

# Prijevod s hrvatskog na njemački. Prijevod s njemačkog na hrvatski.

---

**Vučković, Marta**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, University of Zagreb, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:131:741639>

*Rights / Prava:* [In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-04-20**



*Repository / Repozitorij:*

[ODRAZ - open repository of the University of Zagreb  
Faculty of Humanities and Social Sciences](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FILOZOFSKI FAKULTET**  
**ODSJEK ZA GERMANISTIKU**

DIPLOMSKI STUDIJ GERMANISTIKE  
PREVODITELJSKI SMJER  
MODUL A: DIPLOMIRANI PREVODITELJ

**Marta Vučković**

**Prijevod s njemačkog na hrvatski**  
Übersetzung aus dem Deutschen ins Kroatische

**Übersetzung aus dem Kroatischen ins Deutsche**  
Prijevod s hrvatskog na njemački

**Diplomski rad**

Mentorica: Antonela Konjevod, viša lektorica

Zagreb, lipanj 2020.

## SADRŽAJ

### Inhaltsverzeichnis

|                                                                                                                                 |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Prijevod s njemačkog na hrvatski / Übersetzung aus dem Deutschen ins Kroatische .....                                           | 3   |
| Volker, Kitz (2018): <i>Meinungsfreiheit!: Demokratie für Fortgeschrittene</i> . Frankfurt am Main: Fischer: 9 – 45.            |     |
| Njemački izvornik / Deutscher Ausgangstext .....                                                                                | 27  |
| Prijevod s hrvatskog na njemački / Übersetzung aus dem Kroatischen ins Deutsche .....                                           | 65  |
| Ercegović, Kristina (2013): <i>Sam svoj gazda: Kako uspjeti u poduzetništvu unatoč svemu i svima</i> . Zagreb: V.B.Z.: 11 – 46. |     |
| Hrvatski izvornik / Kroatischer Ausgangstext .....                                                                              | 97  |
| Popis literature / Quellenverzeichnis .....                                                                                     | 134 |

**Prijevod s njemačkog na hrvatski**  
**Übersetzung aus dem Deutschen ins Kroatische**

Volker, Kitz (2018): *Meinungsfreiheit!: Demokratie für Fortgeschrittene*. Frankfurt am Main:  
Fischer: 9 – 45.

**Sloboda izražavanja i misli! Demokracija za napredne.**

**1. Štiti istinu na pravom mjestu**

Na novogodišnje jutro 2016., kölnska je policija opisala da je prethodni dan prošao „uglavnom mirno“, dok su za situaciju na terenu tvrdili da „nema razloga za zabrinutost“. Uskoro su žene na Facebooku iznosile pojedinosti o seksualnim napadima i krađama ispred glavnog željezničkog kolodvora u Kölnu. A mediji su o tome izvještavali postupno. Tek se kasnije u javnosti doznalo da su osumnjičeni za ta kaznena djela uglavnom mladići iz sjevernoafričkih i arapskih zemalja, među kojima su bili i oni koji su zatražili azil u Njemačkoj. Policija je 8. siječnja uz svoje izvorno priopćenje za javnost dodala oznaku „sadržajno neispravno“.

Istog su siječnja internetom kružile tvrdnje da se podružnica trgovačkog lanca Lidl u gorju Švapska Jura morala zatvoriti. Navodno su je opljačkale izbjeglice. Policija i mediji su to poricali. Dućan je i danas otvoren.

Istog je siječnja na jednu noć nestala trinaestogodišnjakinja iz gradske četvrti Marzahn u Berlinu. Nakon svog povratka tvrdila je da su je silovali južnjački muškarci. Vijest se proširila, ljudi su demonstrirali plakatima: „Naša su djeca u opasnosti.“ Policija je pronašla mobitel mlade djevojke i doznala: ona je provela noć kod svog mladića. Sudski vještaci za medicinu nisu otkrili tragove silovanja. Djevojka je priznala da je lagala.

Još je istog siječnja zaposlenica njemačke neprofitne organizacije „Moabit pomaže“ (njem. *Moabit hilft*) objavila na Facebooku: „Upravo je PREMINUO 24-godišnji Sirijac koji je danima čekao pred Državnim zavodom za zdravstvo i socijalnu skrb u Berlinu (LAGeSO) u bljuzgavici i na temperaturama ispod nule. Podlegao je posljedicama vrućice, promrzavanja i srčanog udara u bolničkim kolima.“ Doputovali su novinari iz Njemačke i inozemstva, održana je pogrebna

svečanost, otvorena knjiga sućuti, došlo je do javnih optužbi. Policija je to poricala. Neki je volonter priznao da je izmislio cijelu priču.

Ujesen 2016. neki je muškarac u Freiburgu ubio studenticu. Državno je odvjetništvo kasnije optužilo nekog afganistanskog izbjeglicu. Facebookom je kružila rečenica koju je navodno izrekla novinarka Renate Künast za njemačke novine *Die Süddeutsche Zeitung*: „Traumatizirani mladi izbjeglica jest doista ubio, ali mu se sada ipak mora pomoći.“ Citat je bio izmišljen.

Nakon inauguracije američkog predsjednika Donalda Trumpa u siječnju 2017. njegov je tadašnji glasnogovornik Sean Spicer rekao: „Bila je to najveća publika ikada koja je svjedočila nekoj inauguraciji, bilo osobno, bilo diljem svijeta. Točka.“<sup>1</sup> Izjava se nije poklapala ni sa snimkama iz zrakom s brojem putnika podzemne željeznice u Washingtonu. Međutim, savjetnica predsjednika Kellyanne Conway pružila je objašnjenje koje ju je učinilo poznatom: Glasnogovornik je iznio „alternativne činjenice“.

Sve su to sasvim različiti događaji koji su doprinijeli čudnom ozračju. Dvije se nelagode miješaju u njemu. Jedno je strah od neobuzdane neistine. Od zemlje u kojoj iz svakog drugog ugla stižu oprečne informacije, u kojoj nitko ne zna čemu i kome može vjerovati. I gdje su svi izloženi manipulaciji i demagozima.

Mnogi se stoga bore za istinu. Savezni je ministar unutarnjih poslova razmatrao osnivanje „Centra za obranu od dezinformacija“. Facebook razvija mehanizme koji ulaze u trag lažnim vijestima. U razgovornim se emisijama gosti optužuju da izvrću činjenice ili nisu upoznati s njima. U foteljama kod kuće, u raspravama, na poslu, među prijateljima: ista stvar. S vremena na vrijeme preispitujemo izjave provjeravajući činjenice.

---

<sup>1</sup> Prijevod preuzet iz internetskog izvora: <http://tris.com.hr/2017/01/zapocela-sovjetizacija-amerike-unatoc-ocekivanjima-mediji-a-ne-imigranti-prvi-na-listi-za-odstrel/>

Tako jednostavno to ipak nije. Druga je nelagoda strah od cenzure. Od zemlje u kojoj je istodobno postojanje različitih stajališta tek puka nostalgija, svaka rasprava suvišna jer neko nadležno tijelo odlučuje što je istina – i to je to. „Lažne su vijesti loše, ali Ministarstvo istine još je gore“, rekao je potpredsjednik Europske komisije Andrus Ansip.

Ovdje iskaču slike nalik onima iz romana „1984.“ engleskog pisca Georgea Orwella: ministarstvo kontrolira razmišljanje i govor stanovništva. Stvarno stanje u nekim državama nije ništa manje šokantno. Strukovno je udruženje novinara u Turskoj zadnji put izbrojilo u zatvoru 144 novinara koji su izvještavali kritički, dok ih je 2016. pred sudom završilo 839. Godinama primamo vijesti o ubojstvima novinara iz Rusije. Te se stvari događaju ljudima koji kažu nešto „krivo“.

Kaos ili tiranija: kada ne želimo ni jedno ni drugo, preostaje samo jedna zemlja između dva scenarija strave. Zemlja u kojoj se ljudi bore za istinu, ali ne protiv slobode. U takvoj zemlji u zatvoru može završiti onaj tko izmisli silovanje – ali ne i onaj tko kritizira vladu. Takva zemlja ne opstaje sama od sebe. Moramo je braniti svaki dan. Što za to treba činiti, nalazi se u ovoj knjizi.

Sve započinje prvim, najvažnijim korakom: prepoznavanjem gdje istina uopće može postojati – a gdje ne. Prepoznavanjem koje izjave se smiju podvrgnuti provjeri istinitosti činjenica a koje ne. Samo su izjave o činjenicama ispravne ili pogrešne, samo tu možete tražiti, pronaći i braniti istinu. Važno je to učiniti. Jednako je važno, međutim, *ne* braniti istinu na pogrešnom mjestu.

Jer, postoje i izjave koje ne mogu biti ni ispravne ni pogrešne, u kojima je ludost tražiti istinu, a štetno ju je braniti. To su stajališta.

Činjenicu možemo izravno spoznati ljudskim osjetilima: vidjeti, pomirisati, čuti, okusiti ili osjetiti. Ona se može provjeriti posjetom nekom mjestu (primjerice, supermarketu da biste vidjeli je li se otvorio) ili promatranjem neke stvari (primjerice, članka njemačkih novina

*Süddeutsche Zeitung* da biste vidjeli sadrži li citat novinarke Renate Künast). Ili pitati nekog tko je bio tamo (primjerice, što je ta osoba vidjela na Staru godinu ispred glavnog željezničkog kolodvora u Kölnu) ili nekog tko posjeduje stručno znanje, nekog sudskog vještaka (primjerice, liječnika ako na tijelu pronalazi tragove silovanja). Ta sredstva mogu se naći na jedinom mjestu koje ima postupak za utvrđivanje istinitosti: sudnici u kojoj postoji proces pribavljanja dokaza. Na temelju mogućih dokaza možemo zaključiti što je činjenica: sve što se njima može razjasniti. Samo u teoriji. Jer, čak je rečenica poput "Postoji život na Marsu" ili ispravna ili pogrešna. Trenutačno to nije moguće provjeriti, ali ćemo nakon prvog leta s ljudskom posadom na Mars saznati. Sve izjave za koje se ispostavi da su neistinite, izgubit će svoje opravdanje.

