott" (Objection. Against an Organized State Bankruptcy) was published, in which he publicly expresses criticism of Germany's risky debt policy. In 2009 Metzger published "Die verlogene Gesellschaft" (The Lying Society), in which the central theme is the socio-political dilemma of honesty in politics.

Since 2010 Oswald Metzger has been the deputy chairman of the small business association in Baden Württemberg and executive secretary of the "Konvent für Deutschland", whose aim is to make reforms in Germany.

„MORE PERSONAL RESPONSIBILITY IS THE KEY TO A SOCIETY'S SUCCESSFUL FUTURE.“

INTERVIEW

OSWALD METZGER

zusammengefasst von Alan Webber
edited by Alan Webber

Meine Karriere als Politiker begann, als ich mit 19 Jahren Mitglied der SPD wurde. Ich wuchs bei meinen Großeltern auf, eher konservativen Leuten aus der Arbeiterklasse. Mein Großvater sagte: „Wer in seiner Jugend nicht links ist, hat kein Herz; wer im Alter immer noch links ist, hat keinen Verstand.“

Ich arbeitete sechs Jahre lang für die SPD, bevor ich bemerkte, dass sich meine persönlichen Ansichten von denen der Partei unterschieden. Also trat ich 1979 aus und beschloss, nie wieder Mitglied einer Partei zu werden. 1980 wurde die Grüne Partei gegründet. Ich war in meiner Gemeinde aktiv und viele Leute dachten, ich wäre Teil dieses neuen Vereins, also bin ich schließlich beigetreten. Das hielt 21 Jahre!

Als ich Rechtswissenschaften studierte, meldete ich ein Schreibbüro an. Ich lernte damals, unternehmerisch zu sein und marktorientierter in meinem Wirtschaftsverständnis. Deshalb wurde ich „der erste grüne Politiker, der irgendetwas von Geld und Wirtschaft versteht“, genannt. Im Laufe der Zeit machten die Grünen einen gewaltigen Linksruck. Als sie beschlossen, dass jeder Mensch ein von Steuergeld bezahltes bedingungsloses Grundeinkommen bekommen soll, verließ ich 2007 die Grünen. Heute bin ich auf nationaler Ebene im Wirtschaftsflügel der CDU aktiv und betreibe eine kleine Denkfabrik, den „Konvent für Deutschland“. Sie besteht aus früheren Politikerinnen und Politikern aller Parteien in Deutschland.

„WIR BRAUCHEN EINE ‚FRUCHTBARE UNRUHE‘.
SATURIERTHEIT IST DIE VORSTUFE ZUM
SCHEITERN.“

Wenn ich an die Reise vom Guten zum Besseren denke, komme ich zu dem Schluss, dass wir in Deutschland eine unglaubliche Trägheit haben. Wir haben zu viele Menschen, die für nichts mehr stehen. Früher hatten

My career as a politician began when I became a member of the SPD at the age of 19. I grew up with my grandparents, rather conservative working-class people. My grandfather told me, “Who is not left-wing in his youth does not have a heart; who is still left-wing in his old age does not have a brain.”

I worked for the SPD for six years before I realized that my own personal views were different from the party. So I got out in 1979 and decided never to become a member of another party. In 1980, the Green Party was founded. I was politically active in my community and many people thought I was part of this new club, so eventually I joined them. That lasted for 21 years!

When I studied law, I registered a writing office. At that time I learned to be entrepreneurial and much more market-oriented in my economics. As a result, I was called “the first Green politician who knows anything about money and economics.” Over time, the Greens made a major shift to the left. When they decided that every person should have an unconditional basic income paid through taxes, I left in 2007. Today I am active in the economic wing of the CDU on the national level and I run a small think tank called “Konvent für Deutschland”. It consists of former top politicians from all parties in Germany.

When I think of the journey from good to great, I have to conclude that we have incredible inertia in Germany. We have too many people who don’t stand for anything. In the past, we had statesmen in the best sense of the word: The country comes first, then the party, and then I. Those people are becoming fewer and fewer. I think we’re making a big mistake in all democracies today. Democracy depends on a well-informed, enlightened, responsible population – and that goes

wir Staatsleute im besten Sinne des Wortes: zuerst kommt das Land, dann die Partei und dann ich. Solche Menschen werden weniger und weniger. Ich glaube, wir machen heute in allen Demokratien einen riesigen Fehler. Demokratie hängt von einer gut informierten, aufgeschlossenen, verantwortungsvollen Bevölkerung ab – das gilt für alle Menschen und nicht nur für die Eliten. Aber Europa wurde als Eliteprojekt errichtet. Es gab noch nie so viele Zentrifugalkräfte wie heute, so viel Hass und Vorurteil.

Jeder Jurist würde sagen, dass die lateinische Phrase „Pacta sunt servanda“ – Abkommen müssen eingehalten werden – in Europa nicht mehr gilt. Man schreibt einen Fiskalpakt, zwei Jahre später wirft man ihn weg. Das ist mühsam und erschreckend. Wenn man eine gut informierte Bevölkerung in einer Demokratie will, muss man den Menschen die Grundlagen der sozialen Ordnung erklären. Als Bevölkerung möchten wir geschätzt werden, wir wollen ernst genommen werden. Wir möchten auf unseren eigenen Füßen stehen können, etwas aus uns machen. Wenn ich das tue, trage ich zur Gemeinschaft bei. Aber diese Grundlagen gehen verloren.

Wir haben unsere Bevölkerung umerzogen zu der Denkweise, dass der Staat alles richten wird. Aber diese Leistungen kosten Geld. Man muss das erst generieren durch Steuern und Abgaben, bevor man Schecks an die Bevölkerung verteilen kann. Der Staat ist kein Schweizer Taschenmesser. Er kann nicht als eierlegende Wollmilchsau funktionieren.

Wie schafft man Veränderung? **Die Lebenserfahrung lehrt uns, dass sich Dinge nur dann ändern, wenn es eine Krise gibt. Das stimmt für Unternehmen, die Politik und die Gesellschaft. Reformen in guten Zeiten sind faktisch unmöglich.**

Wenn man in Oberösterreich den Weg zu den Besten gehen will, muss man eine Diskussion über die Zukunft initiieren. Man muss den Zeitgeist so infizieren, dass die richtigen Fragen gestellt werden. Man muss so etwas wie eine „fruchtbare Unruhe“ auslösen – denn satt zu sein, selbstgefällig und komfortabel, ist ein Vorläufer des Misserfolgs.

for all people and not only the elites. But Europe was built as an elite project. There have never been as many centrifugal forces as today, as much hatred and prejudice.

Any lawyer would say that the Latin phrase, “Pacta sunt servanda” – agreements must be kept – no longer applies to Europe. You write a fiscal compact, two years later you throw it away. That is troublesome and frightening. If you want to have a well-informed population in a democracy, you have to tell people the basics of social order. As people we want to be appreciated, we want to be taken seriously. We want to be able to stand on our own feet, to make something of ourselves. If I do that I contribute to my community. But these basics are being lost.

