

Trigon Themen

2/07

Ägypten – Visionen und Realitäten

Management by Pharaos	02
Sekem – die Strahlkraft einer visionären Initiative	04
You Can Change the World – Ibrahim Abouleish, Social Entrepreneur	07
Sekem – Qualität im Spannungsfeld zwischen Pionierphase und Struktur	08
Kulturelle Unterschiede zwischen Ägypten und den USA	10

RUDI BALLREICH UND TRUDE KALCHER

Editorial: Ägypten – Visionen und Realitäten

Im März dieses Jahres reisten TrigonInnen für 14 Tage nach Ägypten, um sich mit interkulturellen Fragestellungen auseinander zu setzen. Der erste Teil der Reise führte uns nach Luxor und dann auf einem Segelboot den Nil stromaufwärts bis nach Assuan. Wir beschäftigten uns mit der Kultur der alten Ägypter. Die Bilder in den Königsgräbern und Tempeln, die Bauwerke und schriftlichen Zeugnisse waren für uns eine Herausforderung, diese sehr fremde und fern liegende Kultur zu verstehen. Der Artikel „Management by Pharo“ gibt einen Einblick, welche Verbindungen wir dabei zu unserer Zeit erkennen konnten.

Das moderne und das alte Kairo, der Islam und die Moscheen waren eine Vorbereitung auf das Sekemprojekt, der nächsten Station unserer Reise. Mitten in der Wüste ist durch die Vision von Ibrahim Abouleish eine blühende Oase entstanden, mit mehreren Wirtschaftsbetrieben, Schule, Ausbildungsstätten und einem Medical Center. Dieses Unternehmen hat weit über Ägypten hinaus eine Vorbildwirkung. „Sekem – die Strahlkraft einer vi-

sionären Initiative“ beschreibt das Sekem-Projekt, „You can change the world – Ibrahim Abouleish, Social Entrepreneur“ stellt die soziale Erneuerungskraft des Unternehmers dar, „Sekem – Qualität im Spannungsfeld zwischen Pionierphase und Struktur“ zeigt das Ringen der Wirtschaftsbetriebe um ein modernes Qualitätsmanagement.

Wir besichtigten in Kairo und Umgebung einige Unternehmen, die auf dem internationalen Markt tätig sind und lernten dadurch die Fragen und Probleme ägyptischer Manager und Managerinnen kennen. Der Abschluss unserer Reise bildete eine Konferenz, die wir zusammen mit den Managern aus Sekem und den besichtigten Unternehmen, sowie mit ägyptischen Professoren und Unternehmensberatern durchführten. „Management in Ägypten und in Westeuropa“ war das Oberthema. Wir diskutierten Trigon-Ansätze in der Beratung und Fragen zum interkulturellen Management. Der Artikel „Kulturelle Unterschiede zwischen Ägypten und USA“ steht damit im Zusammenhang.

Für uns war es eine spannende und erlebnisreiche Reise, die uns zeigte: Kultur zu verstehen bedeutet, die eigenen Begrenztheiten zu überwinden und sich zu öffnen für das Neue und Andersartige. Bilder unserer Reise finden Sie auf unserer Homepage www.trigon.at unter Aktuelles. 



Auf unserer Studienreise nach Ägypten segelten wir auch 4 Tage auf zwei alten Segelbooten von Edfu nach Assuan den Nil stromaufwärts. Wir legten immer wieder an und besichtigten Tempel und Königsgräber – eine Zeitreise bis zu 4000 Jahren zurück. Dabei reflektierten wir mit unserem Reiseleiter Dr. Bruno Sandkühler, was moderne ManagerInnen von den alten Pharaonen lernen können.

RUDI BALLREICH UND TRUDE KALCHER

Management by Pharo

Die Vereinigung der Gegensätze

Die Bilder in den Gräbern oder an den Tempeln stellen den Pharo oft mit 2 Kronen dar. Eine Krone für Oberägypten und eine Krone für Unterägypten. Dahinter steht das Erlebnis, dass Ober-

ägypten mehr von der Wüste und von einem nomadenhaften Lebensstil der Menschen geprägt war, während in Unterägypten Graslandschaften sowie Ackerbau und Viehzucht vorherrschten. In Oberägypten wurden die Kräfte der Verfestigung erlebt

und durch den Gott Toth dargestellt, der für Ordnung und Struktur steht. In Unterägypten dagegen standen die Kräfte der Flexibilität mehr im Vordergrund. Sie wurden durch den Gott Horus dargestellt. Der Pharao war Herrscher beider Länder und seine Aufgabe bestand darin, diese unterschiedlichen Kräfte zu vereinigen. Bei seiner Amtseinführung wurde der Pharao mit einer Krone, in der beide Kronen vereint sind, abgebildet. Das Gedeihen des Landes hing nach Auffassung der alten Ägypter damit zusammen, dass durch den Pharao diese Verbindung durch einen andauernden Prozess hergestellt werden muss.

Auch in modernen Organisationen geht es fortwährend darum, die Kräfte der Ordnung und Strukturierung mit den Kräften der Flexibilisierung und Auflösung in ein gutes Verhältnis zu bringen. Eine wichtige Schlüsselqualität von Führungskräften ist das Aushalten, Verbinden und kreative Gestalten von natürlichen Spannungsfeldern in Organisationen: Die Polarität zwischen Ordnung einerseits und Flexibilität andererseits äußert sich in Organisationen z.B. darin, Kontinuität und Sicherheit zu geben versus Innovation und Erneuerung zu betreiben; Wertvolles der Vergangenheit anzuerkennen und aufzugreifen versus Ideen und Pläne für die Zukunft zu schmieden; bestehende Fähigkeiten der Organisation im Innern zu kennen versus neue Anforderungen von außen und von Stakeholdern aufzugreifen.

Dabei geht es nicht um ein Ausbalancieren von Gegensätzen – ein bisschen mehr in die eine Richtung und dann ein wenig von der anderen – sondern um ein *kreatives Vereinigen*, was eine Neuschöpfung, eine Innovation, bedeutet.

Eine große Sorge der Bevölkerung im alten Ägypten war es, dass es dem Pharao nicht gelingt, diese permanenten Anstrengungen zu leisten, die Gegensätze zu vereinen – denn das bedeutete Krieg, Zerfall und Armut des Landes. Auch in modernen Organisationen ist es in ähnlicher Weise wichtig, diese kreative Vereinigung der Gegensätze zu schaffen.