Do tada je ta rečenica teorija. Teorija pripada ozbiljnoj metodologiji znanosti. Kao teorija zavjere, međutim, ona postaje ozloglašena. Jedna se ne razlikuje od druge po tome što se ne zasniva na činjenicama. Onaj tko bi prije nekoliko godina tvrdio da američka Središnja obavještajna agencija sustavno nadzire svjetsku komunikaciju tajnim programom, bio bi ismijan kao teoretičar zavjere – sve dok bivši obavještajni zaposlenik Edward Snowden nije pribavio dokaze za to. Tko bi posumnjao da su proizvođači automobila manipulirali vozilima da bi na testiranjima krivotvorili vrijednosti emisija ispušnih plinova, bio bi do ljeta 2015. proglašen ludim – sve dok to nije razotkrila američka Agencija za zaštitu okoliša.

Razlika leži negdje drugdje: teoretičara zavjere ne zanima provjera kojom se otkrivaju određeni rezultati. On želi ustrajati u svojoj teoriji kud puklo da puklo jer se na tome temelji njegov pogled na svijet. On čak upotrebljava i oprečna saznanja kao navodni dokaz. Ozbiljan teoretičar, s druge strane, ravnodušno prihvća činjenicu da postoje i oni koji ne uvažavaju njegovu teoriju.

Koliko je osoba svjedočilo inauguraciji Donalda Trumpa, je li netko silovan, umro, izrekao određenu rečenicu, je li neki supermarket zatvoren – sve su to činjenice. Ne možete imati



drugačije stajalište o tome. Izjava koja je ispravna ili pogrešna, ne može biti slobodna, čak ni u slobodnoj zemlji. Ne postoji nešto između, nema alternativnih činjenica. Pogrešne informacije nemaju društvenu vrijednost. Ne doprinose oblikovanju korisnog stajališta. Ne stvaraju temelj za primjerene odluke, ni u politici ni u privatnom životu. Pogrešne informacije nisu zaštićene njemačkim Ustavom i ispravno ih je zabraniti. Tko ih širi, diskvalificira se, drugi ga ljudi smiju ispraviti i država kazniti.

Uostalom, zajednička stvarnost je neophodan dio demokracije. Ako znamo što se zbilo u Kölnu na Staru godinu, svatko može iz toga izvoditi vlastite zaključke. Oni se mogu veoma razlikovati. S time se možemo nositi. Vjeruje li pak svatko u drugačiju verziju događaja, zajednički će život biti nemoguć. Kada svatko ne samo da ima svoje stajalište, već se zatvara u vlastitu zbilju, tada se društvo raspada.

Ova je knjiga pledoaje tome kako pribranije izići na kraj sa stajalištima. Međutim, na početku knjige o slobodi izražavanja i misli trebali bismo utvrditi što to nije slobodno: sloboda izražavanja i misli ne znači slobodu činjenica. Borba protiv lažnih činjenica, protiv iskrivljavanja stvarnosti, važnija je nego što se možda čini. Danas se na račun neistine može zarađivati: na *Darknetu*, anonimnim skrivenim bespućima interneta, možete svjesno kupovati krivotvorene vijesti, „*Fake News*“. Postoje poduzeća koja za nekoliko tisuća eura nude uništenje reputacije pojedinaca. Lažna kampanja koja izaziva prosvjede dostupna je za dobrih 150.000 eura. Od 300.000 eura trebalo bi se moći utjecati na političke izbore. Glasine nisu izum interneta, one su oduvijek postojale na tržnicama, u pismima, novinama i knjigama, prenosile se telefonima. Društvo dopušta što svijetom kolaju glasine jer ih i ono stvara. Međutim, jednom kada nešto bukne, sve se može pretvoriti u pepeo.

Štiti istinu može biti zamorno. Spomenuti primjeri pokazuju: često su se lažne vijesti širile društvenim mrežama, dok su policija i mediji pravilno izvještavali o tome. Ponekad je pak

obrnuto, poput događaja na Staru godinu u Kölnu. Da nema Facebooka, bismo li danas znali što se dogodilo u prvih nekoliko sati 2016. godine?

Demokrat će možda smatrati potrebnim da se informira: potražiti mjesto događaja i vlastitim ga očima vidjeti. Ili pitati nekoga tko je vlastitim očima vidio, vlastitim ušima čuo. U nestabilnim vremenima uvijek bismo trebali tražiti izvor informacija koji je najbliži onome što se zbilo. Velika je razlika kada o nečemu izvještava neka policajka, neki novinar, neki sudionik koji je sve iz prve ruke vidio. Nešto drugo je kada netko piše izvještaj o nečemu što su mu drugi rekli. A pogotovo kada netko na Facebooku dijeli neku obavijest, to ne mora ništa značiti. Demokrata će uvijek prvo zanimati otkuda je vijest potekla. Načelo neposrednosti štiti od širenja lažnih vijesti.

Što neposrednije, tim bolje: tvrdi li neki volonter da je neki izbjeglica umro, a da nitko drugi o tome ništa nije čuo, ni prolaznici, ni spasilačka služba, ni liječnici koji su trebali ustanoviti smrt – tada je oprez vrlina demokrata. Jednako bi tako bilo da je samo jedna osoba na trgu ispred glavnog željezničkog kolodvora u Kölnu vidjela nešto drugo od ostalih, policije, novinara, drugih posjetitelja. Slika o događaju nastaje jer se podudarao velik broj svjedočanstava očevidaca.

Istina se pak također može sastojati od ponovnog vraćanja nekoliko koraka unatrag i promatranja slike u cijelosti. Jer, istina se može sastojati od više dijelova, no cijela istina proizlazi samo iz ukupnosti tih dijelova. Još 5. siječnja 2016. kölnska policija naglasila je da nema dokaza o podrijetlu osumnjičenih za događaje na Staru godinu, iako su se mnogi na temelju registracijskog dokumenta tijekom provjere identiteta izjasnili kao azilanti. Pomisao da bi izbjeglice mogle biti povezane s tim nedjelima, gradonačelnica Henriette Reker nazvala je „apsolutno nedopustivom“. Suprotno tome, kasnije su se pojavile majice s natpisom „Rapefugees“. Jedni su smatrali da je stvaranje dojma da su izbjeglice uopće u stanju počiniti kaznena djela problematičnim – drugi su sugerirali da su izbjeglice oduvijek bili silovatelji. Ni

jedno nije istina. Kada je riječ o skupini ljudi, ne može se uvijek reći ista stvar. Samo oni koji vide i jedno i drugo, koji uspješno zumiraju sliku i znaju koje širine treba biti kut snimanja, uspiju uhvatiti čitavu istinu te se za takvu i bore.

## DEMOKRACIJA ZA NAPREDNE:

Demokrat brani činjenice protiv laži i alternativnih činjenica, cijelu istinu protiv polovične. Ali on također razlikuje činjenice od stajališta.

### **2. Branite slobodu tamo gdje nema istine**

Jedna od najprodavanijih publicističkih knjiga u povijesti Savezne Republike Njemačke jest „Njemačka uništava sama sebe“ (njem. *Deutschland schafft sich ab*) autora Thila Sarrazina. Sarrazin brani tezu kako imigracija iz arapskih zemalja ugrožava uspješnost i razinu obrazovanja u Njemačkoj. Protivi se masovnoj imigraciji neobrazovanih i kulturno neosviještenih skupina. Mnogi su ogorčeni njegovim izjavama: rasističke, štetne, neznanstvene, cinične, nazadne. Suprotno tome, Sarrazin se jako ljutio na svoje kritičare: mnogi čak nisu ni pročitali knjigu, kako su otvoreno priznali.

Rasprava o Sarrazinu nije samo pokrenula raspravu o doseljavanju koja traje još i danas. Na njezinom primjeru, također, možemo vidjeti kako funkcionira sloboda izražavanja i misli u Njemačkoj – svatko u svojoj knjizi može izreći stav o gotovo svemu što želi – i svatko smije o toj knjizi stvoriti stajalište, a da je ne pročita.

Pobornici zahtjevnih rasprava prvo se s time moraju pomiriti. Međutim, njemački je Ustav taj koji uređuje njemački društveni poredak. Svaki se demokrat nije trebao pozabaviti samo svojim stajalištem, već i pojmom slobode izražavanja i misli. Trebao se barem jednom u životu zapitati: Što je stajalište? I koliko je ono slobodno? Samo tako možemo razlučiti ono što se trenutačno

zbiva. Samo oni koji su upoznati s društvenim poretком njemačkog Ustava mogu raditi na njegovom ostvarenju.

Stajalište je sve ono što se ne može provjeriti. Odražava osobni vrijednosni sud, subjektivni pogled prema stvarima, idejama, osobama. Ono nikada ne može biti ispravno ili pogrešno. Uzmimo jednostavan primjer: „Torta od jagoda ukusnija je od bavarske pivske štangice“. O ovoj izjavi možemo proučavati fotografije, ispitivati vještake ili svjedoke, ali time je nikada nećemo moći niti dokazati niti pobiti. Koliko god dugo mi istraživali, raspravljali – na kraju ne postoji nitko tko je više u pravu od ostalih.

Uzmimo nešto složeniji primjer: „Ovaj je hotel pravi kokošinjac“. Iako u tom hotelu dokazano nisu živjele kokoši, vlasnik je hotela morao tolerirati takav komentar na internetu. Sud je presudio: riječ se rabi u prenesenom značenju kao vrijednosni sud o redu i higijeni.

Uzmimo još izazovniji primjer: u uzavrelom razdoblju Zaljevskih ratova, početkom devedesetih godina, socijalni je pedagog ispisao pravnu povijest naljepnicom na svom automobilu. „Vojnici su ubojice“, pisalo je na njoj. Savezni ustavni sud to je također ocijenio kao stajalište. Socijalni pedagog nije riječ „ubiti“ upotrijebio u kaznenopravnom smislu, već kolokvijalno, kao vrijednosnu riječ za neutralni izraz „usmrčiti“. Drugi to vide drugačije, u njihovim očima za ubijanje u ratu postoji opravdanje. Objektivne istine nema. Slično je i kada demonstranti na plakatima njemačku kancelarku nazivaju „kraljicom krijumčarskih bandi“. Ona nije ni kraljica niti ima ovlasti za izdavanje naredbi krijumčarima. Tko o takvoj rečenici ima visoko mišljenje, misli: Njezina politika prema izbjeglicama za mene je promašaj.