**“WE NEED ‘PRODUCTIVE RESTLESSNESS’.
SATURATION IS THE PRECURSOR OF FAILURE.”**

*We have re-educated our people to the mindset that the state will make everything all right. But those benefits cost money. You have to generate that through fees and taxes before you can distribute checks to the public. The state is not a Swiss Army knife. It cannot function as a jack-of-all-trades. How do you create change? **Experience in life teaches us that things only change if there is a crisis. That’s true in companies, in politics, in society. Reforms in good times are virtually impossible.***

If you want to go from good to great in Upper Austria, you have to initiate a discussion about the future. You need to infect the zeitgeist so the right questions are posed. You need to trigger something like a “fertile unrest” – because being satiated, being complacent, being comfortable is a precursor of failure.

STATEMENT YOUNG ACADEMIA

36



„NUR DAS BESTE IST GUT GENUG. AUCH WENN JEDE UND
JEDER FÜR SICH HERAUSFINDEN MUSS, WAS DAS IST.“

In bewährter Weise haben sich bereits im Vorfeld des SURPRISE FACTORS SYMPOSIUMS Studentinnen und Studenten verschiedenster Fachrichtungen in einem Workshop mit dem diesjährigen Thema auseinandergesetzt. Drei von ihnen brachten als YOUNG ACADEMIA die Perspektive der jungen Generation in die Diskussionen ein.

DIE YOUNG ACADEMIA beim SURPRISE FACTORS SYMPOSIUM waren:

Thomas Böhler, BA

Internationale Betriebswirtschaft, Universität Wien

Lambert Neumayr, BSc

Masterstudium Strategy, Innovation, Management Control, WU Wien

Carina Posner

Business Management Marketing, Marken und Medien, FH Campus M21, München

In a workshop prior to the SURPRISE FACTORS SYMPOSIUM, students from various disciplines discussed this year's theme. Three of them joined the discussion at the SYMPOSIUM as this year's YOUNG ACADEMIA and contributed their ideas from the younger generation's perspective.

The YOUNG ACADEMIA at the SURPRISE FACTORS SYMPOSIUM were:

Thomas Böhler, BA

International Business, University of Vienna

Lambert Neumayr, BSc

Master's Program in Strategy, Innovation, and Management Control, Vienna University of Economics and Business

Carina Posner

Business Management Marketing, Brands and Media, University of Applied Sciences, Campus M21, Munich

“ONLY THE BEST IS GOOD ENOUGH. AT THE SAME TIME,
EACH OF US HAS TO FIND OUT FOR THEMSELVES, WHAT THAT IS.”

„WARUM VERFOLGEN WIR NICHT DIE VISION VON OBERÖSTERREICH ALS GLÜCKLICHSTE REGION DER WELT?“

38

Als YOUNG ACADEMIA ist es uns ein besonderes Anliegen, den Interessen und Ideen der jungen Generationen Gehör zu verschaffen. Aus dieser Perspektive erscheinen uns daher insbesondere die folgenden vier Punkte, die im Rahmen des Symposiums diskutiert wurden, als zentrale Elemente für die Zukunft Oberösterreichs. Denn um den „Weg zu den Besten“ beschreiten zu können, muss sich Oberösterreich stetig weiterentwickeln – Stillstand wäre fatal:

- **Bildung:** Gerade in einer rohstoffarmen Region wie Oberösterreich, in der „Humankapital“ als die wichtigste Ressource überhaupt betrachtet werden kann, sind Investitionen in Bildung – sei es in Form einer Berufsausbildung, eines akademischen Studiums, einer beruflichen Weiterbildung oder Ähnlichem – von zentraler Bedeutung. Dabei ist es essentiell, die Kreativität junger Menschen zu fördern und die richtige Balance zwischen Leistungsdruck auf der einen und kreativer Freiheit auf der anderen Seite zu finden. Ein derartiges Gleichgewicht wird sich letztlich auch positiv auf das Wohlergehen der jungen Menschen auswirken. Schließlich werden nur glückliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einem Unternehmen die beste Arbeit garantieren und einen langanhaltenden Erfolg versprechen.
- **Innovationskraft:** Wenn Österreich im Allgemeinen und Oberösterreich im Speziellen im globalen Wettbewerb bestehen möchten, braucht das Land hoch qualifizierte Arbeitskräfte und Innovatoren sowie Forschungs- und Arbeitsbedingungen, die das Erzielen von Spitzenleistungen ermöglichen. Daher ist neben nachhaltigen Investitionen in Forschung und Entwicklung nicht nur eine exzellente Ausbildung für die Menschen vor Ort, sondern auch die Gestaltung von Oberösterreich als attraktive Region für Arbeitskräfte aus dem Ausland von großer Bedeutung.
- **Fehlerkultur:** Allzu oft werden junge Unternehmerinnen und Unternehmer, die mit einem Projekt scheitern, in wirtschaftlicher, sozialer und

As YOUNG ACADEMIA it is our special concern to have the younger generation's interests and ideas be heard. From this perspective, the following four points that were discussed in the course of the symposium especially seem to be key elements in Upper Austria's future. In order to follow the pathway "From Good to Great", Upper Austria has to evolve constantly. A standstill would bring dire consequences:

- **Education:** *Especially in a region like Upper Austria with few natural resources, in which "human capital" can be considered the most important resource of all, investing in education – either in the form of vocational training, academic studies, continuing education or the like – is of pivotal importance. It is essential to foster young people's creativity and to find the right balance between the pressures to achieve on the one hand and creative freedom on the other. Such a balance will ultimately have a positive impact on young people's welfare. After all, only happy employees will ensure the best possible work and promise a company's long-lasting success.*
- **Innovation:** *If Austria in general and Upper Austria in particular want to compete successfully on the global stage, the state needs highly qualified workers and innovators as well as research and working conditions that let employees excel. With this in mind, sustained investment in research and development as well as excellence in education are necessary. It is also of great importance to shape Upper Austria into an attractive region for workers from abroad.*
- **Mistake Management:** *All too often, young entrepreneurs who fail are stigmatized and put at a disadvantage in economic, social, and legal terms. To promote innovation, we have to get away from our "error-picking culture", which*

"WHY DON'T WE FOLLOW THE VISION OF UPPER AUSTRIA AS THE HAPPIEST REGION IN THE WORLD?"

rechtlicher Hinsicht stigmatisiert und benachteiligt. Zur Förderung der Innovationskraft müssen wir daher wegkommen von unserer „error-picking culture“, die Innovationen hemmt, und im Gegenzug jungen Menschen erlauben, Risiken einzugehen und Fehler zu machen. Wir müssen jungen Leuten eine Chance geben: Von abgebauter Bürokratie für Gründungen über Alternativ-Finanzierungen hin zu einer Kultur, die Fehler als Lernchancen betrachtet und jungen Menschen Gehör verschafft.

- **Fokus:** Ein System, das alle Sektoren gleichermaßen fördern möchte, wird heute rasch an seine Kapazitätsgrenzen stoßen. Als vergleichsweise kleine Region muss sich Oberösterreich daher in wirtschaftlicher Hinsicht auf seine Stärken besinnen und auf einige wenige Nischen konzentrieren, um mit herausragenden Menschen und deren Leistungen und Produkten weltweit wettbewerbsfähig zu sein. Daher ist es umso bedeutsamer, jene Bereiche zu identifizieren und gezielt zu fördern, die das größte Entwicklungspotenzial in sich bergen.