Handeln aus spiritueller Verbundenheit

Der Pharao wurde durch eine strenge Schulung auf seine Verantwortung vorbereitet. Die Führung des Landes sollte er durch die Verbindung mit den Göttern in der richtigen Weise handhaben können. Er war der oberste Priester des Landes und Regieren bedeutete, im Gespräch mit den Göttern zu erfahren, was zu tun ist. Es gibt Skulpturen und Bilder, die den Pharao mit einem Horusfalke hinter sich

zeigen. Entweder sitzt der Falke hinter seinem Kopf oder der Pharao wird von hinten umhüllt von einer mächtigen Falkengestalt. Das sind unterschiedliche Bilder für das Erleben der Verbundenheit mit einer inspirierenden Macht. Der Pharao handelte nicht aus eigenem Antrieb, sondern er führte aus, was er an Inspirationen empfing. Die inspirierenden Götter erlebte der Pharao als Kräfte, die in der Natur, im Menschen und zwischen den Menschen wirken. Diese ägyptischen Göttinnen und Götter waren für ihn Qualitäten, die auch Wandlungen unterworfen sind. Heute spricht man vom *Spirit einer Organisation* und weist damit auf einen Bereich der Unternehmenskultur hin, der mit der Identität, dem Wesen der Organisation zusammen hängt. Dieser Spirit kann Führungskräfte und auch MitarbeiterInnen inspirieren. Wie gelingt es heute den Verantwortlichen in Unternehmen, sich mit dem „Spirit“ ihrer Organisation in Verbindung zu setzen, bzw. sich davon inspirieren zu lassen? Und wie gelingt es, den Führungskräften ihren MitarbeiterInnen diesen Spirit zu vermitteln?

Viele Organisationen sind heute durch den Wettbewerbsdruck gezwungen, sich zu verändern. Produkt- oder Strukturveränderungen reichen hierfür meistens nicht aus. Auch die Haltungen und Einstellungen der MitarbeiterInnen sind davon betroffen. Eine Unternehmenskultur kann aber nicht per Dekret umgestaltet werden. Neue Werte und Ziele müssen von Menschen vorgelebt und so vertreten werden, dass sich andere davon „anstecken“ lassen. Wenn in Organisationsveränderungsprozessen die wichtigen Schlüsselpersonen „inspiriert“ sind von der neuen Kultur, dann entsteht eine starke Entwicklungsdynamik. Der bewusste Umgang mit Inspiration ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor in Veränderungsprozessen.

Die stimmige Ordnung herstellen

Für den Pharao aber auch für jeden Ägypter gab es eine grundlegende Orientierung für das Handeln – die Maat. Damit wurde eine Kraft oder eine Qualität bezeichnet, die mit Gerechtigkeit und Wahrheit umschrieben werden kann. Diese Kraft wirkt einerseits im gesamten Kosmos und wird als Ordnung der Welt erlebt. Die Maat ist jedoch kein unveränderlicher Zustand. Durch das menschliche Verhalten kann Lug und Trug in die Welt kommen, sodass die Waagschalen der Maat aus dem Gleichgewicht geraten. So kommen Chaos und Vernichtung über die Erde. Um die in sich stimmige Ordnung im Staat zu erhalten oder zu finden, ist es wichtig, dass der Pharao durch seine Führung dafür sorgt, dass



Doppelkrone der Pharaonen des geeinten Reiches - Pschent-Krone



Göttin Maat ist die Verkörperung der Wahrheit und der Gerechtigkeit



Pharao und
der Gott Horus

alles, was geschieht, in sich und mit der Ordnung der Welt zusammen stimmt.

Auch für Verantwortliche in modernen Organisationen gilt es, ihr Organ für Stimmigkeit ständig weiter zu entwickeln. Ob es um die Übereinstimmung zwischen den Bedürfnissen der Kunden und den Möglichkeiten des Unternehmens geht, ob die Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen zu verbessern ist, ob Räume oder Beziehungen zu gestalten sind, immer geht es um die stimmige Ordnung. Wenn Führungskräfte eine Sensibilität für Unstimmigkeit und Stimmigkeit entwickelt haben, sind schnellere und vor allem passende Interventionen möglich. Negative Entwicklungen und Chaos können vermieden werden. Es gibt Unternehmen, wie z.B. dm-drogerie markt, die direkt daran arbeiten, dass Führungskräfte und

MitarbeiterInnen ihre Wahrnehmung für Stimmigkeit schärfen. Künstlerische Mittel sind hierfür hilfreich, denn im künstlerischen Schaffen und Miterleben spielt die Übereinstimmung des Einzelnen mit dem Ganzen eine wichtige Rolle.

Fazit

Es ist inspirierend, sich mit den alten Ägyptern zu beschäftigen. Führungsgrundsätze, die eine Kultur 3.000 Jahre am Leben erhalten haben, enthalten auch für unsere Zeit wertvolle Anregungen! 

Literatur

Assmann, J.: Maat: Gerechtigkeit und Unsterblichkeit im alten Ägypten. München 1995
F. Teichmann: Der Mensch und sein Tempel – Ägypten. Stuttgart 2003.

Eine Woche unserer Studienreise verbrachten wir in Sekem, dessen Gründer, der Ägypter Dr. Ibrahim Abouleish, vor 30 Jahren begonnen hatte, ein Stück Wüste in eine Oase zu verwandeln. 2003 wurden Ibrahim Abouleish und die Sekem-Gemeinschaft mit dem „Alternativen Nobelpreis“ ausgezeichnet, weil dieses Projekt nicht nur für Ägypten ein Modell nachhaltiger Entwicklung darstellt, sondern auch in andere Länder ausstrahlt.

FRIEDRICH GLASL UND OLIVER MARTIN

Sekem – die Strahlkraft einer visionären Initiative



Sekem

Als die Familie Abouleish 1977 von Österreich Abschied nahm, fragten sich viele Freunde: *Warum gibt der promovierte Pharmazent seine Karriere in Europa auf? Wozu kauft er 70 ha Wüste dort, wo es weit und breit kein Wasser, keine Elektrizität und auch sonst keinerlei Infrastruktur gibt?* Das Engagement von Ibrahim Abouleish für die biologische Landwirtschaft, für eine Modernisierung des Schul- und Berufsschulwesens und ein funktionierendes Gesundheitswesen erschien damals vielen als völlig unrealistisch.

Heute, dreißig Jahre später, ist Sekem ein blühender sozialer Organismus. Er umfasst sieben auf der biologisch-dynamischen Landwirtschaft basierende Unternehmen, welche die Mittel erwirtschaften, mit denen Kindergärten und Schulen, Berufsschulen und Lehrerbildung, medizinische Versorgung der MitarbeiterInnen und der Bevölkerung der umliegenden Dörfer geschaffen und erhalten werden. In Sekem sind heute 2.500 Menschen beschäftigt. Wenn jedoch die Lieferanten und Partnerbetriebe mitge-

zählt werden, beziehen rund 25.000 Menschen ihr Einkommen durch Sekem. Dennoch ist Sekem keine Insel der Seligen, die für sich selbst günstige Arbeits- und Lebensbedingungen schafft, sondern das Modell strahlt aus und findet Nachahmer.