Ono što ne može biti ni ispravno ni pogrešno, jest slobodno. Ta sloboda seže daleko, daleko, daleko. I još nešto dalje. U članku 5. njemačkog Ustava to je bezazleno rečeno: „Svatko ima pravo izražavati i širiti svoje stajalište usmeno, pisano i slikom.“ S druge strane, ono što Savezni ustavni sud definira, zvuči gotovo prijeteće: Sloboda postoji neovisno o tome je li „izjava

opravdana ili neutemeljena, emocionalna ili racionalna, vrijedna ili bezvrijedna, opasna ili bezopasna.“

Osvijestimo si opseg ove slobode koju Savezni ustavni sud opisuje:

### **Za stajalište nije potreban objektivni razlog.**

„Objasni mi, objasni mi! Tako da ja to razumijem.“ Dodajmo tome pogled pun iščekivanja – tipičan prizor u raspravama. To zvuči prijemljivo, ali iza toga se krije sljedeća poruka: Ako mi ne možeš objasniti svoje stajalište tako da ga razumijem, ono ne vrijedi. Zabavno je tražiti opravdanje za tuđe stajalište, a pogotovo ono koje možemo pojmiti. „Nije dovoljno imati stajalište. Morate ga moći opravdati.“ Rečenica zvuči ispravno, često je čujete, ali ona nije ispravna. Barem nije prema društvenom poretku njemačkog Ustava.

*Budući da su stajališta uvijek subjektivna, sloboda izražavanja i misli ne ovisi o argumentima, ni o lošima ni o dobrima. Prema modelu društva njemačkog Ustava, pažljivo argumentirano stajalište koje je sazrijevalo desetljećima jednako je vrijedno poput bljeska inspiracije u omamljenom stanju.*

### **Za stajalište čak i nije potreban emocionalni razlog.**

Oprezno drugima dajemo pravo na emocionalno obojeno stajalište iz zabrinutosti ili straha. „Zabrinuti građani“ pronašli su etiketu koja naizgled svima čuva obraz: brige i strahove moramo shvatiti ozbiljno. Međutim, odmah smo ih spremni odbaciti – bilo da su racionalni, opravdani – prema svom vlastitom viđenju. I završavamo sa „Objasni mi.“

U njemačkom se Ustavu ta dilema želi izbjeći. Stoga se ide i korak dalje: Za stajalište uopće nije potrebna emocija. Smijem biti i protiv nuklearne energije ako me to ne brine, ako zbog toga ne probdijem nijednu noć. Smijem si željeti smanjenje poreza, a da nemam fobiju od

poreza za koju je liječnik postavio dijagnozu. Svatko može negodovati što se ogradama i zidovima očajnim ljudima ne dopušta ulazak u Njemačku – čak i ako toj osobi nije stalo do izbjeglica. Suprotno tome, netko može biti protiv daljnjeg useljavanja, bez straha ili brige, jednostavno zato što je to njegovo stajalište.

### **Za stajalište nije potrebno znanje.**

U slobodnoj zemlji dopušteno mi je stvoriti stajalište o temama o kojima pojma nemam. To ne zvuči korisno, ali to je uobičajen slučaj: Budimo iskreni, masa ljudi neprestano govori o stvarima s kojima nisu upoznati. Koliko njih ima stajalište o genetskom inženjeringu, a da ne mogu objasniti što je genetski inženjering? O Sporazumu o slobodnoj trgovini, a da iz njega nisu pročitali ni rečenicu? Koliko ih maršira gradovima za Europsku uniju, a da ne znaju nabrojiti njezine države članice?

Čak i političari odlučuju o pitanjima, a da nisu stručnjaci za njih. Ovo nije pljuvanje po političarima. Drugačije ne ide. Parlament glasuje o prijedlozima zakona iz svakoga stručnog područja, ali zastupnik ne može biti stručnjak za svaki predmet. Odgojitelj treba pronaći rješenje za reguliranje financijskog sektora, ljekarnik za nadzor dječjih pametnih telefona. Možete se jedino pouzdati u to da nekoliko stručnjaka iz povjerenstva zna što čini.

### **Za stajalište nije potrebna izravna povezanost s dotičnim slučajem.**

Kada se novinarka Anja Reschke javno zalagala za to da bi izbjeglice trebalo tretirati tako da se osjećaju dobrodošlima, javnost ju je pozvala na red: Koliko ih je ona primila u svoj stan? Njezin odgovor: „Ne razumijem pitanje.“ Suprotno tome, tko se kritički postavlja prema migracijama, često se poziva na objašnjenje koliko imigranata poznaje. „Tamo uopće ne žive

izbjeglice“ – rečenicom poput ove u određenim se dijelovima Njemačke ljudima želi uskratiti stajalište o politici prema izbjeglicama.

Oba su slučaja podjednako apsurdna. Možda bi djelovalo autentičnije kada bi se prakticiralo ono što se propovijeda i oslanjalo na vlastito iskustvo. Međutim, u složenom društvu svaka odluka za sobom neizravno vuče dalekosežne posljedice. Stoga njemački Ustav ne zahtjeva dokaz izravne povezanosti s dotičnim slučajem: ja smijem imati stajalište o politici prema izbjeglicama, a da pri tome ne pružam smještaj nekom izbjeglici ili nekog poznajem – baš kao što mirotvorka nije dužna dokazati da živi u ratom pogođenom području ili netko tko izražava gledište o obrazovnoj politici ima li ili planira imati djecu. Svima je dopušteno da o svemu što se događa u našem zajedničkom svijetu imaju stajalište.

No, prijedimo odmah na stvar: Prema njemačkom Ustavu svaka besmislica može biti zaštićeno stajalište. Sloboda izražavanja i misli ne pridonosi većoj vrijednosti stajališta. Tipka „Sviđa mi se“ na Facebooku je isto tako stajalište kao i crveni emotikon za iskazivanje ljutnje. Za oba je potreban samo klik, nije ih potrebno potkrijepiti argumentima, oba mogu biti rezultat raspoloženja, nesporazuma ili promišljanja.

Da je teško imati stajalište, ne bi ga svi imali. Zapanjen sam koliko su neki ponosni na svoje stajalište.

Zašto se, za ime svijeta, u njemačkome Ustavu glupo stajalište tretira kao razumno? Ne bismo li postigli bolji napredak kada bi inteligentni, obrazovani ljudi objektivno i dobro argumentirano iznosili konstruktivan stav? Svakako – čak i ako bi tada u Njemačkoj bilo poprilično mirno. Još u 19. stoljeću britanski je filozof John Stuart Mill razmatrao vezivanje prava glasa uz izjavu o određenoj sposobnosti. Nije baš da su tvorci njemačkog Ustava neinformirane, subjektivne, destruktivne govore držali očaravajućima.

Oni su odabrali taj put jer u slobodnoj zemlji drugog puta nema.

Naime, argumenti su jednako dobri koliko i neko stajalište: Većina smatra vlastito stajalište razumnim, vlastite argumente objektivnima, vlastiti stav racionalnim, vlastitu zabrinutost primjerenom, vlastite strahove opravdanim, vlastite izborne odluke promišljenima. Gotovo uvijek su to drugi čiji se stavovi čine nerazumnima, ton subjektivnim, argumenti iracionalnima, čija zabrinutost počiva na netočnim informacijama, čiji su strahovi proizvod nelogičnog razmišljanja i čiji je križić na glasačkom listiću pogrešan. Argumenti za i protiv mogu se prikupiti za bilo što. Što netko smatra uvjerljivijim, stvar je gledišta – odnosno, osobnog stajališta. John Stuart Mill također je svoja razmatranja 1873. godine privedo kraju spoznajom da bi izjava o određenoj sposobnosti pri izborima mogla dovesti do „pristranosti, prikrivanja i prevara svih vrsta.“

Za teško uočljivu širinu slobode izražavanja i misli postoji, dakle, lako razumljiv razlog: Kada bi bilo drugačije, bilo bi nam potrebno nadležno tijelo koje bi razdvajalo „dobra“ od „loših“ stajališta. Činjenica da njemački Ustav ne predviđa takve suce, Njemačku razlikuje od autoritativnih država. Zauzvrat, pojedinačno stajalište zasad nema zakonsku snagu. Ja smijem imati stajalište, ali ne smijem očekivati da će se Njemačka ravnati prema mojem stajalištu. Zbog toga se oslanjamo na široku paletu ponuđenih opcija pri izborima i glasovanjima.

Kada ljudi u razgovornim emisijama, novinama, za okruglim stolom ili na radnom mjestu jedni drugima žestoko predbacuju širenje „netočnih informacija“, trebali bismo pažljivo promatrati i načuliti uši. Trebali bismo prosuditi za čije je izjave potrebno provjeriti vjerodostojnost činjenica i tu provjeru bismo svakako trebali napraviti. Jednako bi tako trebalo biti jasno da provjerom činjenica druge izjave ne gube na vrijednosti.

Njemački nas Ustav ne potiče da stvaramo besmislena stajališta ili da ih smatramo dobrima. Demokrat prikuplja informacije i razmišlja. Međutim, on je također osjetljiv na opasnosti koje izranjaju iz magle kada treba razlikovati između „dobrih“ i „loših“ stajališta.



## DEMOKRACIJA ZA NAPREDNE:

Za stajalište nije potreban ni razlog ni logika, nije potrebna ni izravna povezanost s dotičnim slučajem ni ljepota. Stoga Savezna Republika Njemačka ne poznaje Misaonu policiju.

### **3. Voli to što smiješ mrziti**

Porazgovarajmo o mržnji. Šokiran sam koliko neki u posljednje vrijeme pretjerano i nekontrolirano upotrebljavaju ovu riječ jer ona šteti njemačkoj demokraciji.

Biti protiv mržnje – to zvuči plemenito i jednostavno je. Ali budimo iskreni: Nikada niste osjećali mržnju? Prema ničemu i nikome? U cestovnom prometu, na radnom mjestu, na nogometnom igralištu, na roditeljskom sastanku? Uslijed božićne gungule pri kupovini, u svađi sa susjedima, za dužim obiteljskim okupljanjem? Pred televizorom? Filozof Rene Descartes svrstava mržnju među šest izvornih strasti pored zadivljenosti, ljubavi, tuge, radosti i žudnje. Pretvarati se kao da se mržnja u društvu ne smije ili ne može pojavljivati, ne vodi nas nikamo.

Kao što je ljubav snažan oblik naklonosti, tako je i mržnja snažan oblik odbojnosti. Ljubav i mržnja jesu emocionalne suprotnosti, ali strukturno one nisu toliko različite. Stoga njemački Ustav tretira naklonost i odbojnost jednako, jedna nježna druga intenzivna: obje su klasična stajališta. Obje imaju svoje granice kao i svako stajalište, ali su obje u osnovi dopuštene.