Um von „good to great“ zu gelangen, sind diese vier Punkte aus unserer Sicht von enormer Bedeutung für Oberösterreich. Dabei ist es uns zudem einerseits ein besonderes Anliegen, dass die Mitsprachemöglichkeiten junger Menschen gestärkt werden, um ihre Interessen besser vertreten zu können. Andererseits erscheint es uns als sehr wichtig, dass neue Gesetzesvorschläge unter besonderer Berücksichtigung ihrer Auswirkungen auf die zukünftigen Generationen evaluiert werden. Nur auf diese Weise kann eine positive Entwicklung Oberösterreichs in wirtschaftlicher, politischer, kultureller und sozialer Hinsicht nachhaltig sichergestellt werden.

inhibits innovation. Instead, we need to let young people take risks and make mistakes. We have to give young people a chance: starting with cutting redtape for start-ups, providing alternative financing, and developing a culture where mistakes are seen as learning opportunities and young people's voices are heard.

- **Fokus:** A system that equally supports all sectors will quickly reach its limits. As a comparatively small region, Upper Austria therefore has to focus on its economic strengths and concentrate on a few niches in order to be competitive on a global scale with its outstanding people, their achievements, and products. So it is even more important to identify and specifically promote those areas that have the greatest potential for development.

To go from "good to great", the four points above are, in our view, of enormous importance for Upper Austria. Moreover, we are especially concerned about strengthening the possibilities for young people to actively take part so that they can better represent their interests. On the other hand, it seems very important to us that new legislative proposals be evaluated with a special view to their impact on future generations. Only in this way can a positive development of Upper Austria that is economically, politically, culturally, and socially sustainable be guaranteed.

STATEMENT DES WISSENSCHAFTLICHEN BEIRATS

STATEMENT FROM THE ACADEMIC ADVISORY BOARD

40



von Prof. Dr. Helmut Kramer, Beiratsmitglied
by Prof. Dr. Helmut Kramer, Member of the Academic Board

Hintergrund des diesjährigen Symposiums bildeten die von John Collins in seinem stark beachteten Buch unter dem gleichen Titel („From good to great“, 2001) entwickelten Prinzipien, welche zu Spitzenergebnissen wirtschaftlicher wie gesellschaftlicher Organisationen führen sollen. Oberösterreich rangiert in nationalen und europäischen Rankings sowohl als Wirtschaftsstandort wie auch als Lebensumgebung für eine moderne Gesellschaft überdurchschnittlich gut. Diese Position kann nur gehalten und noch verbessert werden, wenn sich nicht Selbstzufriedenheit und Sätturiertheit ausbreiten und nicht angenommen wird, dass die Bedingungen für hohe Leistungsfähigkeit ohnehin von selbst gegeben seien.

Die künftige Position wird durch unabwendbare Veränderungen in der Umgebung des Landes und durch Überraschungen immer wieder herausgefordert werden. Es wäre unrealistisch, nicht mit strukturellen Schwachstellen zu rechnen. Daher liegen Strategien nahe, in einzelnen Bereichen, für die Oberösterreich gute Voraussetzungen aufweist oder herstellen kann, Höchstleistungen anzustreben.

„UNABWENDBARE VERÄNDERUNGEN UND ÜBERRASCHUNGEN WERDEN REGIONEN IMMER WIEDER AUF'S NEUE HERAUSFORDERN.“

Die Frage nach dem „Weg zu den Besten“ wurde, wie es beim SURPRISE FACTORS SYMPOSIUM mittlerweile fruchtbare Tradition geworden ist, zunächst in eingehenden Interviews mit einer Reihe von Gästen ausgeleuchtet, die in höchst unterschiedlichen Gebieten international stark beachtete Höchstleistungen erzielt haben und die bereit waren, ihre Erfahrungen zu reflektieren und zu interpretieren. Dazu zählte ein Konzept- und Installationskünstler (Norbert Brunner), eine Wissenschaftlerin mit weltweit Aufsehen erregender Forschung zu Impfstoffen gegen Ebola (Herta Steinkellner), die sehr erfolgreiche

This year's symposium was based on the principles developed by John Collins in his widely publicized book "From Good to Great", 2001, which aim to generate top results in economic as well as social organizations. In national and European rankings Upper Austria is above average both as a business location and as a living environment for a modern society. This position can only be maintained and further improved if complacency and satiety do not spread and if it is not taken for granted that the conditions for high performance are self-evident.

“UNAVOIDABLE CHANGES AND SURPRISES WILL CHALLENGE REGIONS OVER AND OVER AGAIN.”

The future position of Upper Austria will be challenged by unavoidable changes in the environment of the province and, again and again, by surprises. It would be unrealistic not to expect structural weaknesses. Therefore, it is logical to seek strategies for excellence in certain areas where Upper Austria has good conditions or can produce them.

The question of how to get „From Good to Great“ was first illuminated in in-depth interviews with a number of guests who achieved internationally highly regarded top performances in very different areas and who were willing to share their experience and to interpret it, a procedure that has become a very fruitful tradition at the SURPRISE FACTORS SYMPOSIUM: The guests this year were a conceptual and installation artist (Norbert Brunner), a scientist whose research on vaccines against Ebola created a worldwide stir (Herta Steinkellner), the very successful manager of the British sports organization (Sue Campbell), and a politician with a focus on economic policy (Oswald Metzger), whose parliamentary work is greatly respected in Germany.

Managerin der britischen Sportorganisation (Sue Campbell) und ein Politiker mit Schwerpunkt Wirtschaftspolitik (Oswald Metzger), dessen parlamentarische Arbeit in Deutschland stark beachtet wurde.

„PERSÖNLICHE MOTIVATION UND BEHARRLICHKEIT SIND AUSSCHLAGGEBEND FÜR DEN ERFOLG.“

Zwei der Gäste waren für große Institutionen (Sportmanagement, Parlament) verantwortlich, bei den anderen beiden – dem Künstler und der Wissenschaftlerin – stand neben erfolgreichen Kooperationen und Teamarbeit eher die Frage der persönlichen Motivation, die exzellente Leistungen erreichen ließ, im Vordergrund.

Die unterschiedlichen Tätigkeitsfelder der Gäste – fachlich sowie auch in Bezug auf die nationale und individuelle Prägung (eine Österreicherin, ein Österreicher, eine Britin, ein Deutscher) – ermöglichten, von den spezifischen Umständen zu allgemeineren Einsichten vorzustoßen. Die Diskussionen wurden durch die Studierenden, die die junge Generation vertraten, stimuliert; dabei waren auch altersspezifisch divergierende Auffassungen zu erkennen.

Drei Kernthemen wurde besondere Aufmerksamkeit gewidmet:

- der Frage nach den Voraussetzungen besonderer Kreativität und hoher Innovationsfähigkeit,
- der Frage nach der Ausstrahlung des Bemühens um Höchstleistung und nach der Durchsetzung in Institutionen, Gesellschaft und Politik,
- schließlich Überlegungen zu Strategien, die für eine Zukunft des gesellschaftlichen und demografischen Wandels und damit für die junge Generation Lebensqualität sichern können.

Two of the guests were responsible for large institutions (sports management, parliament). The other two – the artist and the scientist – were more concerned with questions of personal motivation that make achieving excellence possible, as well as successful cooperation and teamwork.

The guests' various areas of expertise – professionally as well as in their national and individual character (an Austrian woman, an Austrian man, a Briton, a German) – made it possible to move from specific circumstances to more general insights. The discussions were further stimulated by the students, who represented the younger generation. Hence, also age-specific divergent views came to light.