Der Sekem-Konzern

Unter der Sekem-Holding finden sich heute sieben Unternehmen: Atos (phyto-pharmazeutische Medikamente), Isis (biologisch-dynamische Lebensmittel wie Säfte, Tee, Gewürze etc.), Libra (Farm-Logistik, Ausbildung und Beratung in biologisch-dynamischer Landwirtschaft, Herstellung von Rohprodukten), Conytex (Herstellung von biologischen Textilien), Lotus (getrocknete Kräuter, Gewürze), Hator (Frischprodukte wie Gemüse, Früchte) und Mizan (biologisch-dynamische Setzlinge). Die Unternehmensgruppe ist in den letzten Jahren rasant gewachsen und konnte ihren Umsatz zwischen 2000 und 2007 um 800% steigern. Bis 2010 ist eine weitere Umsatzsteigerung um fast 300% geplant.

Die Hälfte des Konzerngewinns von rund 10% des Umsatzes wird direkt in die sozialen und kulturellen Einrichtungen investiert. Über 80% der produzierten Ware wird exportiert. Die Sekem-Gruppe verfügt über alle in Europa üblichen und wichtigen Zertifizierungen für biologische und biologisch-dynamische Produkte.

Biologische Landwirtschaft

In Ägypten gibt es seit dem Dammbau von Assuan 1920 keine Überschwemmungen des Nils mehr, die seit mehreren tausend Jahren jedes Jahr fruchtbare Erde nach Ägypten gebracht hatten. Deshalb wurde der Mangel mit intensiver Landwirtschaft wettgemacht. In dieser Zeit hat sich jedoch gezeigt, dass durch den Einsatz der Chemie die Böden ausgelaugt und das Grundwasser verseucht worden sind. Deshalb begann die Familie Abouleish in Ägypten mit biologischer und vor allem biologisch-dynamischer Landwirtschaft. Ibrahim Abouleish war nach dem Studium einige Jahre in Tirol bei einem Pharmaunternehmer tätig, bei dessen Frau er die Methoden des biologisch-dynamischen Gartenbaus kennen gelernt hatte. Diese überzeugten ihn und erschienen ihm vor allem für Ägypten geeignet, um die fortschreitende Zerstörung der Bodenfruchtbarkeit zu unterbinden – ja mehr noch: um aus Wüste fruchtbares Ackerland zu schaffen. In seinem Buch *Die Sekem-Vision* beschreibt Dr. Abouleish, wie er selbst Brunnen bohren, Straßen anlegen und die Stromversorgung sicher stellen musste und dabei immer wieder mit den Vorbehalten vieler Menschen, Be-

hörden, Banken, Lieferanten usw. konfrontiert wurde. Schließlich gelang es, Heilkräuter nach streng biologisch-dynamischen Qualitätsstandards anzubauen und die Essenzen an pharmazeutische Unternehmen zu liefern sowie Frischgemüse zu produzieren und über Kooperationen zu exportieren. Damit die eigenen Felder nicht mehr mit Insektiziden kontaminiert werden, setzten sich die Sekem-Verantwortlichen beim Landwirtschaftsministerium hartnäckig dafür ein, die in Ägypten bisher übliche Bespritzung der Baumwoll-Felder aus Flugzeugen zu verbieten. Mit Erfolg!

Um der wachsenden Nachfrage entsprechen zu können, musste Sekem Pacht- oder Lieferverträge mit anderen Landwirten abschließen, die auf biologisch-dynamische Methoden umstellten. Somit nahmen Ibrahim Abouleish und sein Sohn Helmy – unterstützt von Fachleuten aus Europa – auch die Ausbildung der Landwirte in die Hand, mussten sie beraten und begleiten, bis sie zertifiziert werden konnten. Da der Islam stark in die alltägliche Lebensführung der Bauern hinein wirkt, begründete der Muslim Ibrahim Abouleish die Methoden der ökologischen Landwirtschaft mit Suren des Koran, in denen die Verantwortung der Menschen für die ihnen anvertraute Schöpfung angesprochen wird. Dies überzeugte auch strenge Muslime. Von der Entwicklung der biologischen Landwirtschaft profitiert heute nicht nur Sekem, sondern das Agrar-system in ganz Ägypten! Denn es ging Abouleish von Anfang an darum, nicht für sich eine Inselflösung zu finden, sondern beispielhaft für das ganze Land zu wirken.

Schulen und Berufsschulen

Ägyptische PolitikerInnen und Fachleute sind sich darüber einig, dass ihr Schulsystem völlig unzureichend ist und dringend reformiert werden müsste. Zwar besteht eine achtjährige Schulpflicht, aber die meisten SchülerInnen steigen schon nach ein oder zwei Jahren aus der Grundschule aus. Dies hat mehrere Gründe: Weil der Staat die Schulen nicht finanziert, ist der Schulbesuch für arme Leute zu teuer; die üblichen Klassen mit mehr als 60 SchülerInnen erlauben keinen wirkungsvollen Unterricht; Schulgebäude sind in desolatem Zustand und schlecht mit Lehrmitteln ausgestattet; die LehrerInnen haben nur gelernt, den Stoff einzutrichtern – oft mit dem Rohrstock unterstützt! –, sind jedoch pädagogisch und didaktisch weitgehend ungebildet. Es gibt auch keine funktionierenden Berufsschulen. Wie soll angesichts dieser Umstände ein Unternehmen qualitätsvolle Produkte erzeugen, die außerdem exportiert werden können?



Dattelpalmen



Morgenkreis in der Sekemschule



Holzverarbeitung bei Nadim

Von den rund 25.000 ägyptischen Unternehmen sind aufgrund ihrer Qualitätsstandards nur ca. 400 in der Lage zu exportieren. Als Folge des Bevölkerungswachstums von 6% jährlich drängen eine Million Menschen neu auf den Arbeitsmarkt, während im gleichen Zeitraum nur 350.000 neue Arbeitsplätze geschaffen werden. Um den Gefahren von Erwerbslosigkeit und durch soziale Missstände bedingter Extremisierung zu begegnen, ist es zwingend notwendig, massiv in ganzheitliche Menschenbildung zu investieren. Dadurch profitiert zweifelsohne auch die Wirtschaft und kann damit ihre internationale Konkurrenzfähigkeit erhöhen.

Sekem begann deshalb, selbst Kindergärten und Schulen aufzubauen, die nach einer an ägyptische Verhältnisse angepassten Waldorf-Pädagogik arbeiten. Die angestellten ägyptischen LehrerInnen erhielten im Learning-by-doing eine pädagogisch-didaktische Schulung, die jedoch keine qualifizierte LehrerInnen-Ausbildung ersetzen kann.