Jer, prema njemačkom društvenom poretку meni je dopušteno da slobodno mrzim bilo kojeg čovjeka – i da mu to otvoreno kažem. Nitko to ne voli čuti. Međutim, intelektualna se rasprava također sastoji od toga da izražavamo loše stajalište jedni o drugima. Osobi svijetle kose dopušteno je mrziti ljude tamne kose, baš kao što je ženi dopušteno mrziti muškarce. Time je netko neprijateljski nastrojen prema ljudima tamne kose i prema muškarcima. Međutim, u Njemačkoj je dozvoljeno biti neprijateljski nastrojen prema XY.

Nije da je sve što se događa iz ljubavi željeno i dopušteno: ja smijem nekoga voljeti i to mu reći, a da ga zbog toga seksualno ne uznemiravam ili opsesivno pratim. Ništa drugačije nije s mržnjom: ja smijem nekoga mrziti i to mu otvoreno reći, ali ga ne smijem zbog toga tući, vrijeđati, širiti lažne glasine o njemu, poticati na nasilje. Čak su i ubojstva počinjena i iz ljubavi i iz mržnje – klasični zločin iz ljubavi je zločin iz ljubomore. Pri eutanaziji ispunjavam želju bližnjeg iz sažaljenja, iz ljubavi.

Bizarna izjava ljubavi bivšeg šefa tajne policije Stasi za vrijeme Njemačke Demokratske Republike i osuđenog ubojice Ericha Mielkea pred istočnonjemačkim parlamentom u studenom 1989. postala je poznatom: „Ali ja vas sve volim“, mucao je s istinskim čuđenjem, „sve ljude, pa volim vas sve, zalažem se za to.“

Čak se i ratovi vode manje iz mržnje nego iz ljubavi: za domovinu, za slobodu, za sigurnost, za obitelj.

*Love Preach* i *Hate Speech* – sve se može opravdati ljubavlju kao i mržnjom. U pluralističkom društvu se ni jedno ni drugo ne može samo tako ukloniti. Kao što je svakome dopušteno voljeti, tako je i svakome dopušteno mrziti. To je možda teško prihvatiti, ali nas to razlikuje od zemalja poput Sjeverne Koreje koja svojim građanima propisuje koga moraju voljeti (vođu) i koga moraju mrziti (Amerikance i Japance).

Njemački društveni poredak nikome ne daje pravo na ljubav – ali zato svi imaju pravo na dostojanstvo. Time nije propisano da se svi volimo. Ali su time ograničene naše mogućnosti da prema nekome postupamo loše. Člankom 3. njemačkog Ustava svim su ljudima omogućena jednaka prava, neovisno o tome vole li ih ili ne. Prema Općem zakonu o jednakom postupanju u Njemačkoj je zabranjeno diskriminirati ljude u poslovnom životu na temelju određenih karakteristika: rase, etničkog podrijetla, spola, religije, invaliditeta, starosti, seksualnog identiteta. Ako želim kupiti novine, prodavačica me smije mrziti svim srcem. To mi čak smije

i reći, sve dok se suzdrži od uvredljivih riječi. Ono što pak ne smije jest odbiti mi prodati novine iz bilo kojeg od navedenih razloga. To je pomno osmišljena granica između stajališta i diskriminacije, između slobode i zaštite.

U odnosu na sva prethodno navedena razmatranja, „mržnja“ kao opći pojam nije prikladna za vladavinu prava. Kao bivši savezni ministar pravosuđa, Heiko Mass je znao da njemački Ustav ne dopušta postupanje protiv mržnje – već samo zločine počinjene iz mržnje. U svojem prijedornom Zakonu o obvezama brisanja društvenih mreža, Mass govori ispravno o „zločinima iz mržnje“. Međutim, u drugim segmentima javnog mišljenja slika izgleda drugačije, i razlog tome jest što Heiko Mass ne raščlanjuje uvijek dovoljno jasno. Kod njega se često borba protiv kriminala oslikavala kao misija „protiv mržnje“ i „protiv desnice“. Time je privukao kritike s raznih strana, ali ministar pravosuđa mora tolerirati valjana stajališta, čak i ako su suprotna njegovim uvjerenjima.

Čak i „Pokret protiv govora mržnje na Internetu“ koji je pokrenulo Vijeće Europe i koji financira njemačka vlada želi govoru mržnje stati na kraj. Internetska stranica *no-hate-speech.de* definira ga kao „kolektivni pojam koji uključuje i kažnjive i nekažnjive izraze“. Savezno ministarstvo unutarnjih poslova objavilo je na Twitteru: „Mi smo protiv govora mržnje, neovisno o tome je li kažnjiv ili nije“. Svatko smije izraziti svoje stajalište, ali tako da to čini „objektivno i da ne napada“: to otkriva zastrašujuću ustavnopravnu naivnost u tamošnjem odjelu za društvene medije. Čak je i stručno uredništvo njemačkih tjednih novina *Die Zeit* u jednom trenutku bilo primorano "mržnju, huškanje, nasilje i nezakonit sadržaj" (autorov naglasak) upotrebljavati kao istoznačnice. To su različite stvari i samo onda kada razlikujemo mržnju od zločina iz mržnje, možemo sačuvati državu u kojoj poštujemo slobodu i ljudsko dostojanstvo.

To, također, doprinosi boljem iskorištavanju resursa da bi se zabranjene izopačenosti mržnje dosljedno kažnjavalo, uvrede, podmetanja, klevete. Dosta nam je toga. Pretrpamo li vreću za

smeće na kojoj piše „mržnja“, bit će preteška da bismo je iznijeli iz slobodne zemlje. Ne paše sve što nama ne paše u otvor za odbacivanje smeća.

Kao i većini, također bi mi bilo ugodnije u društvu u kojem se svi vole. Čak je i meni pomisao da me mrze i da mrzim podjednako odbojna. Međutim, demokrat bi se u svako doba borio za očuvanje naše slobode u kojoj bismo smjeli mrziti u bilo kojem trenutku.

#### DEMOKRACIJA ZA NAPREDNE:

Nijedno društvo ne može iskorijeniti mržnju. Slobodno društvo to ni ne želi.

### **4. Odupri se istjerivanju na čistac**

Smijete li u Njemačkoj reći što mislite?

Promotrimo Njemačku tako da se od nje na trenutak udaljimo: idemo u Saudijsku Arabiju, pred džamiju posvećenu Al-Shafi'iju u Džedi. Molitva petkom je završila. Prolaznici su se okupili oko tridesetogodišnjaka koji im je leđima okrenut. Tiho podnosi bič kojim je pedeset puta udaren tog dana. Riječ je o blogeru Raifu Badawiju. Njegov prijestup: na svojoj mrežnoj stranici Slobodni saudijski liberali zalagao se za slobodu vjere, ljudska prava i jednakost. Sud ga je osudio na deset godina zatvora, 1000 udaraca bičem i na plaćanje visoke novčane kazne zbog „vrijeđanja islama“.

Sloboda izražavanja i misli znači da se nikoga ne smije ušutkati, nikoga zbog njegovog stajališta zatvoriti u zatvor, bičevati, ubiti. Sloboda izražavanja i misli je pravo protiv države. Nažalost, činjenica da država dopušta svojim građanima da se slobodno izražavaju sama po sebi ne podrazumijeva se diljem svijeta; Saudijska Arabija je osobito loš negativan primjer. Njemačka država jamči slobodu izražavanja i misli. U Njemačkoj se ne može uvjerljivo igrati na kartu žrtve cenzure.

A ipak se kod previše ljudi stvara iluzija da svatko u Njemačkoj smije reći što misli. Institut za istraživanje slobode John Stuart Mill svake godine provodi reprezentativno istraživanje za indeks slobode u Njemačkoj da bi utvrdio koliko se slobodnima ljudi osjećaju u Njemačkoj. Rezultat za 2016. bio je poražavajuć. Samo 57 posto anketiranih službeno je izjavilo: „Smijem se slobodno izražavati.“ U 2017. vrijednost se ponovno povećala na 63 posto, što, doduše, još daleko zaostaje za rekordnom vrijednošću: ona je 1990. iznosila 78 posto. Svaka je četvrta osoba na kraju vjerovala da je bolje biti „oprezan“ sa svojim stajalištem.

To nema nikakve veze sa zatvorom i s bičevanjem, s prijetnjama državnih vlasti, već s načinom na koji se mi međusobno odnosimo svaki dan. U slobodnom društvu postoji sredstvo izbora za odbacivanje stajališta: protu-govor. Svatko je slobodan izraziti svoje stajalište, ali nitko nema pravo da mu se ne smije proturječiti. Oni koji razmišljaju nasilno i neugodno, moraju trpjeti nasilne, neugodne prigovore. Sloboda uključuje mogućnost da se sramotite svojim stajalištem.

Međutim, ako pošteno tražimo, pronalazimo i primjere u kojima ljudi zamjenjuju protu-govor drugim sredstvima. Institut *infas* je u ime vremena u kojem živimo proveo reprezentativno istraživanje o toleranciji u Njemačkoj. "Uvijek biste trebali tolerirati stajališta s kojima se zapravo ne slažete" – što mislite, koji se udio anketiranih složio s tom izjavom? Bilo je to svega 52 posto. Vjerojatnost da netko neće tolerirati vaše stajalište jer je drugačije je pola-pola. Jednako tako, velika je vjerojatnost da će svatko od nas postupiti upravo tako.

Na pamet mi padaju tri problematična tipa:

Prvog nazivam poništivač. Umjesto da proturječi nekom stajalištu, on ga želi proglasiti nevaljanim. To počinje bezazleno činjenicom da tražimo objašnjenja, opise. Primjerice, intervju s politologom Herfriedom Münklerom potaknuo je raspravu o tome koliko su Nijemci glupi. To je u početku bila analiza, a odgovor bi sigurno bio zanimljiv. Ali što je iz toga slijedilo? Što bi bilo kada bi veliki dijelovi naroda bili glupi? Bi li se tada njihovo biračko pravo ukinulo? Bi

li njihovo stajalište tada vrijedilo? Demokracija znači: državna vlast proizlazi iz naroda, bio on glup ili ne. Demokracija ne postoji samo za inteligentne ljude.

Ipak, „glupost“ je za neke postala etiketom kojom se drugima želi uskratiti valjano stajalište. Kontra-etiketa se, također, revno priljepljuje: njome se „intelektualcima“ uskraćuje pravo davanja relevantnih primjedbi. I tako to ide dalje: ovdje „zatrovan ljevičarskim idejama“, ondje jednostavno samo „desničar“. Ovdje „okrutni neprijatelji čovječanstva“, ondje „dobročinitelj“ koji se u međuvremenu pojavio i u stupnjevanome obliku „bolječinitelj“. Ovdje „ratnik za društvenu pravdu“, ondje „bijeli stari muškarac“. Ovdje „elita“, ondje „populist“. Ovdje „jednostavno rješenje“, ondje „etablirana politička stranka“.