Special attention was given to three key issues:

- *the question of the preconditions for exceptional creativity and great innovative ability,*
- *the question of how to spread the effort to achieve peak performance and how to introduce it into institutions, society, and politics,*
- *finally, reflections on strategies that can ensure quality of life in a future with social and demographic change and hence for younger generations.*

As has been a tradition at the symposium for years, in a discussion with Governor Josef Pühringer and State Minister Michael Strugl conclusions were drawn for Upper Austria.

Repeatedly and in several stages of discussion, considerable attention was given to opposing theses: One was whether





Wie es für das Symposium seit Jahren Tradition ist, wurden daraus im Gespräch mit Landeshauptmann Josef Pühringer und Landesrat Michael Strugl Schlussfolgerungen für das Land Oberösterreich abgeleitet.

Breiten Raum nahmen in etlichen Phasen der Diskussion immer wieder die gegensätzlichen Thesen ein, ob eher Krisen, Benachteiligungen, Mängel oder gar Not besondere Leistungen auslösen; und, damit in Verbindung, ob persönliche wie gesellschaftliche Disziplin Voraussetzung des Erfolgs ist. Oder ob umgekehrt eher die Betonung von Individualität, das Streben nach Nicht-Konformität erfolgreiche Innovationen erwarten lassen; und ob öffentliche Förderung und adäquate Ausstattung – etwa wissenschaftlicher Forschung – günstigere Voraussetzungen schaffen. Letzteres könnte ja auch, so der Verdacht, zur Ermattung der Anstrengungen und zu Sätttheit beitragen. Einigkeit bestand jedenfalls darin, dass ohne starke persönliche Motivation und Beharrlichkeit, etwas Besonderes zu schaffen, Bestleistungen ausbleiben.

Weder ein Unternehmen noch eine Organisation und auch nicht ein Land können auf allen Gebieten „great“ sein. Aufgabe von Strategien ist daher, Kriterien für Selektion zu entwickeln, andererseits aber Frustration zu vermeiden. Wo in einzelnen Bereichen heute die Voraussetzungen für internationale Exzellenz noch nicht vorliegen, sind Ermutigung, Lernen von den Besten und längerfristige Perspektiven anzubieten.

Die Vertreter der jungen Generation warben dafür, Oberösterreich könnte sich als Land mit hohem Lebensglück (happiness) profilieren. Die Bezeichnung „Glück“ erschien den Älteren nicht unbedenklich, weil das zu Einbußen an Leistungsbereitschaft führen könnte. Sie vertraten demgegenüber eher die Auffassung, dass erfolgreich erbrachte Leistungen persönliche Befriedigung und Lebensqualität bringen.

crises, disadvantages, shortcomings or even emergencies trigger off special achievements and, in connection with this, whether personal and social discipline are a prerequisite for success. Or, on the other hand, whether the emphasis on individuality and the pursuit of non-conformity lead to the expectation of successful innovations and whether public funding and adequate facilities – such as scientific research – create more favorable conditions. The latter could indeed, as suspected, contribute to the exhaustion of effort and to satiety. In any case, there was agreement on the fact that without strong personal motivation and perseverance in creating something special, extraordinary achievements would not be achieved.

“PERSONAL MOTIVATION AND PERSEVERANCE ARE DECISIVE FOR SUCCESS.”

Neither companies nor an organization or a province can be „great“ in all areas. The task of strategies is therefore to develop criteria for selection on the one hand and to avoid frustration on the other. In those areas where the conditions for international excellence are not yet available today, encouragement, learning from the best, and longer-term perspectives should be offered.

The representatives of the younger generation campaigned for Upper Austria to distinguish itself as a province with a high level of happiness. The term „happiness“ seemed problematic for the elders because it could lead to loss of motivation. They rather took the view that successful achievements lead to personal satisfaction and quality of life.

DER WEG ZU DEN BESTEN: GEDANKEN ZU EINER REISE

GOOD TO GREAT: REFLECTIONS ON THE JOURNEY

46



Die Suche nach einem Weg vom Guten zum Besseren ist eine Herausforderung, die beinahe jede Organisation auf fast allen Ebenen betrifft. Sie kann eine Berufung sein, die einer Einzelperson eine neue oder bedeutungsvollere Ausrichtung in ihrem Leben gibt. Sie kann ein Team zusammenschweißen, um seine Spielleistung zu verbessern. Sie kann ein Unternehmen motivieren, die Arbeitsleistung zu verbessern, um bessere Geschäftsergebnisse zu erzielen. Und natürlich kann sie ein Weckruf für eine Stadt, eine Region oder ein Land sein, über das Erreichte hinaus mehr anzustreben.

Wo beginnt die Reise vom Guten zum Besseren? Für einen jungen aufstrebenden Künstler und für eine junge Wissenschaftlerin beginnt sie mit Neugierde. Sie ist der erste notwendige Bestandteil: die Bereitschaft zu lernen und sich den Herausforderungen und Möglichkeiten des Lebens zu stellen. Auf dieser Reise kann das, was zunächst nach einem Nachteil aussieht, tatsächlich eine Quelle der Inspiration, eine Quelle der wachsenden Selbsterkenntnis und eine Erinnerung dafür sein, dass das Anderssein eigentlich der ultimative Wettbewerbsvorteil ist.

„DER WEG ZU DEN BESTEN BEGINNT BEI DER ERKENNTNIS, WER MAN IST.“

Erste Schritte

Aus diesem Blickwinkel ist der erste Schritt auf dieser Reise nach innen gerichtet. Er erfordert von Einzelpersonen – oder Organisationen –, gnadenlos ehrlich mit sich selbst zu sein, eine ungeschminkte aufrichtige Einschätzung der eigenen Stärken und Schwächen vorzunehmen sowie eine Bestandsaufnahme der eigenen Einzigartigkeit. Wenn man einmal weiß, wer man ist, kann man sich die Latte höher legen und ambitioniertere Ziele setzen.

The quest to go from good to great is a challenge that applies to almost every organization and at almost every level. It can be a call that gives an individual a new and more purposeful direction in his or her life. It can rally a team to improve their game. It can motivate a company to lift its level of operation and achieve more in its business performance. And, of course, it can become a rallying cry for a city, a state, a region or even a country to take what it has already achieved and aspire to more.

“GOING FROM GOOD TO GREAT STARTS BY KNOWING WHO YOU ARE.”

Where does the journey from good to great begin? For a young aspiring artist, as well as a young scientist, it begins with curiosity. It is the first component of what it takes, a willingness to learn and to expose oneself to whatever challenges or opportunities life may present. On the journey, what first may appear as a harsh disadvantage can actually become a source of inspiration, a source of growing self-awareness and a reminder that being different is actually the ultimate competitive advantage.

First steps

From this vantage point, the first step in the journey is actually inward. It requires the individual – or the organization – to be scrupulously honest about himself or herself, to do an unblinkingly candid assessment of strengths and weaknesses, to take stock of what makes him or her unique. Once you know who you are, you can then set higher goals and more ambitious targets.

Der zweite Schritt ist, sich einen weitreichenden Überblick über die Außenwelt zu verschaffen: Wie sieht „großartig“ eigentlich aus? Wo kann man Beispiele der Besten finden, um von ihnen zu lernen, um sie zu verstehen und ihnen nachzueifern? „Gut“ und „großartig“ sind vergleichende Ausdrücke: „Gut verglichen womit?“ „Großartig verglichen mit wem?“ Um die eigene Position bewerten zu können, muss man Beispiele finden, nach denen man sich richten und von denen man lernen kann.