Sekem schuf auch eine Berufsausbildung mithilfe prominenter deutscher Berufsschulpädagogen. Andere moderne und exportorientierte ägyptische Unternehmen – z.B. die Teppichfirma MAC und die Möbelfabrik Nadim, die wir in Kairo besichtigen konnten – müssen gleichfalls auf eigene Kosten Berufsschulen schaffen, um im internationalen Qualitätswettbewerb bestehen zu können. Für sie gilt das in Sekem praktizierte System als Vorbild, auch wenn es nicht in vollem Umfang übernommen wird.

Die Führungskräfte von Sekem haben aufgrund solcher Erfahrungen beschlossen, das Problem an der Wurzel anzupacken. Dazu wird im Herbst 2007 die Sekem-Universität beginnen, die zunächst Studiengänge für Management und Informationstechnologie bieten wird, später auch eine LehrerInnen-Ausbildung; nach und nach folgt der Ausbau aller anderen Fakultäten. Sekem wirkt somit auch sehr direkt als ein Innovator im Bildungssystem.

Al Shams



Medizinische Betreuung

Der deutsche Arzt Dr. Hans Werner begleitet und unterstützt Sekem seit 1981. Jedes Jahr steht er für mehrere Wochen dem medizinischen Zentrum zur Verfügung. Über sein Kontaktnetz ist es ihm gelungen, auch andere europäische Ärztinnen und Ärzte zur epochenweisen Mitarbeit zu gewinnen. Dr. Werner beschreibt die Problematik der Gesundheitsversorgung in Ägypten drastisch: *Jeder Arzt gibt immer ein Antibiotikum und Cortison – egal, welche Symptome er antrifft.* Sekem lässt deshalb alle MitarbeiterInnen jedes Jahr komplett untersuchen und bietet im Medical Center ambulante internistische, gynäkologische, zahnärztliche und augenärztliche Hilfe. Außerdem stehen ein Röntgengerät, ein Labor und eine Apotheke zur Verfügung. Dieses Medical Center arbeitet systematisch mit den ÄrztInnen und SozialarbeiterInnen (die von Sekem angestellt sind) in den umliegenden Dörfern zusammen, so dass zur Hilfe vor Ort noch die fachärztliche Betreuung im Center kommt.

Andere ägyptische Betriebe sind über diese Versorgung im Bilde und bauen gleichfalls arbeitsmedizinische und weitere ärztliche Betreuung auf, wenngleich diese nicht so weit geht wie in Sekem. Aber das Sekem-Modell macht langsam auch in diesem Bereich Schule.

Sekem ist mehr als ein Unternehmensmodell

Sekem geht es um mehr als um CSR, das heute zumeist doch nur als sozialer Aufputz verstanden wird. Von Anfang an war Ibrahim Abouleish von der Vision beseelt, durch gesunde Wirtschaftsunternehmen eine umfassende soziale und kulturelle Entwicklung einer Region und eines Landes zu ermöglichen. Diese Idee wurzelt in seinem Verständnis eines modern gelebten Islam, durch Begegnungen mit innovativen anthroposophischen Initiativen in Europa noch konzeptuell und praktisch angereichert. Sekem wirkt wie Hefe im Teig. In mehreren arabischen Nachbarländern, darüber hinaus sogar in der Ukraine, gibt es schon vergleichbare Projekte, mit denen nicht nur profitable Unternehmen geschaffen werden, sondern die eine umfassende Entwicklung der Region oder des Landes in kultureller, sozialer und wirtschaftlicher Hinsicht anstreben.

Literatur

Ibrahim Abouleish (2004): Die Sekem-Vision. Stuttgart/Berlin: Johannes Mayer Verlag
www.sekem.com
www.bioboom.de

Unsere Welt braucht soziale ErneuerInnen, gesellschaftliche „Change agents“, Menschen mit zündenden Ideen, die das Leben anderer verbessern können...

GÜNTHER KARNER

You Can Change the World – Ibrahim Abouleish, Social Entrepreneur

Keine harten Interventionen von oben nach unten, sondern nur ein wertorientierter Wandel, der von unten nach oben „durchsickert“, kann die Welt auf dem Weg zu Frieden und Nachhaltigkeit sichern. (Dr. Ervin Laszlo, Begründer des Club of Budapest). Solch ein gesellschaftlicher Wandel kann mit einer einzigen unternehmerischen Persönlichkeit beginnen: Einer quasi begeisterten Persönlichkeit, die ein Problem erkennt, eine neue Lösung vor Augen hat, die Initiative ergreift und nach ihrer Vision handelt. Diese Personen bezeichnet man als *Social Entrepreneurs* („entrepreneur“; franz.: *einer, der etwas in die Hand nimmt*; geprägt vor 200 Jahren vom französischen Nationalökonom Jean-Baptist Say).

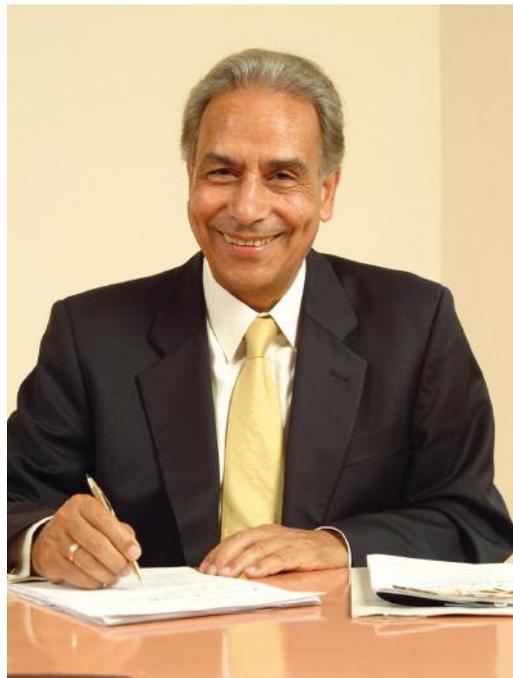
Social Entrepreneurs

Laut Ashoka, einer Organisation zur Identifizierung und Förderung von *Social Entrepreneurs*, sind dies Menschen, die sich mit ihrem Engagement innovativ, pragmatisch und langfristig für einen bahnbrechenden gesellschaftlichen Wandel einsetzen. Social Entrepreneurs bilden demokratische Motoren der Gesellschaft und wollen Strukturen von unten (*bottom-up*) verbessern. Sie erkennen Engpässe und schaffen Durchbrüche. Social Entrepreneurship ist eine besondere Denk- und Herangehensweise, die initiatives und soziales Handeln derart verbindet, dass ein gesellschaftlicher Missstand so lange bearbeitet wird, bis eine Lösung gefunden ist. Was innovative UnternehmerInnen für die Wirtschaft leisten, leisten Social Entrepreneurs für die Zivilgesellschaft. Sie sind ErneuerInnen, die soziale Missstände bekämpfen, neue Modelle entwickeln, um Wohlstand zu schaffen, soziales Wohlbefinden zu fördern und Umweltschäden zu beseitigen. Auf unternehmerische und innovative Weise lösen sie Herausforderungen, wie die Beseitigung chronischer Wasserknappheit, den Abbau von Müllbergen oder die Integration von Ausländern. Sie setzen Impulse für soziale Veränderungen und wirken nachhaltig auf die Gesellschaft ein, auch wenn ihre korrektive Funktion mitunter noch gering geschätzt