Etikete dolaze sa svih strana, a prečesto bi trebale navoditi na zaključke: tvoje se stajalište ne računa. Međutim, demokracija se sastoji od svih tih ljudi: dobrih i loših, lijevih i desnih, onih koji su bliski narodu i onih elitistički nastrojenih, prijatelja i neprijatelja, jednostavnih i složenih, starih bijelih i mladih nebijelih. Predikati opisuju dopuštene stvari. No, njemački se Ustav ne temelji na stajalištu koje ide u smjeru sljedeće rečenice: „Time se pozicionirate van njemačke pravne zajednice.“

Naravno, dio slobode izražavanja i misli jest donošenje vlastite prosudbe o tuđim izjavama. Postoje populist, ljevičari, desničari, čak i ako se znanost ne može dogovoriti oko točnih definicija. Demokrat imenuje stvari. Ali on ne lijepi etikete kao zamjenu za protu-govor. Tako se također suprotstavlja opasnosti da će nam manjkati riječi ako dođe do još gorih incidenata. Izraz „nečovječno“, primjerice, danas se smatra takvom optužbom da se savezna kancelarka osjećala primoranom izmisliti snažniju formulaciju za islamski teroristički napad u Barceloni u kolovozu 2017. godine: „potpuna nečovječnost“.

Drugog tipa nazivam otkazivačem. On uopće ne priznaje da postoji stajalište suprotno njegovome. Umjesto da se, primjerice, potruži nekome na nekome događanju proturječiti,

otkazivač jednostavno želi prekrižiti tuđe stajalište. Već je prije nekoliko godina u Kölnu inicijativa protiv eutanazije zahtijevala da se sa konferencije na temu filozofije *phil.cologne* otkáže gostovanje jedinog sudionika čije se stajalište kosilo s onim ostalih sudionika. U posljednje vrijeme kazališta i sveučilišta sve su više prisiljena otkazivati najavljena događanja. U ožujku 2017. je u Zürichu u programu najavljena, među ostalim, rasprava pod nazivom Nova avangarda s filozofom i članom njemačke političke stranke Alternativa za Njemačku Marcom Jongenom. Stotine djelatnika iz područja kulture prosvjedovalo je, „solidarizirajući se sa svima koji se suprotstave mržnji“. Kazalište je otkazalo termin iz sigurnosnih razloga, bilo je prijetnji i iznuda. U Magdeburgu, ministar unutarnjih poslova Holger Strahlknecht je želio razgovarati s Götzom Kubitschekom, publicistom i suosnivačem novoga desničarskog Instituta za državnu politiku. Događaj je također otkazan – ne zbog pritiska s lijeve strane, već zbog toga što je predsjednik vlade iz Kršćansko-demokratske unije spriječio sudjelovanje svog ministra.

Čak i u slučaju prosvjeda, nekima protu-govor nije vrijedan govora. Nije im dovoljno da ulica ima dvije strane, jednu za prosvjed i jednu za protu-prosvjed, da zemljopisna karta osigurava daljnje rute ako je potrebno.

Zahtijevaju da se zabrani nepopularna poruka. Blokiraju put, napadaju. Zadovoljni, izvještavaju o uspjehu:

Tuđe je stajalište uklonjeno! Takvo ponašanje pritom može biti i kazneno djelo. Onima koji nasiljem ili drugim oblicima ozbiljnog remećenja javnog reda i mira pokušavaju spriječiti dozvoljeno okupljanje prijeti do tri godine zatvora.

Evo nekoliko primjera koji vrijede i za mnoge druge slučajeve: na prvosvibanjskom skupu Njemačkog saveza sindikata u Zwickauu desničarske su skupine zviždale i glasno se derale na nastup tadašnjega saveznog ministra pravosuđa Heikoa Massa. Policijske snage morale su zaštititi pozornicu da bi on mogao nastaviti svoj govor. Na kraju je pobjegao s mjesta događaja.

Godinu dana ranije, desničarski ekstremisti izazvali su ozbiljne neredе na prvosvibanjskom skupu u Weimaru. Napadali su sudionike drvenim štapom, istrgnuli su govorniku mikrofon iz ruke.

Šest je osoba optuženo, među ostalim, za remećenje javnog reda i mira. U Stuttgartu su to pak bile ljevičarske skupine koje su željele spriječiti demonstracije protiv obrade teme seksualne raznolikosti u školi. U izvješću je Saveznog ministarstva unutarnjih poslova sažeto: „Raspon se kretao od nezakonitog utjecanja na okupljanje protivnika obrazovnog plana, na primjer glasnog ometanja usmenih izlaganja i blokiranja rute lifta, preko oštećenja tuđe imovine, među ostalim bacanjem vrećica punjenih bojom i rajčicama čak i na policijske snage, tjelesnih ozljeda, upotrebe pirotehničkih sredstava i uvreda sve do pružanja otpora policijskom službeniku.“

Ekstremistički nasilni zločinci miješaju se tu i tamo s ljudima koji su donedavno bili mirni prosvjednici. Zastrašujuće je sljedeće: prag od protu-govora do sprječavanja govora uzak je i neznatan. Treći tip nastupa kada misija s ciljem sprječavanja nečijeg stajališta završi neuspješno. Riječ je o istjerivaču na čistac. On tako dugo ne miruje dok se slučaj uljeza koji ima strano stajalište ne razriješi, dok uljez ne izgubi svoj posao, svoje ovlasti, svoju egzistenciju.

Istjerivanje na čistac popraćeno je željom da se ljude zbog njihove izjave uništi. To se navodno odvija civilizirano, bez vrijeđanja ili prijetnje ubojstvom, ali je često popraćeno lošim posljedicama. Toga je svjestan svatko tko je na internetu doživio oluju negativnih komentara. Ona može zadesiti svakoga. Dovoljna je jedna pogrešna riječ na Twitteru, u nekom novinskom članku, intervju – i profesionalni život, društveni život visi o niti konca. Istjerivačima na čistac je svejedno je li pogrešnu riječ netko svjesno zlonamjerno ili nesvjesno nehotice izustio ili natipkao. Takvih je iskustava sve više i ovdje destruktivni bijes ne predstavlja monopol određenog političkog spektra. U ljeto 2017. godine, zaposlenik poduzeća Google u Kaliforniji



sastavio je dokument pod nazivom Googleova ideološka komora odjeka. Smetale su mu Googleove inicijative za raznolikost kojima poduzeće želi pridonijeti većoj raznolikosti među zaposlenicima.

Među ostalim, tvrdio je da se žene više zanimaju za ljude, dok se muškarci više zanimaju za stvari. Iznio je prijedloge kako prilagoditi radne uvjete da bi se i ljudi koji su zainteresirani za ljude i ljudi koji se interesiraju za stvari osjećali ugodno. Za svoju tvrdnju uglavnom se pozivao na neki znanstveni esej. Njegovi su komentari pokrenuli svjetsku raspravu.

Pojedini su se znanstvenici složili s njime, većina mu je proturječila. Mnogo bi se toga moglo reći o njegovom tekstu, s namjerom izbacivanja seksističkih dijelova. Njegov se poslodavac time nije želio baviti. Otpustili su ga. To je čovjeku omogućilo da se pod ključnom riječi #fired4truth uzdigne kao internetski mučenik koji je otpušten zbog istine.

Čak ni istjerivaču na čistac nije stalo do protu-govora. On uprizoruje svoje čuđenje: njemu je nepojmljivo da postoji osoba koja u potpunosti odskače od njegovoga uobičajenog poimanja stvarnosti koja s jednakom dozom samouvjerenosti tvrdi nešto upravo suprotno njegovim uvjerenjima. Iskreno zgražanje zbog činjenice da neko uredništvo tiska određenu izjavu, gradska uprava dopušta određeni prosvjed, neka politička stranka, organizacija, religijska zajednica, neki poslodavac dopušta da netko iznese određeno stajalište.

Kada istjerivača na čistac neka rasprava zanima, rijetko ga zanima sljedeće pitanje: Kako možemo riješiti neki društveni problem? Gotovo uvijek ga zanima sljedeće: Je li XY smio to reći? Odgovor je za njega jasan. Red se može uspostaviti samo ako se ostali udalje, ispričaju, isprave. Kada je, kao što se moglo pretpostaviti, sve to bio samo ružan san, previd.

Čuđenje počiva na onome što se u psihologiji naziva egocentrizmom. On je naše podešeno uobičajeno gledište: jedino gledište. Mala djeca ne znaju drugačije. Trogodišnjak vam želi pokazati svoje božićne poklone preko telefona. On ne razumije da vi ne vidite ono što on vidi.

Odrasli imaju intelektualnu sposobnost prevladavanja egocentrizma. Promjena perspektive, pogled na stvari iz perspektive drugog: zvuči jednostavno. Ali pomno raščlanjivanje tuđeg stajališta jedan je od zadataka majstorske klase. Za empatiju nije potrebna samo pamet, već i naporan rad i mašta. Uz to i pristup da ne prihvaćam određeno stajalište samo zato što si ga mogu predočiti.

Često istjerivanje na čistac naiđe na istjerivanje na čistac. Zaposlenik neke agencije za oglašavanje, primjerice, predložio je drugom poduzeću da ne uključuju oglase na određenim internetskim stranicama. Pod ključnom riječi #nemanovacazadesničare sastavio je popis internetskih stranica od čijih se sadržaja ogradio jer je smatrao da su previše desničarski orijentirane. Koncept protu-govora zamijenio je napadom na opstanak tih internetskih stranica. Nije dugo potrajalo dok mu njegovi kritičari nisu učini isto: zadesila ga je oluja negativnih komentara, a situacija se smirila tek kada je zaposlenik napustio svog poslodavca i grad.

Smijete li u Njemačkoj reći što mislite?