„ES GIBT KEINE ABKÜRZUNGEN AUF DEM WEG ZU DEN BESTEN.“

Ehrlichkeit, Transparenz und Integrität

Der Weg zu den Besten beinhaltet auch Ehrlichkeit, Transparenz und Integrität – im Umgang mit sich selbst und mit anderen. Ungeachtet der Umstände und unabhängig von der Art der erforderlichen Arbeit wird die Reise schwierige Entscheidungen und harte Urteile erfordern, die stets schwerwiegende Konsequenzen mit sich bringen werden. Man muss den Prozess der Entscheidungsfindung und die Grundlagen für Entscheidungen so transparent wie möglich gestalten; und man muss in der Lage sein, sowohl den Kontext als auch den Inhalt einer Entscheidung erklären zu können.

Daten und Geld

Daten spielen auch eine entscheidende Rolle auf diesem Weg. Es gibt alle möglichen Daten, die einem helfen, die Geschwindigkeit und die Richtung des Fortschritts zu beurteilen. Für einen Athleten oder eine Sportmannschaft kann dies die Laufgeschwindigkeit, die Sprunghöhe und nicht zuletzt die Anzahl der gewonnenen Medaillen sein. Für eine Politikerin oder einen Regierungsvertreter können es die Wahlbeteiligung, die Anzahl der Stimmen und letztendlich gewonnene oder verlorene Wahlen sein. Einer Wissenschaftlerin und einem Wissenschaftler können Daten zeigen, ob ein Experiment funktioniert,

The second step is to take a comprehensive survey of the external landscape: What does greatness actually look like? Where can you find examples of greatness to learn from, to appreciate, to emulate? “Good” and “great” are comparative terms: “Good compared to what?” “Great compared to whom?” To assess your own standing, you need to find examples to hold up and learn from.

Honesty, transparency and integrity

Going from good to great also entails honesty, transparency and integrity in your dealings with yourself and with others. No matter the circumstances, no matter the kind of work to be done, the journey will require hard decisions and difficult judgments which involve serious consequences. You have to make the decision-making process and the bases for the decisions as transparent as possible; and you have to be able to explain the context, as well as the content, of the decision.

“THERE ARE NO SHORTCUTS ON THE JOURNEY FROM GOOD TO GREAT.”

Data and money

Data also plays a critical role along the way. There are all kinds of data that can help assess the pace and direction of progress. For an athlete or a sports team, it can be speed of running, height of jumping, and, ultimately, number of medals won. For a politician or government official, it can be electoral turnout, number of votes, and, again, ultimately, elections won or lost. For a scientist, data can tell whether an experiment is working, whether a treatment has efficacy, and whether a scientific discovery represents a real, replicable breakthrough. For a community, a city or a state, data will tell you where you

ob eine Behandlung etwas bewirkt und ob eine wissenschaftliche Entdeckung einen echten, wiederholbaren Durchbruch darstellt. Einer Gemeinschaft, einer Stadt oder einem Land sagen Daten, wo man steht. Mit ihnen kann man sowohl die aktuelle Position als auch das Tempo des Fortschritts zum Ziel messen.

„GUTE, VERLÄSSLICHE DATEN SIND EIN UNSCHÄTZBARER BESTANDTEIL EINER JEDEN REISE VOM GUTEN ZUM BESSEREN.“

Geld spielt natürlich ebenfalls mehrere unterschiedliche Rollen mit verschiedenen Implikationen. Für eine Sportmannschaft kann Geld exzellentes Coaching ermöglichen, fortschrittliche Trainingsmöglichkeiten, qualitativ hochwertige Ausrüstung und andere kostspielige Ausgaben, die oft den Unterschied zwischen Sieg oder Niederlage ausmachen. In der Wissenschaft liefert Geld Laboreinrichtungen, Computertechnologie und andere Möglichkeiten, die heute absolut essentiell sind, um Experimente auf hohem Niveau durchführen zu können. In der Politik, ob es uns gefällt oder nicht, spielt Geld eine sehr große Rolle: Es ist ein Maßstab für die Existenzfähigkeit einer Kandidatin oder eines Kandidaten und ermöglicht Politikerinnen, Politikern und Parteien, ihre Kampagnen umzusetzen und so Wählerinnen und Wähler zu erreichen. Für Künstlerinnen und Künstler bestätigt der Verkauf eines Werkes nicht nur die eigene Wahrnehmung, dass dieses ein anerkennendes Publikum gefunden hat, er erlaubt es auch, auf Basis des eigenen Schaffens zu leben und zu arbeiten.

Zwischen Genügsamkeit und Unzufriedenheit

Gleichzeitig kann Geld einen umgekehrten Effekt haben: Es kann zum Selbstzweck und nicht mehr Mittel zum Zweck werden. Wenn das passiert, nützen die Athleten, der Wissenschaftler, die Politikerin und

stand. You can gauge both your current standing and your rate of progress toward your ultimate goal.

Money, of course, plays several different roles, with different implications. For an athletic team, money can pay for excellent coaching, advanced training conditions, high quality equipment, and other costly expenditures that often spell the difference between winning or losing. In science, money affords the laboratory facilities, computer technology, and other capabilities that are now absolutely essential to pursue world-class experiments. In politics, whether we like it or not, money plays a very large role: It is a measure of a candidate's viability and it allows candidates and parties to conduct their campaigns and reach voters. For artists, selling a work of art not only confirms the artist's own sense that his or her work has found an appreciative audience, it also allows the artist to live and work on the basis of what he or she creates.

“GOOD, RELIABLE DATA ARE AN INVALUABLE PART OF ANY JOURNEY FROM GOOD TO GREAT.”

Between contentment and discontentment

At the same time, money can have a perverse effect: It can become an end in itself rather than a means to an end. When that happens, the athlete, the scientist, the politician and the artist no longer use money to further their pursuit of excellence; they pursue money and do whatever is required in order to get more of it.

der Künstler Geld nicht mehr länger, um ihr Streben nach Exzellenz voranzubringen; das Streben nach Geld wird ihr Antrieb und sie machen, was auch immer nötig ist, um mehr davon zu bekommen.

„ES IST PRAKTISCH UNMÖGLICH, DIE REISE ZU DEN BESTEN ZU UNTERNEHMEN, WENN MAN MIT DEM STATUS QUO ZUFRIEDEN IST.“

Eine Stadt, ein Land und ein Staat, die glauben, dass „gut gut genug“ ist, werden nie die harte Selbstanalyse oder die rigorosen Verbesserungsanstrengungen auf sich nehmen, die nötig sind, um exzellent zu werden. Ohne einen inneren und äußeren Drang, nach Höherem zu streben, mehr zu lernen, weiter zu drängen, würde sich ein Athlet, eine Forscherin, ein Politiker oder eine Künstlerin einfach auf den Lorbeeren ausruhen, zufrieden mit dem, was ist, anstatt nach dem zu suchen, was sein könnte.