wird. Ihre typischen Handlungsfelder liegen in den Bereichen Erziehung und Bildung, Umweltschutz, Menschenrechte, wirtschaftliche Entwicklung, und Bürgerbeteiligung.

Dr. Ibrahim Abouleish, Prototyp eines Social Entrepreneurs

Geboren 1937 in Ägypten, wandert er mit 19 Jahren nach Österreich (Graz) aus, um hier technische Chemie zu studieren. Später wird er Forschungsleiter in der pharmazeutischen Industrie, heiratet eine Grazerin und bekommt zwei Kinder. Das Leben als erfolgreicher und angesehener Bürger hätte ungehindert weiterlaufen können, hätte da nicht eine Vision in ihm gewirkt, die für ihn, seine Familie und Ägypten zu fundamentalen Umbrüchen führte... *Tief in meinem Inneren lebt ein Bild: Mitten in Wüste und Sand sehe ich mich aus einem Brunnen Wasser schöpfen. Achtsam pflanze ich Bäume, Kräuter und Blumen und tränke ihre Wurzeln mit kostbarem Nass... Dieses Bild einer Oase inmitten einer lebensfeindlichen Umgebung ist für mich wie ein Auferstehungsmotiv...*



Ibrahim
Abouleish

Mit 40 Jahren steht sein Entschluss, nach Ägypten zurückzukehren, fest. Er erwirbt ein 70 ha großes Wüstengelände, 60 km von Kairo entfernt und gründet „SEKEM“. *Wenn in dieser Einöde und unter diesen extrem widrigen Umständen die biologisch-dynamische Landwirtschaft und alles, was ich mir nach meinem inneren Bild wünsche, gelingt, dann ist dieses Modell auch auf einfachere Verhältnisse übertragbar.*

All dies stand modellhaft vor mir, noch bevor die konkrete Arbeit in Ägypten begann. Und doch wollte ich eigentlich mehr: Ich wollte, dass sich die ganze Welt entwickelt.

1977 beginnt die konkrete Verwirklichung seiner Vision, die Verwandlung der Wüste in eine Oase, in der Menschen aller Nationen und Kulturen auf der Grundlage eines ganzheitlichen Entwicklungsansatzes leben und arbeiten können. Heute, 30 Jahre danach, ist sie Realität. Eine Einheit von Wirtschaft, Kultur und Sozialem ist entstanden, die einzigartig in der Welt ist. Ibrahim Abouleish ist innovativer Unternehmer und social entrepreneur in einem.

In der Umsetzung seiner Vision hatte I. Abouleish, mit unglaublichen Schwierigkeiten zu kämpfen, aber *Nichts von dem, was mir an Schwerem begegnete, betrachtete ich als Angriff auf mich. Immer wurde es Grund für eine Übung.* Abouleishs Auseinandersetzung mit den spirituellen Wurzeln des Islam geben ihm eine in-

nere Kraft, auch in schwierigen Situationen die innere Navigation zu behalten. Wie viele Social Entrepreneurs vor ihm (Florence Nightingale, Franz v. Assisi, Maria Montessori etc.) erbrachte er über viele Jahre große *Opfer*, um etwas Wundervolles, Fruchtbares und Heilsames in der Welt zu bewirken. Er hatte die Kraft und den Mut der ausschließlichen Bequemlichkeit zu entsagen und für eine große Vision zu leben, die Welt schöner, besser, gerechter, freier und geschwisterlicher zu machen. Der SEKEM-Impuls hat mittlerweile Tausende von Menschen so sehr berührt, dass auch sie beginnen, ihre *Wüsten zu verwandeln*.

Es gibt viel zu viele Möglichkeiten, als dass man Pessimist sein kann. Es gibt natürlich auch allzu viele Krisen, als dass man einfach Optimist sein kann. Ich sage immer, ich bin Possibilist – ich sehe die Möglichkeiten. (Jakob von Uexküll, Menschenrechtler und Umweltschützer; Stifter des alternativen Nobelpreises). 

Literatur

Abouleish, Ibrahim: Die Sekem-Vision. Stuttgart 2004

Lazlo, Ervin: Wie kann ich die Welt verändern? Berlin 2005

Bornstein, David: Die Welt verändern. Stuttgart 2006
v. Lüpke, Geseko: Die Alternative. München 2003



Schulkinder in sekem

Sekem, das ist unter anderem die Vision eines ehrgeizigen Gründers, das sind an hohe Standards gewöhnte Vertriebspartner und Bio-Kunden, das ist ein deutscher Initiativkreis in Sekem, dessen Mitglieder ihr Leben in den Dienst der guten Sache stellen. Sekem, das sind auch rund 2.500 ArbeiterInnen mit einer minimalen Vorbildung und eine Handvoll gut ausgebildeter ägyptischer Führungskräfte. Sekem ist auch das Ringen um Qualität.

JOHANNES NARBESHUBER

Sekem – Qualität im Spannungsfeld zwischen Pionierphase und Struktur

Hohe Ansprüche

Ein hoher Anteil der gesamten Produktion von Sekem geht in den Export nach Europa, von frischem Gemüse über Baumwolltextilien bis hin zu pflanzlichen Arzneimitteln. Die Kunden dieser Produkte zeichnen sich durch eine hohe Anspruchs-

haltung aus. Biologisch-dynamischen Ursprung, hochwertige Verarbeitung und fairen Handel wollen diese Kunden auch durch entsprechende Gütezeichen, Zertifizierungen und laufende Kontrollen bestätigt sehen. Eine ganze Reihe dieser *Trophäen* hat Sekem bereits gesammelt: Gütesiegel von Demeter,



Kamille prüfen

BioSuisse, vom US-amerikanischen National Organic Program, von FairTrade und vom TÜV (ISO 9001-2000), um nur einige zu nennen. Dass das Streben nach Qualität dennoch ein laufender Prozess bleibt, wurde uns bei den Besichtigungen und Gesprächen in Sekem deutlich.