U Njemačkoj ne postoji državno bičevanje. Međutim, kako se ljudi ophode jedni prema drugima, odlučuje o tome smiju li ljudi javno izražavati svoje stajalište ili im se sve više čini da je bolje ako ga zadrže za sebe. Neovisno o tome zalaže li se netko za pomaganje drugima ili pak mu ju je draže ne riskirati da će ga izgrditi i napadnuti kao naivnog dobročinitelja. Neovisno o tome progovara li netko o problemima i ograničenjima useljavanja ili pak mu je draže ne riskirati da zauvijek ne bude istjeran iz društva u desničarski kut. Urednici se žale da je sve teže pridobiti komentatore. Rizik da netko u nekom tekstu otkrije nešto problematično i istjera to na čistac za neke je prevelik. Opasnost da se sve više ljudi o određenim temama ne usudi progovoriti jednako tako raste iz dana u dan.

Tko iznese stajalište, mora znati podnijeti kritiku. Nitko nema pravo biti voljen, hvaljen, slavljen i grljen zbog svog stajališta. Međutim, poništivač, otkazivač i istjerivač na čistac mogu

blokirati potreban diskurs. I upravo oni postavljaju pozornicu za one koji uprizoruju veliki komad o zabrani promišljanja.

## DEMOKRACIJA ZA NAPREDNE

Demokrat ne zamjenjuje prigovor s uništenjem.

VOLKER KITZ

# MEINUNGS- FREIHEIT!

Demokratie  
für  
Fortgeschrittene



| FISCHER

## Beschütze die Wahrheit am richtigen Ort

Am Neujahrsmorgen 2016 beschrieb die Kölner Polizei die vergangene Silvesternacht als »weitgehend friedlich«, die Einsatzlage als »entspannt«. Bald schilderten Frauen auf Facebook sexuelle Übergriffe und Diebstähle vor dem Hauptbahnhof. Nur nach und nach berichteten Medien. Erst spät wurde in der Öffentlichkeit bekannt, dass größtenteils junge Männer aus dem nordafrikanischen und arabischen Raum tatverdächtig waren, darunter solche, die in Deutschland Asyl beantragt hatten. Am 8. Januar versah die Polizei ihre ursprüngliche Pressemitteilung mit dem Warnhinweis »inhaltlich nicht korrekt«.

Im selben Januar kursierten Behauptungen im Internet, eine Lidl-Filiale auf der Schwäbischen Alb habe schließen müssen. Flüchtlinge hätten sie ausgeplündert. Polizei und Medien widersprachen. Der Markt ist bis heute geöffnet.

Im selben Januar verschwand ein 13-jähriges Mädchen aus Berlin-Marzahn für eine Nacht. Nach seiner Rückkehr behauptete es, südländische Männer hätten es vergewaltigt. Die Nachricht verbreitete sich, Men-

schen demonstrierten mit Plakaten: »Unsere Kinder sind in Gefahr«. Die Polizei ortete das Handy des Mädchens, fand heraus: Es hatte die Nacht bei einem Freund verbracht. Rechtsmediziner entdeckten keine Spuren einer Vergewaltigung. Das Mädchen gab zu, gelogen zu haben.

Im immer noch selben Januar veröffentlichte eine Mitarbeiterin des Vereins »Moabit hilft« auf Facebook: »Soeben ist ein 24-jähriger Syrer, der tagelang am Lageso bei Minusgraden im Schneematsch angestanden hat, nach Fieber, Schüttelfrost, dann Herzstillstand im Krankenwagen, dann in der Notaufnahme – VERSTORBEN.« Journalisten reisten aus dem In- und Ausland an, es gab eine Trauerfeier, ein Kondolenzbuch, öffentliche Vorwürfe. Die Polizei widersprach. Ein Helfer gestand, sich die Geschichte ausgedacht zu haben.

Im Herbst 2016 ermordete ein Mann in Freiburg eine Studentin. Die Staatsanwaltschaft klagte später einen afghanischen Flüchtling an. Auf Facebook kursierte ein Satz, den Renate Künast der *Süddeutschen Zeitung* gesagt haben sollte: »Der traumatisierte junge Flüchtling hat zwar getötet, man muss ihm aber jetzt trotzdem helfen.« Das Zitat war erfunden.

Nach der Amtseinführung des amerikanischen Präsidenten Donald Trump im Januar 2017 sagte dessen damaliger Sprecher Sean Spicer: »Das war das größte Publikum, das jemals bei einer Verurteilung dabei war, sowohl vor Ort als auch weltweit. Punkt.«

Die Aussage deckte sich weder mit Luftaufnahmen noch mit den Fahrgastzahlen der U-Bahn in Washington. Doch Kellyanne Conway, Beraterin des Präsidenten, lieferte eine Erklärung, die sie berühmt machte: Der Sprecher habe »alternative Fakten« geäußert.

Das alles sind ganz unterschiedliche Ereignisse, die zu einer merkwürdigen Stimmung beigetragen haben. Zwei Unbehagen mischen sich in ihr. Das eine ist die Furcht vor der entfesselten Unwahrheit. Vor einem Land, in dem aus jeder ungekehrten Ecke widersprüchliche Informationen kriechen, Falschmeldungen die Menschen verunsichern, in dem keiner weiß, was und wem er glauben darf. Und alle anfällig sind für Manipulation und Demagogen.

Viele kämpfen deshalb für die Wahrheit. Der Bundesinnenminister erwog ein »Abwehrzentrum gegen Desinformation«. Facebook erprobt Kommissionen, die Falschnachrichten aufspüren. In Talkshows beschuldigen sich Gäste, Fakten zu verdrehen oder nicht zu kennen. Auf den Sofas zu Hause, bei der Diskussion in der Familie, am Arbeitsplatz, unter Freunden: das Gleiche. Hier wie da jagen wir Aussagen durch den Faktencheck.

Doch so einfach ist es nicht. Denn das zweite Unbehagen ist die Furcht vor der Zensur. Vor einem Land, in dem ein Nebeneinander unterschiedlicher Sichtweisen nur Nostalgie ist, eine Diskussion überflüssig, weil eine Behörde entscheidet, was wahr ist – und das

war's. »Fake News sind schlimm, aber ein Wahrheitsministerium ist schlimmer«, sagte der Vizepräsident der Europäischen Kommission, Andrus Ansip.

Hier blitzen Bilder aus George Orwells Roman 1984 auf: Ein Ministerium kontrolliert das Denken und Sprechen der Bevölkerung. Die Realität in manchen Staaten schockiert nicht weniger. In der Türkei zählte die Berufsvereinigung zuletzt 144 kritische Journalisten im Gefängnis, 839 standen im Jahr 2016 vor Gericht. Aus Russland erreichen uns seit Jahren Meldungen über Morde an Journalisten. Diese Dinge passieren Menschen, die etwas »Falsches« sagen.

Chaos oder Tyrannei: Wenn wir weder das eine noch das andere wollen, bleibt nur ein Land zwischen den beiden Horrorszenarien. Ein Land, in dem Menschen für die Wahrheit kämpfen, aber nicht gegen die Freiheit. In einem solchen Land kann im Gefängnis landen, wer eine Vergewaltigung erfindet – nicht aber, wer die Regierung kritisiert. Ein solches Land erhält sich nicht von selbst. Wir müssen es jeden Tag verteidigen. Was dafür zu tun ist, darum geht es in diesem Buch.

Alles fängt mit dem ersten, wichtigsten Schritt an: Zu erkennen, wo es die Wahrheit überhaupt geben kann – und wo nicht. Welche Aussagen wir dem Wahrheitstest unterziehen dürfen und welche nicht. Nur Aussagen über Tatsachen sind entweder richtig oder falsch, nur hier kann man die Wahrheit suchen, finden und verteidigen. Es ist wichtig, das zu tun.



Genauso wichtig ist es aber, die Wahrheit an der falschen Stelle *nicht* zu verteidigen.

Denn es gibt auch Äußerungen, die weder richtig noch falsch sein *können*, bei denen es töricht ist, die Wahrheit zu suchen, und schädlich, sie zu verteidigen. Das sind Meinungen.

Eine Tatsache können wir mit menschlichen Sinnen direkt wahrnehmen: sehen, riechen, hören, schmecken oder fühlen. Sie lässt sich überprüfen, indem man einen Ort aufsucht (zum Beispiel einen Supermarkt, um zu schauen, ob er geöffnet hat) oder eine Sache betrachtet (zum Beispiel eine *Süddeutsche Zeitung*, um zu schauen, ob darin ein Zitat von Renate Künast steht). Oder jemanden fragt, der dabei war (zum Beispiel, was er in der Silvesternacht vor dem Kölner Hauptbahnhof gesehen hat) oder jemanden, der Fachwissen hat, einen Sachverständigen (zum Beispiel einen Arzt, ob er an einem Körper Vergewaltigungsspuren findet). Diese Mittel stammen aus dem einzigen Ort, der über ein Verfahren verfügt, um die Wahrheit aufzuklären: dem Gerichtssaal, in dem es eine Beweisaufnahme gibt.

Aus den möglichen Beweismitteln können wir schließen, was eine Tatsache ist: Alles, was sich mit diesen Mitteln klären lässt. Zumindest theoretisch. Denn auch ein Satz wie »Auf dem Mars gibt es Lebewesen« ist entweder richtig oder falsch. Momentan fehlen die Möglichkeiten, ihn zu überprüfen, doch nach dem ersten bemannten Marsflug werden wir Be-

scheid wissen. Alle Aussagen, die sich dann als falsch herausstellen, werden ihre Berechtigung verlieren.

Bis dahin ist der Satz eine Theorie. Die Theorie gehört zur seriösen Methodik der Wissenschaft. Doch als Verschwörungstheorie ist sie in Verruf geraten. Die eine unterscheidet von der anderen nicht, dass ihr Inhalt fernliegt. Wer vor einigen Jahren behauptet hätte, der Auslandsgeheimdienst der USA überwache mit einem geheimen Programm systematisch die Weltkommunikation, wäre als Verschwörungstheoretiker verlacht worden – bis der ehemalige Geheimdienstmitarbeiter Edward Snowden dafür die Beweise lieferte. Wer vermutet hätte, Autohersteller manipulierten Fahrzeuge, um Abgaswerte in Tests zu fälschen, wäre bis zum Sommer 2015 als irre abgetan worden – bis es die amerikanische Umweltschutzbehörde aufdeckte.

Der Unterschied liegt woanders: Der Verschwörungstheoretiker hat kein Interesse an einer ergebnisoffenen Überprüfung. Er will seine Theorie auf Biegen und Brechen aufrechterhalten, denn sie stützt sein Weltbild. Selbst gegenteilige Erkenntnisse nutzt er als vermeintlichen Beleg. Eine seriöse Theorie dagegen öffnet auch ihrer Widerlegung emotionslos die Tür.