Es geht um den Weg

Aber die letzte Wahrheit am Weg zu den Besten lautet, dass man niemals ankommt. Gut genug ist niemals gut genug. Auf der Reise vom Guten zum Besseren gibt es kein Ende – bis auf die Reise selbst. Die Herausforderung ist das Ziel. Die Suche ist der Zweck. Letztlich, am Ende der Reise, macht die Person, die den Weg zu den Besten sucht, die finale, alles überragende Entdeckung: sich selbst. Das ist das wahre Ziel.

A city, state or country that feels that “good enough is good enough” is never going to undertake the hard self-analysis or rigorous improvement effort needed to get to excellence. Without an inner and outer push to go higher, learn more, push farther, an athlete, scientist, politician or artist will simply rest comfortably on his or her laurels, satisfied with what is, rather than seeking what could be.

It's about the journey

But the ultimate truth of the journey from good to great is that there is never a time when you actually arrive. Good enough is never good enough.

In the journey from good to great, there is no end – except for the journey itself. The challenge is the goal; the quest is the purpose. Ultimately, at the end of the journey, the person who is seeking to go from good to great makes the final, all-important discovery – himself or herself. That is the real destination.

“IT IS VIRTUALLY IMPOSSIBLE TO TAKE THE JOURNEY FROM GOOD TO GREAT IF YOU ARE CONTENT WITH THE STATUS QUO.”





FAZIT: DER WEG ZU DEN BESTEN GELINGT SCHRITT FÜR SCHRITT

CONCLUSION: FROM GOOD TO GREAT IS STEP BY STEP



„Der Weg zu den Besten“ – warum so ein Thema für ein Bundesland, das sich im internationalen Vergleich im Mittelfeld gut behaupten kann? Warum sich nicht einfach mit dem Erreichten zufriedengeben? Weil kontinuierliche Verbesserung die Voraussetzung dafür ist, sich für die Herausforderungen der Zukunft zu wappnen.

Vier Gäste aus unterschiedlichen Fachbereichen haben mit uns das Thema „From Good to Great“ aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet. Trotz der unterschiedlichen Hintergründe wurden einige Kriterien von allen Expertinnen und Experten als wichtige Faktoren für den Weg zu den Besten identifiziert. Diese sollen nun als Basis für unsere weitere Arbeit dienen.

„DER SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG LIEGT IN DER DIFFERENZIERUNG. ES BRAUCHT MUT, ENTSCHEIDUNGEN ZU TREFFEN!“

Geht es uns zu gut?

Wir leben in einer Gesellschaft, in der es uns glücklicherweise gut geht. Wir sind heute nicht mehr gezwungen, neue Wege zu finden, um unser Überleben zu sichern. Eben dieser Zustand ist trügerisch, denn darin lauert die Gefahr, in Trägheit zu verfallen. Wir riskieren, bequem zu werden und uns auf dem Erreichten auszuruhen. Doch wer im Stillstand verharrt, wird zurückfallen und bald nicht mehr in der Lage sein, sich auf Veränderungen einzustellen. Dieser Gefahr müssen wir uns bewusst sein und uns deshalb stets motivieren, besser zu werden. Die Maxime sollte lauten: Wir verändern und verbessern uns, wenn wir es können, und nicht erst dann, wenn wir dazu gezwungen werden. Das gilt für uns als Individuen in gleichem Maße wie für Oberösterreich als Ganzes. Nur wenn wir den Willen beibehalten, uns zu entwickeln, die Neugier haben, neue Wege zu gehen, und den Biss, diese Wege auch

“The Journey to the Best” – Why choose a theme like that for a federal state that can hold its ground in mid-field quite well against international players? Why not simply be satisfied with what’s been achieved up to now? Because continuous improvement is the requirement to prepare yourself for the challenges of the future.

Four guests from different fields took a look at the theme “From Good to Great” from different viewpoints. In spite of their different backgrounds, all the experts identified some criteria as important factors for the journey to the best. These should now serve as the basis of further work for us.

Are we too well off?

We are living in a society in which life, fortunately, is good. We are no longer forced today to find new ways to secure our survival. It’s exactly this condition that’s deceptive, because in it lurks the danger of falling into lethargy. We risk becoming comfortable and resting on our laurels. But whoever stays in a state of standstill will slip backwards and soon no longer be able to adjust to changes. We have to be aware of this danger and so constantly motivate ourselves to improve. Our maxim should be: We change and improve whenever we can and not only when we are forced to. This holds just as true for us as individuals as for Upper Austria as a whole. Only if we keep up the will to develop, have the curiosity to take new pathways and the spirit to persist on these ways can we take our future into our own hands and shape it ourselves.

“THE KEY TO SUCCESS IS DIFFERENTIATION. IT TAKES COURAGE TO MAKE DECISIONS!”

konsequent zu verfolgen, können wir unsere Zukunft selbst in die Hand nehmen und gestalten.

Bürokratie bremst Innovation

Wollen wir unsere Zukunft und die des Landes Oberösterreich gestalten, so müssen wir uns darauf einstellen, dass Widerstände den Weg zu den Besten erschweren werden. Widerstände, die wir uns teilweise selbst erschaffen haben. So rufen wir einerseits nach Innovationen und finden uns dann innerhalb bürokratischer Rahmenbedingungen wieder, die uns daran hindern, Innovationen zu realisieren. Hier ist die oberösterreichische Politik gefragt und gefordert, Hürden abzubauen. Wenn nicht rasch gehandelt wird, riskieren wir, dass innovative Ideen und Forschungen ins Ausland getragen und dort umgesetzt werden. Daher ist es für die Zukunft Oberösterreichs entscheidend, konkrete Anstrengungen zu unternehmen und Innovation und Fortschritt möglich zu machen.

„AUF DEM WEG ZU DEN BESTEN GIBT ES IMMER VERLIERER UND GEWINNER.“

Der Mut, Prioritäten zu setzen

Innovation wird durch Ideen geboren. Um den Gedanken Taten folgen zu lassen, bedarf es der nötigen Mittel und finanziellen Unterstützung. Auf dem Weg zu den Besten darf nicht nach dem Gießkannenprinzip verteilt werden. Es müssen klare Prioritäten gesetzt werden, aufgrund von Daten und Fakten oder auch dem festen Glauben daran, am Ende des Tages das Ziel zu erreichen. Es mag mitunter schwerfallen, zum Einzelnen „Nein“ zu sagen. Doch zum Wohle der Gesellschaft kann nicht das Individuum im Fokus stehen, sondern nur das große Ganze. Nur wenn wir die Gesellschaft in den Mittelpunkt stellen und den Mut haben, nach bestem Wissen Prioritäten zu setzen, entstehen Möglichkeiten, erfolgversprechende Ideen voranzutreiben.

Bureaucracy slows innovation

If we want to shape our future and that of Upper Austria, then we have to prepare ourselves for obstacles that will make the pathway to the best more difficult. Obstacles that we ourselves have partially created. In this way, we call on the one hand for innovations and then find ourselves again within a bureaucratic framework that prevents us from realizing the innovations. In this case we are turning to the Upper Austrian public policymakers and demanding that hurdles be dismantled. If actions are not taken soon, we will risk losing innovative ideas and research projects to other countries which will put them into action. For this reason, it is key to Upper Austria's future to undertake concrete efforts and make innovation and research possible.