Eindrücke vor Ort

Bei unserem Rundgang durch verschiedene Produktionsunternehmen von Sekem treffen wir auf eine sehr klassische Gestaltung der Arbeitsprozesse: Ein hoher manueller Anteil in der Wertschöpfung und eine hohe Arbeitsteiligkeit – viele Handgriffe, sequentiell von vielen unterschiedlichen Händen, die in Summe große Losmengen eines Produkts fertigen. Tomaten für den Einzelhandel, von einer Einheit gereinigt, werden von der nächsten in Behälter gelegt. Einheit drei wickelt die Behälter in Plastikfolie und bringt das Etikett darauf an – von Hand. Zwischen rund sieben Verpackern wandert ein Supervisor, um die Qualität zu kontrollieren. Fließbandlogik scheint hier klar zu dominieren, wobei man großen Wert auf eine künftig stärkere Standardisierung und Automatisierung legt. Von Teams, die ein zusammenhängendes Prozessverständnis einbringen, sehen und hören wir dabei nichts. Zum Teil mag das am Bild liegen, das man hier von den eigenen MitarbeiterInnen hat. Doch dazu später.

In der Textilfertigung erleben die Älteren unter uns ein freudiges Wiedersehen mit den guten alten Pedalnähmaschinen von Pfaff und Singer. Auch neuere Geräte sind zu sehen. Vor allem in der Lehrwerkstatt, worauf man besonders stolz ist.

Ganz auf dem letzten Stand sind viele physischen Mittel nicht mehr, aber sie tun noch ihren Dienst. So wie die Gerätschaften zur Teebeutelabfüllung oder die baulichen Strukturen. Den Prozessfluss erleichtern sie nicht immer.

Good question! Next question?

Das sieht auch Amr Farouk so. Auf unsere Frage, warum die große Gewürzmühle nicht dort steht, wo sie nach der Logik des Arbeitsprozesses stehen müsste (nämlich zwischen dem Lager für die Körner und dem Lager für die vermahlene Gewürze) lacht er: *Good question! – Next question?* Damit meint er, manches müsse auch er einfach hinnehmen, wie es ist – eine Optimierung der gewachsenen Strukturen ist nicht an allen Stellen realistisch.

Amr Farouk ist seit einem Jahr Sekems Qualitätsmanager. Davor war er für einige internationale Unternehmen mit deutschem Firmensitz tätig. Für den

TÜV etwa, oder für Giesecke&Devrient, den führenden Spezialisten für Banknoten und elektronischen Zahlungsverkehr. Ein spannender Schritt also, sein Wechsel in den verhältnismäßig kleinen, visionsgeleiteten Familienbetrieb.

Gemeinsamer Nenner

Immerhin, der Deutschland-Bezug ist Amr Farouk konstant geblieben. Es gibt in Sekem eine formelle Führungsstruktur, auch wenn das Organigramm gerade erst in Arbeit ist. Parallel dazu gibt es eine informelle Struktur. In dieser spielt der rein deutschsprachig besetzte *Initiativkreis* eine gewichtige Rolle. Oft scheint er uns wie eine zweite Führungsebene nach Vater und Sohn Abouleish (den geschäftsführenden Gesellschaftern). Die ägyptischen Manager finden sich damit in unserem – informellen – Bild erst auf Ebene drei. Grundlegende Unterschiede zu den Mitgliedern des Initiativkreises zeigen sich nicht nur in der Muttersprache, sondern auch in Weltanschauung, Vision und Arbeitsansätzen.

In einem Punkt sind sich jedoch alle Führungskräfte einig, egal ob deutsch oder ägyptisch, nämlich darin, wo die größte Schwierigkeit für eine Qualitätssteigerung liegt: Bei den Mitarbeitern. Sorgfältiges Arbeiten, so der Tenor, sei diesen schwer zu vermitteln. Sowohl aus mangelndem Antrieb als auch aus Unvermögen. Das sieht man als Grundgegebenheit des regionalen Arbeitsmarktes, für den man ja gleichzeitig auch bewusst Arbeitsplätze schaffen will. Langfristig möchte man das durch Initiativen wie die Schule beeinflussen. Der heutigen Arbeitergeneration traut man aber nur wenig zu.

Verschiedene Lösungsbilder

Amr Farouks Qualitätsstrategie orientiert sich an den Gestaltungsprinzipien der Differenzierungsphase: Möglichst genaue Instruktionen, Standards und Kontrolle sollen die Defizite der Mitarbeiter ausgleichen. Als zentrales Instrument der Personalentwicklung sieht er das unmittelbare Feedback durch den Teamleiter. Doch auch entsprechende Teamleiter müssen irgendwoher kommen. Eine echte Herausforderung für Sekem, meint er. In der Theorie soll von je zehn Arbeitern einer zum Teamleiter entwickelt werden. Jeder zweite Teamleiter soll noch weiter kommen. In der Praxis sind die Wenigen, die auch andere befähigen könnten, bereits jetzt operativ überlastet. Für Mitarbeiter- und Führungskräfte-Entwicklung bleibt da wenig Zeit.

Doch nicht nur über verbales Feedback versucht man zu steuern. Bei Conytext/Naturetex ist man zu ei-



Gruppenarbeit
Phases of the
organization



Conytext



Sekem Mitarbeitende Wochenabschlusskreis

nem variablen Gehaltsmodell für die NäherInnen übergegangen. Bezahlt wird ein kleines Grundgehalt und darüber hinaus pro fehlerfreiem Kleidungsstück. Das ist bereits eine Querverbindung zur aktuellen Initiative Performance Management. Für alle Aufgabenbereiche sollen Key Performance Indicators definiert werden.

Da ist noch ein Stück des Weges zu gehen, doch man ist voller Hoffnung, dass man diesmal konkreter und konsequenter ist als bei der TQM-Initiative vor 4-5 Jahren, die irgendwann versandet war.

Ergänzend dazu ist das Lösungsbild der Pionierinnen und Pioniere – des deutschen Initiativkreises: Man will an einer allgemeinen Fähigkeit der MitarbeiterInnen ansetzen, nämlich Qualität als solche überhaupt zu erkennen und wertzuschätzen. Das

reicht vom hohen Wert, den man Ordnung, Sauberkeit und Ästhetik beimisst – kaum fassbar scheint der Kontrast zwischen den gepflegten, schmucken Anlagen von Sekem und den wüsten Siedlungen im Umland. Das setzt sich fort in Ritualen wie einer Wochenfeier, bei der sich alle MitarbeiterInnen geordnet aufstellen und ihrem Vorgesetzten die Hand schütteln. Das geht bis zum Einsatz kreativer Elemente in der Personalentwicklung. Diese Ansätze sind für den Besucher schön zu sehen und stimmig mit der Vision.