Wie viele Besucher an der Amtseinführung von Donald Trump teilnahmen, ob jemand vergewaltigt wurde, gestorben ist, einen bestimmten Satz gesagt hat, ob ein Supermarkt geschlossen ist – all das sind

Tatsachen. Unterschiedlicher Ansicht kann man darüber nicht sein. Eine Aussage, die entweder richtig oder falsch ist, kann nicht frei sein, auch nicht in einem freien Land. Es gibt kein Dazwischen, keine alternativen Fakten. Falsche Informationen haben keinen gesellschaftlichen Wert. Sie tragen nicht zu einer brauchbaren Meinungsbildung bei. Sie stützen keine tauglichen Entscheidungen, weder in der Politik noch im Privatleben. Falsche Informationen sind nicht von unserer Verfassung geschützt, und es ist richtig, sie zu ächten. Wer sie verbreitet, disqualifiziert sich, darf von seinen Mitmenschen korrigiert und vom Staat sanktioniert werden.

Denn die gemeinsame Realität ist eine Unverzichtbarkeit der Demokratie. Wissen wir, was in Köln an Silvester passiert ist, kann daraus jeder seine Schlüsse ziehen. Sie können sehr unterschiedlich sein. Damit kommen wir zurecht. Glaubt aber jeder an eine andere Version des Geschehens, wird ein Zusammenleben unmöglich. Wenn jeder nicht nur seine Meinung hat, sondern auch in seine eigene Realität abdriftet, fällt die Gesellschaft auseinander.

Dieses Buch ist ein Plädoyer dafür, mit *Meinungen* gelassener umzugehen. Doch am Anfang eines Buches über Meinungsfreiheit sollten wir festhalten, was *nicht* frei ist: Meinungsfreiheit ist keine Tatsachenfreiheit. Gegen falsche *Tatsachen* kämpfen, gegen die Verzerrung der Wirklichkeit, das ist wichtiger, als es scheinen mag. Die Unwahrheit ist heute ein

Geschäft: Man kann bewusst gefälschte Nachrichten, »Fake News«, im Darknet kaufen, dem anonymen Internet. Unternehmen bieten an, Einzelpersonen für ein paar tausend Euro zu diskreditieren. Eine Lügenkampagne, die Proteste provoziert, gibt es für gut 150 000 Euro. Ab 300 000 Euro soll man eine politische Wahl beeinflussen können. Zwar sind Gerüchte keine Erfindung des Internets, es gab sie immer, auf Marktplätzen, in Briefen, in Zeitungen und Büchern, am Telefon. Die Gesellschaft hält eine Gerüchteküche aus. Doch wenn die Hitze übergreift, kann Feuer das ganze Haus einäschern.

Die Wahrheit zu beschützen kann mühsam sein. Die Beispiele zeigen: Oft verbreiteten sich falsche Nachrichten in sozialen Netzwerken, während Polizei und Medien zutreffend berichten. Manchmal ist es aber umgekehrt, wie nach der Silvesternacht in Köln. Wüssten wir ohne Facebook heute, was in den ersten Stunden des Jahres 2016 dort geschehen ist?

Für den Demokraten kann es nötig werden, sich selbst zu informieren: einen Ort aufzusuchen, um mit eigenen Augen zu sehen. Oder jemanden zu fragen, der mit eigenen Augen gesehen, mit eigenen Ohren gehört hat. In unsicheren Zeiten sollten wir immer die Informationsquelle suchen, die am nächsten am Geschehen war. Es ist ein Unterschied, ob eine Polizistin, ein Journalist, ein Teilnehmer von etwas berichtet, das er selbst erlebt hat. Oder ob jemand einen Bericht über das tippt, was andere ihm sagen. Erst recht hat es

nichts zu bedeuten, wenn jemand auf Facebook eine Meldung teilt. Der Demokrat interessiert sich immer dafür, aus welcher Quelle die Nachricht zuerst kam. Das Prinzip der Unmittelbarkeit schützt vor der Verbreitung von Falschnachrichten.

Je mehr Unmittelbarkeit, desto besser; Behauptet ein Helfer, ein Flüchtling sei gestorben, und hat sonst niemand etwas davon mitbekommen, nicht die Umstehenden, nicht die Rettungskräfte, nicht die Ärzte, die den Tod festgestellt haben sollen – dann ist Vorsicht die Tugend des Demokraten. Ebenso wäre es gewesen, wenn ein einziger Mensch auf dem Kölner Bahnhofplatz etwas anders gesehen hätte als alle anderen, die Polizei, die Journalisten, die übrigen Besucher. Das Bild entstand, weil sich übereinstimmende Augenzeugenberichte häuften.

Zur Wahrheit kann aber auch gehören, wieder ein Stück zurückzutreten und die Totale zu betrachten. Denn die Wahrheit kann aus mehreren Teilen bestehen, und nur zusammen ergeben sie die ganze Wahrheit. Noch am 5. Januar 2016 betonte die Kölner Polizei, es gebe keine Hinweise auf die Herkunft der Tatverdächtigen aus der Silvesternacht, obwohl sich bei Personenkontrollen viele mit einem Registrierungsbeleg als Asylsuchende ausgewiesen hatten. Oberbürgermeisterin Henriette Reker bezeichnete den Gedanken, Flüchtlinge könnten mit den Taten etwas zu tun haben, als »absolut unzulässig«. Umgekehrt tauchten später T-Shirts mit der Aufschrift

»Rapefugees« auf. Die einen fanden den Eindruck problematisch, Flüchtlinge könnten *überhaupt* Straftaten begehen – die anderen suggerierten, Flüchtlinge wären *immer* Vergewaltiger. Unwahr ist beides. Wenn es um eine Gruppe von Menschen geht, lässt sich niemals über alle das Gleiche sagen. Nur wer das eine *und* das andere sieht, wer den Zoom beherrscht und den Weitwinkel, sieht und kämpft für die ganze Wahrheit.

### DEMOKRATIE FÜR FORTGESCHRITTENE:

.....

Der Demokrat verteidigt Tatsachen gegen Lügen und alternative Fakten, die ganze Wahrheit gegen die halbe. Aber er unterscheidet auch Tatsachen von Meinungen.

## **Verteidige die Freiheit, wo es keine Wahrheit gibt**

Zu den meistverkauften Sachbüchern in der Geschichte der Bundesrepublik gehört Thilo Sarrazins *Deutschland schafft sich ab*. Sarrazin vertritt darin die These, Zuwanderung aus dem arabischen Raum gefährde die Leistungsfähigkeit und das Bildungsniveau in Deutschland. Er wendet sich gegen eine »Masseneinwanderung von bildungs- und kulturfernen Gruppen«. Viele empörten sich über seine Aussagen: rassistisch, schädlich, unwissenschaftlich, zynisch, rückwärtsgewandt. Umgekehrt ereiferte sich Sarrazin über seine Kritiker: Viele hatten das Buch gar nicht gelesen, wie sie freimütig einräumten.

Die Sarrazin-Debatte hat nicht nur eine Diskussion über Zuwanderung ausgelöst, die bis heute anhält. Wir können an ihr auch besichtigen, wie Meinungsfreiheit in Deutschland funktioniert: Jeder darf so ziemlich alles in einem Buch meinen – und jeder darf sich zu diesem Buch eine Meinung bilden, ohne es gelesen zu haben.

Das muss der Freund der anspruchsvollen Diskussion erst einmal sacken lassen. Doch es ist die Ge-

sellschaftsordnung, die das Grundgesetz für uns entwirft. Jeder Demokrat sollte sich nicht nur mit seiner Meinung beschäftigen haben, sondern auch mit dem Konzept der Meinungsfreiheit. Er sollte sich wenigstens einmal im Leben gefragt haben: Was ist eine Meinung? Und wie frei ist sie? Nur so können wir einordnen, was derzeit geschieht. Nur wer die Gesellschaftsordnung unseres Grundgesetzes kennt, kann daran mitarbeiten, sie zu verwirklichen.

Eine Meinung ist alles, was *nicht* überprüfbar ist. Sie gibt ein persönliches Werturteil wieder, eine subjektive Einstellung zu Sachen, Ideen, Personen. Sie kann niemals richtig oder falsch sein. Ein einfaches Beispiel: »Erdbeerkuchen schmeckt besser als Laugenstangen.« Über diese Aussage können wir Fotos, Gutachter, Zeugen befragen, doch wird sie sich nie belegen oder widerlegen lassen. Wie lange wir forschen, diskutieren – am Ende gibt es niemanden, der mehr recht hat als die anderen.

Ein weniger einfaches Beispiel: »Dieses Hotel ist ein Hühnerstall.« Obwohl in dem Hotel nachweislich keine Hühner lebten, musste sich der Betreiber eine solche Bewertung im Internet gefallen lassen. Ein Gericht entschied: Das Wort ist im übertragenen Sinn verwendet, als Werturteil über Ordnung und Hygiene.

Ein noch anspruchsvolleres Beispiel: In der aufgeheizten Zeit der Golfkriege, Anfang der 1990er Jahre, schrieb ein Sozialpädagoge Rechtsgeschichte



mit einem Aufkleber auf seinem Auto. »Soldaten sind Mörder« stand darauf. Das Bundesverfassungsgericht wertete auch das als Meinung. Der Sozialpädagoge habe »morden« nicht im strafrechtlichen Sinn benutzt, sondern umgangssprachlich, als wertendes Wort für den neutralen Begriff »töten«. Andere sehen das anders, in ihren Augen kann Töten im Krieg eine Berechtigung haben. Eine objektive Wahrheit gibt es nicht. Ähnlich ist es, wenn Demonstranten die Bundeskanzlerin auf Plakaten als »Königin der Schleuserbanden« bezeichnen. Weder ist sie Königin noch hat sie Befehlsgewalt über Schleuser. Wer einen solchen Satz hochhält, meint: Ich finde ihre Flüchtlingspolitik verfehlt.

Was objektiv weder richtig noch falsch sein kann, ist frei. Diese Freiheit reicht weit, weit, weit. Und noch ein Stück weiter. Artikel 5 des Grundgesetzes drückt es harmlos aus: »Jeder hat das Recht, seine Meinung in Wort, Schrift und Bild frei zu äußern und zu verbreiten.« Dagegen klingt fast bedrohlich, was das Bundesverfassungsgericht formuliert: Die Freiheit besteht unabhängig davon, »ob die Äußerung begründet oder grundlos, emotional oder rational ist, als wertvoll oder wertlos, gefährlich oder harmlos eingeschätzt wird«.