The courage to set priorities

Innovation is the child of ideas. For actions to follow thoughts, the necessary means and financial support are required. On the pathway to the best, the principle of indiscriminate distribution must not come into play when it comes to allocation. Clear priorities have to be set based on data and facts and/or the firm belief that a set goal will be reached at the end of the day. From time to time, it may be difficult to say "no" to an individual. Yet for the good of society, the individual cannot be the focal point, but rather only society as a whole. Possibilities will arise to drive promising ideas forward only if we put society in the center and have the courage to set priorities to the best of our knowledge.

Error culture 2.0

We have to be allowed to make errors in order to be successful. An obstacle on the journey to the best is therefore the negative error culture that is dominant in Austria and Europe.

Fehlerkultur 2.0

Wir müssen Fehler machen dürfen, um erfolgreich zu sein. Ein Hindernis auf dem Weg zu den Besten ist daher die in Österreich und Europa vorherrschende negative Fehlerkultur. Nach wie vor sind wir bestrebt, Fehler und Fehlentscheidungen um jeden Preis zu vermeiden, da diese als persönliche Makel gesehen werden, die uns in der Entwicklung und im Fortschritt zurückwerfen. Hier ist ein allgemeines Umdenken notwendig. Fehler, die wir in unserer Laufbahn machen, bereichern und belehren uns. Sie machen die Erfahrung aus und zwingen uns dazu, andere Herangehensweisen auszutesten. Wir müssen lernen, Fehler nicht als Rückschläge zu sehen, sondern als wichtigen Schritt auf dem Weg zu den Besten. Einen Schritt hin zu einer besseren Lösung. Denn wenn wir uns davor scheuen, Fehler zu machen, hindern wir uns aus Angst zu scheitern selbst daran, Neues zu verwirklichen. Doch dieses Umdenken kann nicht von der Politik diktiert werden. Hier ist jede und jeder einzelne gefordert, uns selbst und auch nachfolgende Generationen darin zu bestärken, unbekanntes Terrain zu betreten, Fehler zu riskieren und so die Möglichkeit zu eröffnen, aus Fehlern zu lernen.

Better never stops – Erfolg wird langfristig erzielt

Ein zentraler Aspekt beim „Weg zu den Besten“ ist, dass Erfolge nicht über Nacht erzielt werden. Es handelt sich um einen langfristigen Prozess, bestehend aus Rückschlägen und vielen kleinen Erfolgen. Sue Campbells Leitsatz heißt daher: „Better never stops“. Der Weg zu den Besten endet nie. Nach jedem Ziel, das erreicht wird, können und müssen wir uns neue Ziele setzen, um in Bewegung zu bleiben, um den Fortschritt kontinuierlich voranzutreiben. Für Oberösterreich bedeutet dies, die vorherrschenden Rahmenbedingungen im internationalen Vergleich mit anderen Industrieregionen zu analysieren und auf dieser Basis realistische kleine Ziele zu setzen. Die Voraussetzungen, einen Spitzenplatz zu erreichen, sind vorhanden. Doch Oberösterreich wird diesen nur erzielen, wenn kontinuierlich Maßnahmen gesetzt werden, die einen solchen Erfolg ermöglichen. Dazu gehört die attraktive

We still endeavor to avoid mistakes at all costs, because they are seen as personal blemishes or flaws that set our development and progress back. In this point it is necessary to rethink our ways. Mistakes that we make in our careers enrich and teach us. It's errors that make up our experience and force us to try out different approaches. We have to learn to see mistakes not as setbacks, but rather as an important step on the way to the best – a step towards a better solution. Because if we are afraid to make mistakes, we are allowing our fear of failure to stop us from turning new things into reality. Yet this rethinking cannot be dictated by politics. In this case, each and every person is called upon to strengthen our own and the next generation's desires to move into unfamiliar territory, to risk making mistakes, and by doing so to open up the possibility of learning from our mistakes.

**“ON THE JOURNEY ‘FROM GOOD TO GREAT’
THERE ARE ALWAYS LOSERS AND WINNERS.”**

Better never stops – Success is achieved in the long term

A central aspect about the “journey to the best” is that successes are not attained overnight. It's about a long-term process, which consists of setbacks and a lot of small successes. For this reason, Sue Campbell's motto is “Better never stops”. The pathway to the best never ends. After every goal that we reach, we can and have to set new goals for ourselves in order to keep moving, in order to drive progress ahead continuously. For Upper Austria, this means analyzing the general prevailing conditions in an international comparison with other industrial regions and, based on this, setting small, realistic goals. The prerequisites to reach a spot at the top are there. Yet Upper Austria will obtain this spot only if measures that

Gestaltung des Wirtschaftsstandortes, die individuelle Förderung von Talenten ab dem Kindergarten oder die Förderung von Forschung und Entwicklung.

„GROSSARTIGE WISSENSCHAFT BEDEUTET NICHT, EXISTIERENDE FRAGEN ZU BEANTWORTEN, SONDERN NEUE, BESSERE ZU FINDEN.“

Authentizität als Schlüssel zum Erfolg

Zuletzt ergab sich aus den Diskussionen noch ein wichtiger Erfolgsfaktor für den Weg zu den Besten: Authentizität. Alle Expertinnen und Experten waren sich einig, dass persönliche Leidenschaft den Weg zum Erfolg ebnet. Diese kann nicht imitiert werden, sondern kommt aus den Personen, Unternehmen oder Regionen selbst. Ob in der Politik, in der Kunst, im Sport, in der Wissenschaft oder auch in anderen Bereichen, es gilt, dass die Erfolgswahrscheinlichkeit steigt, wenn man seine Leidenschaft kennt und diese kontinuierlich verfolgt. Denn nur jene, die authentisch bleiben, können diese Leidenschaft transportieren und dadurch andere motivieren. Für die Zukunft gilt es daher umso mehr, Individualität zu fördern, anstatt Konformität zu fordern. Gerade die Vielfalt, die Oberösterreich zu bieten hat, macht die Region einzigartig im internationalen Vergleich. Und wenn wir uns auf eben diese Vielfalt konzentrieren, in der Individuen oder Unternehmen die Möglichkeit haben, sich zu entfalten, werden wir gemeinsam für Oberösterreich den Weg zu den Besten gehen.

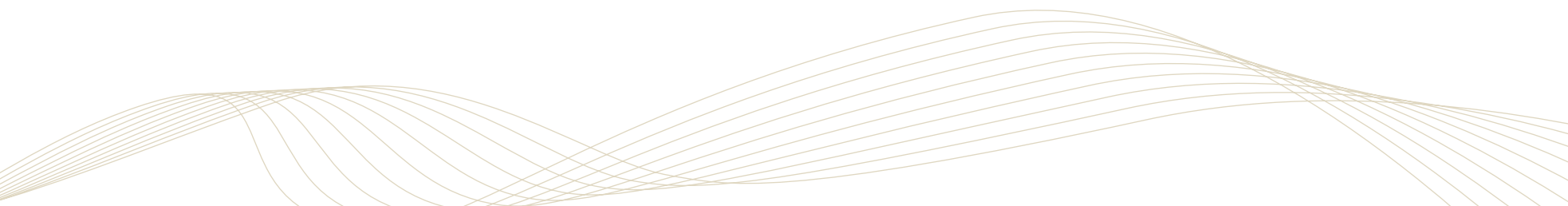
make such success possible are continuously taken. Amongst these are the attractive shaping of the business location, the individual fostering of talents starting in kindergarten, or the support of research and development.