Wie man diese Lösungsbilder unter einen Hut bekommt und wie der Transfer zwischen der Vision der Abouleishs und des Initiativkreises und dem Arbeitsalltag der Ägypter zu schaffen ist, wird auch in der Qualitätsstrategie eine Schlüsselfrage sein. ▲

Im Rahmen unserer Trigon-Studienreise nahmen wir die Gelegenheit wahr, uns über die Forschungsergebnisse von Prof. Dr. Tarek Hatem, American University of Cairo zum Thema kulturelle Unterschiede zwischen ägyptischen und amerikanischen Führungskräften zu informieren.

ELFRIEDE BIEHAL-HEIMBURGER

Kulturelle Unterschiede zwischen Ägypten und den USA

Nach Tarek Hatem gibt es in der ägyptischen Wirtschaft drei Subkulturen:

- 1. Die öffentliche Verwaltung:** Diese Subkultur war besonders dominant in den 50iger und 60iger Jahren mit der starken Zentralisierung und den verstaatlichten Betrieben.
- 2. Die Familienbetriebe:** Unternehmen in Familienbesitz haben eine lange Tradition in Ägypten und sind historisch gesehen am meisten resistent gegenüber westlichen Einflüssen.
- 3. Die verwestlichte Kultur:** Ägyptische Geschäftsleute, die westlich ausgebildet und erzogen wurden, bringen einen Mix von neuen Managementmethoden und verwurzelten Werten in die Geschäftswelt.

Die wichtigsten kulturellen Unterschiede zwischen US-amerikanischen und ägyptischen Geschäftsleuten sind folgende:

Individualistische versus kollektivistische Kultur: Individualistisches Verhalten, untersucht bei Amerikanern, ist eher einfluss- oder ergebnisorientiert und unabhängig von Gruppen. Aufgaben haben Priorität gegenüber Beziehungen. Das Äußern der eigenen Meinung wird bestärkt, respektiert und als Zeichen von Ehrlichkeit angesehen. Kollektivistisches Verhalten, wie es Ägypter zeigen, tendiert zu mehr Nähe und Übereinstimmung mit anderen. Individuelle Interessen werden dem Gruppeninteresse untergeordnet. Wichtig ist der Einklang mit der Gruppe und der Familie. Die persönliche Identität ist durch die Gruppenzugehörigkeit definiert und Harmonie ist wichtiger als persönliche Meinungsäußerung.

Kommunikation und Sprache: Amerikaner kommunizieren, um objektive, sachliche Schlüsse zu ziehen, die Exaktheit ist wichtiger als der angemessene Stil. WAS gesagt wird, ist wichtiger als das WIE.



Amerikanische Universität in Kairo
F. Glas, T. Hatem

Ägypter sind ausdrucksstark, im Mittelpunkt stehen die Beziehungen und Emotionen, die auch körpersprachlich ausgedrückt werden. Eloquenz und Spitzfindigkeit werden geschätzt.

Informelle Kulturen, wie die amerikanische, messen Veränderungen und Fortschritt mehr Wert bei als Traditionen und Kontinuität. Soziale oder hierarchische Unterschiede sind nicht so wichtig wie eine oberflächlich angenehme, unverbindlich freundliche Atmosphäre beim Abschließen von Geschäften.

Ägypter sind formeller: Sie respektieren Regeln, Sitten, Gebräuche, Rituale und festgelegte Abläufe. Formale Kulturen haben ein starkes Bewusstsein von Traditionen und ihrer Geschichte. Es ist wichtig soziale Hierarchien und das *Protokoll* zu beachten. Bis eine Beziehung aufgebaut ist, dauert es zwar länger, aber dafür ist sie tiefgehender und dauerhafter als in einer informellen Kultur.

Kleidung und Auftreten: Ägyptische Frauen kleiden sich den islamischen Werten entsprechend. Tendenziell ist die Kleidung der ägyptischen Geschäftsleute konservativer als das ihrer westlichen Partner/innen, die eher sportlich gekleidet sind.

Essen und Essensgewohnheiten: In islamischen Kulturen sind Schweinefleisch und Alkohol verboten. Ägypter, die ihre Geschäftspartner zum Essen einladen, bezahlen für sie und erwarten dies, wenn sie von ihren Geschäftspartnern eingeladen werden. Während Amerikaner, die einladen, nicht unbedingt für ihren Gast bezahlen.

Zeit und Zeitbewusstsein: In Ägypten ist Pünktlichkeit abhängig vom Status und Alter. Von Mitarbeitern wird erwartet, pünktlich zu erscheinen, ihr Chef erlaubt sich, der letzte zu sein. *Deadlines* zu setzen ist die amerikanische Form mit kritischen oder wichtigen Geschäften umzugehen ganz nach dem Motto *Zeit ist Geld*. *Ägyptische Zeit* kann für westliche Partner frustrierend sein, denn generell ist alles, auch Zeit, Gott gegeben, *Inshaallah* steht im Kontrast zur amerikanischen Ansicht, dass der Einzelne dafür verantwortlich ist, was gewollt und erledigt wird. Es werden detaillierte Terminpläne erstellt, Zeitmanagement ist wichtig und Zeitverschwendung wird als unethisch angesehen. Ägypter tendieren dazu, mehrere Aufgaben gleichzeitig zu erledigen, wobei sie sich gegenüber Beziehungen, nicht gegenüber Aufgaben, verpflichtet sehen. Zeit ist ein organischer, fließender Prozess nichts Fixiertes, Starres.

Arbeitsgewohnheiten: In Ägypten überwiegt noch eine religiöse Sicht von Arbeit. Arbeit wird als Dienst für Gott und die Menschen angesehen. Die Loyalität zur Familie wird auf die Organisation übertragen. Dennoch scheinen manche Einstellungen dem entgegengesetzt: Obwohl die ägyptische Kultur Gruppen- und Teamarbeit fördert, gibt es in der Geschäftskultur einen Trend zum Individualismus. Personen, die z.B. ein spezielles technisches Wissen haben, geben dies nicht weiter, weil sie befürchten, ihre dadurch erreichte Machtposition zu gefährden. In Ägypten wird eher das körperlich anstrengende Produzieren als Arbeit angesehen und nicht wie in den USA das Entwickeln neuer Konzepte, Informationsprozesse oder Dienstleistungen.