Authenticity as the key to success

In the end, another important success factor on the journey to the best arose from the discussions: authenticity. All of the experts agreed that personal passion levels the way to success. It's impossible to imitate, but rather has its origin in people, companies, or regions themselves. Whether in politics, in art, sport, science, or also in other fields, it is true that the probability of success rises if you know your passion and pursue it continuously. Because only those who stay authentic

“GREAT SCIENCE DOES NOT MEAN ANSWERING EXISTING QUESTIONS, BUT FINDING NEW AND BETTER ONES.”

can transmit their passion and motivate others in this way. Therefore, for the future, encouraging individuality instead of demanding conformity is all the more important. Indeed, it is the diversity Upper Austria has to offer that makes the region unique in international comparison. And if we concentrate on this very diversity, which gives individuals or companies the possibility to make full use of their abilities, we will all together take the pathway to the best for Upper Austria.







„WIR BEFINDEN UNS IN EINER KOMPLEXITÄTS-
FALLE UNSERER SATURIERTEN, REICHEN
GESELLSCHAFT. DIE MENSCHEN HABEN SICH
AN DEN WOHLSTAND GEWÖHNT.“

„ALLE, DIE AUF EIGENEN BEINEN STEHEN,
LEISTEN EINEN GROSSEN BEITRAG
FÜR DIE GESELLSCHAFT.“

“A GOOD QUESTION BEATS
A GOOD ANSWER.”

59

„FEHLER ZU MACHEN SOLLTE ERLAUBT SEIN.“



„WER REFORMEN DURCHFÜHRT, WIRD VIELLEICHT NICHT
SOFORT DAFÜR BELOHNT. WER JEDOCH KEINE REFORMEN
DURCHFÜHRT, WIRD LANGFRISTIG BESTRAFT.
REFORMEN SIND ALTERNATIVLOS.“

“THERE’S TOO MUCH CONFORMITY AND NOT ENOUGH DIFFERENCE.
YOU HAVE TO LEARN HOW TO RESIST SAMENESS.”

„AM WEG ZU DEN BESTEN KOMMT MAN NIE AN.
MAN IST IMMER UNTERWEGS.“

“YOU ARE GREAT WHEN YOU HAVE PASSION.”





BILDTEXTE / CAPTIONS

- Seite 11: SURPRISE FACTORS SYMPOSIUM am Samstag
- Seite 12: Diskussionsrunde bei den Interviews
- Seite 15: Norbert Brunner; Landesrat Dr. Michael Strugl; Landeshauptmann Dr. Josef Pühringer; Dr. Wolfgang Hattmansdorfer, Mag. Thomas Stelzer, Oswald Metzger und Norbert Brunner beim SURPRISE FACTORS PLENUM
- Seite 16: Baroness Sue Campbell, Alan Webber
- Seite 19: Univ.-Prof. Dr. Herta Steinkellner, Univ.-Prof. Dr. Markus Hengstschläger; o. Univ.-Prof. Dr. Anton Zeilinger, Prof. Dr. Helmut Kramer, Dr. Claudia Schwarz; SURPRISE FACTORS PLENUM; Oswald Metzger
- Seite 36: Diskussionsrunde am Sonntag; Thomas Böhler, BA, Carina Posner, Lambert Neumayr, BSc, Baroness Sue Campbell, Prof. Dr. Helmut Kramer; Thomas Böhler, BA, Carina Posner, Lambert Neumayr, BSc; Lambert Neumayr, BSc, Carina Posner, Thomas Böhler, BA, Baroness Sue Campbell
- Seite 40: Interview mit Norbert Brunner; Lambert Neumayr, BSc, Oswald Metzger, Prof. Dr. Helmut Kramer, Carina Posner; Prof. Dr. Helmut Kramer; Diskussionsrunde am Sonntag
- Seite 43: Diskussionsrunde am Sonntag
- Seite 44: Univ.-Prof. Dr. Markus Hengstschläger, Norbert Brunner, Alan Webber, Univ.-Prof. Dr. Herta Steinkellner, Oswald Metzger, Baroness Sue Campbell, Landesrat Dr. Michael Strugl, Prof. Dr. Helmut Kramer; Landesrat Dr. Michael Strugl; Baroness Sue Campbell, Oswald Metzger, Univ.-Prof. Dr. Markus Hengstschläger; Norbert Brunner, Baroness Sue Campbell, Alan Webber, Landeshauptmann Dr. Josef Pühringer, Univ.-Prof. Dr. Markus Hengstschläger
- Seite 57: Landesrat Dr. Michael Strugl; Alan Webber, Univ.-Prof. Dr. Markus Hengstschläger; Oswald Metzger, Landesrat Dr. Michael Strugl; Landeshauptmann Dr. Josef Pühringer
- Seite 58: MS J. Ruston; Villa Toscana; Baroness Sue Campbell, Univ.-Prof. Dr. Herta Steinkellner, Dr. Claudia Schwarz; Univ.-Prof. Herta Steinkellner, Oswald Metzger, Univ.-Prof. Dr. Markus Hengstschläger
- Seite 60: Landeshauptmann Dr. Josef Pühringer; Oswald Metzger, Univ.-Prof. Dr. Herta Steinkellner; Landesrat Dr. Michael Strugl, Univ.-Prof. Dr. Herta Steinkellner, Oswald Metzger; Lambert Neumayr, BSc, Landeshauptmann Dr. Josef Pühringer, Carina Posner, Univ.-Prof. Dr. Herta Steinkellner, Norbert Brunner; Oswald Metzger; Landeshauptmann Dr. Josef Pühringer
- Seite 61: Alan Webber, Landesrat Dr. Michael Strugl; Norbert Brunner, Alan Webber, Univ.-Prof. Dr. Herta Steinkellner, Dr. Claudia Schwarz, Univ.-Prof. Dr. Markus Hengstschläger, Baroness Sue Campbell, Oswald Metzger; Landesrat Dr. Michael Strugl, Univ.-Prof. Dr. Markus Hengstschläger; Dr. Claudia Schwarz, Alan Webber; Oswald Metzger; Alan Webber, Univ.-Prof. Dr. Herta Steinkellner, Norbert Brunner, Univ.-Prof. Dr. Markus Hengstschläger

Personen jeweils von links nach rechts

Mit freundlicher Unterstützung von



IMPRESSUM

Medieninhaber, Herausgeber und Verleger: ACADEMIA SUPERIOR –
Gesellschaft für Zukunftsforschung, Mag. Dr. Michael Strugl, MBA, Obmann
Für den Inhalt verantwortlich: Mag. Dr. Claudia Schwarz, Geschäftsführerin

Mitarbeit: Elena Campagna, BA, Cornelia Eysn, BSc, Mag. Michael Hauer, Mag. Teresa Sauer

Alle Rechte vorbehalten. Die Reproduktion, Verarbeitung, Vervielfältigung oder
Verbreitung von Inhalten bedürfen der schriftlichen Genehmigung des Herausgebers.

Fotos: Hermann Wakolbinger
Gestaltung: doris berger brandconcept & Concepta Werbeagentur
Druck: gugler*

ACADEMIA SUPERIOR – Gesellschaft für Zukunftsforschung
Science Park 2, Altenberger Straße 69, 4040 Linz, Tel. +43 732 77 88 99

www.academia-superior.at



ACADEMIA
SUPERIOR

Gesellschaft für Zukunftsforschung