Beziehungen: Ägyptische Geschäftsleute pflegen ihre Beziehungen mit der Familie, mit Freunden, Nachbarn und Mitarbeitern mehr als dies im Westen getan wird. Vetternwirtschaft ist deshalb in vielen Organisationen üblich. Wer eine hierarchisch hohe Position einnimmt, bestimmt Veränderungen. Amerikaner sehen nur ihre engste Familie (Vater, Mutter, Kind) als Familie und lehnen es ab, Verwandte oder Freunde bei Geschäften zu bevorzugen. Personalauswahl und Beförderung soll von der Qualifikation abhängig sein.

Werte und Normen: In einigen westlichen Kulturen ist Ehrlichkeit und Integrität ein hoher Wert. Ägypter mit ihrem Wunsch nach Harmonie hassen es, *nein* zu sagen. Das kann dazu führen, dass sie als unehrlich wahrgenommen werden. Außerdem gibt es beträchtliche kulturelle Unterschiede zwischen Unterägypten und Oberägypten.

Umfeld, Glaube und Einstellungen: Ägypter halten es für überheblich zu glauben, man habe direkte und vollständige Kontrolle über Ereignisse, auch geschäftlicher Natur. Äußere Gewalt, der Zeitwandel oder die Begrenzung von Ressourcen haben mehr Einfluss auf Erfolg als persönlicher Einsatz. Dinge werden eher erledigt durch Beziehungen als durch detaillierte Planung oder Kontrollsysteme. Amerikaner hingegen glauben an eine beeinflussbare Umwelt, in der die Zukunft geplant und gestaltet werden kann.

„Action“: Die amerikanische Kultur ist eine auf Tätigkeit, Handeln, Aktivität ausgerichtete Kultur. Es geht darum, Ziele zu erreichen und den Lebensstandard zu verbessern. Die ägyptische Kultur ist



Stufenpyramide
Sakkara



El Hassana Marble

eine Kultur des *Seins*, der Verbundenheit mit anderen, bestimmt durch persönliche Qualitäten. Beziehungen oder die Zeit mit anderen Menschen zu verbringen sind wichtiger als Belohnungen und das Erledigen von Aufträgen.

Macht und Einfluss: In Ägypten ist eine hierarchische Kultur vorherrschend, in der Macht und Autorität zentralisiert sind. Der Einfluss einer Führungskraft wird als effizienter angesehen als Anerkennungs- oder Belohnungssysteme. Für Amerikaner sollen Einfluss und Privilegien verdient sein und nicht automatisch Personen zukommen, die sich in bestimmten Positionen befinden.

Konkurrenz: Ehrgeizig, leistungsfähig, entschlossen, initiativ zu ist für die wettbewerbsorientierten US-Amerikaner wichtig. Gelebt wird, um zu arbeiten. Geld verdienen und materielle Werte zu schaffen sind entscheidende Beweggründe, etwas zu tun. Ägypter sind eher kooperativ. Für sie sind Lebensqualität, Sympathie, sich um andere zu sorgen und Beziehungen wichtig. *Wir arbeiten, um zu leben* ist ihr Prinzip. Erfolg wird umfassender gesehen als nur in messbaren Kategorien.

Struktur: Die ägyptische Ordnungskultur mit ihren Regeln soll Unsicherheit verhindern und Widersprüchlichkeit verringern. Man versucht Risiken zu vermeiden und ist Veränderungen gegenüber resistent. In der amerikanischen Kultur werden Konflikte und Veränderungen für unvermeidbar gehalten. Gehan-

delt wird nach pragmatischen Gesichtspunkten und dem Prinzip des kalkulierbaren Risikos.

Denkweisen: Ägypter pflegen eher ein symbolisches oder ganzheitliches Denken während US-Amerikaner eher analytisch und linear denken.

Religion: Die Religion spielt im ägyptischen Leben eine fundamentale Rolle. Hierarchien sind von Natur aus für die meisten Ägypter religiös geprägt. Sie sind aber offen gegenüber westlichen Konzepten, die ihrem islamischen Glauben nicht entgegengesetzt sind. In den USA spielt die Religion auch eine wichtige Rolle mit ihren Geboten, fair, verbindlich und ehrlich zu sein. Die Verfassung ist auf diesen Normen aufgebaut. Dennoch wird Religiosität eher als eine private, persönliche Sache gesehen.

Humor: Humor ist in der ägyptischen Kultur die akzeptierte Form etwas zu sagen, was sonst unakzeptabel wäre, und ermöglicht die Harmonie aufrecht zu erhalten oder sich zu entlasten. Im Geschäftsleben wird Humor oft beim Versenden von Nachrichten und in der Kommunikation mit den Angestellten benutzt. Während in den USA dies eher als unprofessionell angesehen wird und Humor nur außerhalb von Geschäftsbeziehungen Platz hat. ▲

Literatur

Hatem, Tarek/ Hearn, Larry C. (2007): Understanding the Cultural Differences Between Americans and Egyptians: The Key to building Cross-Cultural Effectiveness.

Trigon-BeraterInnen in Sekem



Internetlinks

www.sekem.com
www.sekem-freunde.de Verein zur Förderung kultureller Entwicklung in Ägypten e.V., Deutschland
www.sekemvrienden.nl Vereniging Vriendenkring Sekem, Niederlande
sekemverein@gmx.ch Förderverein Sekem, Schweiz
www.sekemoesterreich.at Förderverein Sekem, Österreich
pr@sekem.com Unterkunft in Sekem
www.sekemreisen.de Reiseveranstalter



Trigon Graz
A-8020 Graz
Entenplatz 1a
T: +43/ 316/ 40 32 51
F: +43/ 316/ 40 36 10
trigon.graz@trigon.at

Trigon Klagenfurt
A-9020 Klagenfurt
Radetzkystraße 2
T: +43/ 463/ 51 66 76
F: +43/ 463/ 51 66 78
trigon.klagenfurt@trigon.at

Trigon München
D-80333 München
Hartmannstraße 8
T: +49/ 89/ 242 089 90
F: +49/ 89/ 242 089 99
trigon.muenchen@trigon.at

Trigon Wien
A-1070 Wien
Kaiserstraße 8/9
T: +43/ 1/ 505 88 61
F: +43/ 1/ 505 55 97
trigon.wien@trigon.at



Bar freigemacht/Postage paid
8020 Graz
Österreich/Austria

Impressum

Medieninhaber: Trigon Entwicklungsberatung reg.Gen.m.b.H. Mettigweg 6, A-5023 Salzburg;
Grundlegende Richtung: Organ der Trigon Entwicklungsberatung;
Redaktion: Friedrich Glasl und Günther Kerner;
Koordination: Rudi Ballreich und Trude Kalcher;
Satz: Michael Rath; **Druck:** Druckerei Khil, Graz

Bei Unzustellbarkeit bitte retour an
Trigon Entwicklungsberatung, Entenplatz 1a, A-8020 Graz

Bildnachweis Trigon...