Machen wir uns die Tragweite dieser Freiheit bewusst, die das Bundesverfassungsgericht beschreibt:

Eine Meinung braucht keinen sachlichen Grund.

»Erklär's mir, erklär's mir! So, dass ich es verstehe.« Dazu der erwartungsvolle Blick – eine typische Szene in Diskussionen. Das klingt aufgeschlossen, doch lauert dahinter meist die Botschaft: Wenn du mir deine Meinung nicht so erklären kannst, dass ich sie verstehe, gilt sie nicht. Es ist verlockend, für fremde Auffassungen eine Begründung zu verlangen, und zwar eine, die wir nachvollziehen können. »Es reicht nicht, eine Meinung zu haben, man muss sie auch begründen können.« Der Satz klingt richtig, man hört ihn oft, doch er ist falsch. Zumindest nach der Gesellschaftsordnung des Grundgesetzes.

Weil Meinungen immer subjektiv sind, hängt die Meinungsfreiheit nicht von Argumenten ab, weder von schlechten noch von guten. Eine über Jahrzehnte gereifte, sorgfältig argumentierte Ansicht ist nach dem Gesellschaftsentwurf unserer Verfassung gleich viel wert wie ein Geistesblitz im Suff.

Eine Meinung braucht nicht einmal  
einen emotionalen Grund.

Zaghaft gestehen wir anderen eine emotional gefärbte Meinung zu, aus Sorge oder Angst. Die »besorgten Bürger« haben ein Etikett gefunden, das für alle gesichtswahrend scheint: Sorgen und Ängste

müssen wir ernst nehmen. Doch flugs sind wir dabei, sie daraufhin abzuklopfen, ob sie rational sind, begründet – aus unserer eigenen Sicht. Und landen beim »Erklär's mir.«

Dieses Dilemma will das Grundgesetz vermeiden. Deshalb geht es noch einen Schritt weiter: Eine Meinung braucht nicht einmal eine Emotion. Ich darf auch gegen Atomkraft sein, wenn sie mir keine Sorgen bereitet, nicht eine schlaflose Nacht. Ich darf mir Steuersenkungen wünschen ohne ärztlich attestierte Steuerphobie. Jeder darf verabscheuen, dass Zäune und Mauern verzweifelte Menschen von unserem Land fernhalten – selbst wenn er sich um Flüchtlinge nicht sorgt. Umgekehrt darf jemand gegen weitere Zuwanderung sein, ohne Angst oder Sorge, einfach, weil es seine Meinung ist.

### Eine Meinung braucht kein Wissen.

In einem freien Land darf ich mir eine Meinung zu Themen bilden, von denen ich keine Ahnung habe. Das klingt nicht hilfreich, ist aber der Normalfall: Wenn wir ehrlich sind, redet die Masse der Menschen ständig über Dinge, mit denen sie sich nicht auskennt. Wie viele haben eine Meinung zur Gentechnik, ohne erklären zu können, was Gentechnik ist? Zu einem Freihandelsabkommen, ohne einen Satz daraus gelesen zu haben? Wie viele marschieren für die Euro-

päische Union durch die Städte und können nicht ihre Mitgliedstaaten aufzählen?

Selbst Politiker entscheiden über Fragen, zu denen sie kaum Expertise besitzen. Das ist keine Politikerschelte. Es geht nicht anders. Das Parlament stimmt über Gesetzentwürfe aus jedem Fachgebiet ab, doch ein Abgeordneter kann nicht Experte auf jedem Fachgebiet sein. Ein Erzieher muss eine Position zur Regulierung der Finanzbranche finden, eine Apothekerin zur Überwachung von Kinder-Smartphones. Sie können nur darauf vertrauen, dass die paar Fachleute im Ausschuss wissen, was sie tun.

Eine Meinung braucht keine Betroffenheit.

Als die Journalistin Anja Reschke dafür warb, Flüchtlinge willkommen zu heißen, stellten Zuschauer sie zur Rede: Wie viele sie in ihrer Wohnung aufgenommen habe? Ihre Antwort: »Die Frage verstehe ich nicht.« Umgekehrt soll, wer sich migrationskritisch äußert, oft Rechenschaft darüber ablegen, wie viele Zuwanderer er kennt. »Dort wohnen doch gar keine Flüchtlinge« – ein Satz wie dieser soll Menschen in bestimmten Landstrichen eine Meinung zur Flüchtlingspolitik absprechen.

Beide Fälle sind gleichermaßen absurd. Es mag authentischer wirken, zu praktizieren, was man predigt, und auf eigene Erfahrung zurückzugreifen.

Doch in einer komplexen Gesellschaft ruft jede Entscheidung weitverzweigte indirekte Auswirkungen hervor. Deshalb fordert das Grundgesetz keinen Betroffenheitsnachweis: Ich darf eine Meinung zur Flüchtlingspolitik haben, ohne dass ich einen Flüchtling bei mir aufnehmen oder kenne – wie eine Kriegsgegnerin nicht nachweisen muss, dass sie in einem Kriegsgebiet wohnt, oder jemand, der eine Ansicht zur Bildungspolitik äußert, dass er Kinder hat oder plant. Alle dürfen bei allem mitmeinen, was auf unserer gemeinsamen Welt passiert.

Reden wir nicht drum herum: Nach dem Grundgesetz kann jeder Blödsinn eine geschützte Meinung sein. Die Meinungsfreiheit wertet die Meinung nicht auf. Ein »Gefällt mir« bei Facebook ist ebenso eine wie ein rotköpfiger Wut-Smiley. Beides kostet nur einen Klick, beides braucht keine Argumente, beides kann Laune, Kurzschluss oder Überlegung entspringen.

Wären Meinungen schwer zu haben, hätte nicht jeder eine. Ich staune darüber, wie stolz manche auf ihre Meinung sind.

Warum in aller Welt behandelt das Grundgesetz die dämliche Meinung wie die vernünftige? Kämen wir nicht besser voran, wenn nur intelligente, gebildete Leute eine konstruktive Einstellung sachlich und mit guten Argumenten äußerten? Sicher – auch wenn es dann ziemlich still im Land wäre. Der britische Philosoph John Stuart Mill erwog schon im

19. Jahrhundert, das Wahlrecht an einen Fähigkeitsnachweis zu koppeln. Es ist nicht so, dass die Eltern unseres Grundgesetzes uninformiertes, unsachliches, destruktives Gerede betörend fanden.

Sie haben diesen Weg gewählt, weil es in einem freien Land keinen anderen gibt.

Denn so gut Argumente einer Meinung stehen: Die meisten finden ihre eigene Ansicht vernünftig, ihre eigenen Argumente sachlich, ihre eigene Haltung rational, ihre eigenen Sorgen angemessen, ihre eigenen Ängste begründet, ihre eigenen Wahlentscheidungen besonnen. Fast immer sind es die anderen, deren Ansichten unvernünftig scheinen, deren Ton unsachlich, deren Argumente irrational, deren Sorgen auf falschen Informationen beruhen, deren Ängste auf unlogischem Denken und deren Kreuz auf dem Stimmzettel falsch ist. Argumente lassen sich für und gegen alles zusammentragen. Wer was überzeugender findet, ist Ansichtssache – eben die persönliche Meinung. Auch John Stuart Mill beendete im Jahr 1873 seine Überlegungen mit der Erkenntnis, ein Fähigkeitsnachweis für Wahlen könnte »zu Parteilichkeiten, zu Plackereien und zu Betrugereien der verschiedensten Art führen«.

Die schwer einzusehende Weite der Meinungsfreiheit hat also einen leicht einzusehenden Grund: Wäre es anders, bräuchten wir eine Instanz, die zwischen »guten« und »schlechten« Meinungen trennt. Dass unser Grundgesetz solche Meinungsrichter nicht

vorsieht, unterscheidet uns von autoritären Staaten. Im Gegenzug hat die Einzelmeinung noch keine Gesetzeskraft. Ich darf eine Meinung haben, aber nicht erwarten, dass sich das Land nach meiner Meinung richtet. Dafür greifen wir auf breitere Stimmungsbilder zurück, in Wahlen und Abstimmungen.

Wenn sich Menschen in Talkshows, in Zeitungen, am Stammtisch oder am Arbeitsplatz an den Kopf werfen, »falsche Dinge« zu verbreiten, sollten wir genau hinschauen und hinhören. Wir sollten überlegen, welche Aussagen in einen Faktencheck gehören, und vor diesem Faktencheck nicht zurückschrecken. Genauso klar sollte sein, dass andere Aussagen in einem Faktencheck nichts verloren haben.

Das Grundgesetz ermutigt uns nicht, unsinnige Meinungen zu haben oder gut zu finden. Ein Demokrat informiert sich und denkt nach. Aber er ist auch sensibel für die Gefahren, die aus dem Nebel steigen, wenn man zwischen »guten« und »schlechten« Meinungen unterscheidet.

## **DEMOKRATIE FÜR FORTGESCHRITTENE:**

.....

Eine Meinung braucht keinen Grund und keine Logik, keine Betroffenheit und keine Schönheit. Deshalb kennt unser Staat keine Meinungspolizei.





## **Liebe die Möglichkeit, zu hassen**

Sprechen wir über Hass. Mich erschreckt, wie ausufernd und undifferenziert manche dieses Wort in letzter Zeit gebrauchen, denn das schadet unserer Demokratie.

Gegen Hass sein – das klingt nobel und ist einfach. Doch ehrlich: Haben Sie noch nie Hass gespürt? Auf nichts und niemanden? Im Straßenverkehr, bei der Arbeit, auf dem Fußballplatz, beim Elternabend? Im Weihnachtseinkaufsgedränge, im Nachbarschaftsstreit, beim erweiterten Familientreffen? Vor dem Fernseher? Der Philosoph René Descartes zählt Hass zu den sechs ursprünglichen Leidenschaften, neben Verwunderung, Liebe, Traurigkeit, Freude, Begierde. So zu tun, als könnte oder dürfte Hass in einer Gesellschaft nicht vorkommen, bringt uns nicht weiter.

Wie Liebe eine heftige Form der Zuneigung ist, ist Hass eine heftige Form der Abneigung. Liebe und Hass sind emotionale Gegenpole, doch sind sie strukturell so unterschiedlich nicht. Deshalb behandelt das Grundgesetz Zuneigung und Abneigung gleich, die

sanfte wie die intensive: Beide sind klassische Meinungen. Beide unterliegen Grenzen wie jede Meinung, aber beide sind grundsätzlich zulässig.

Denn unsere Gesellschaftsordnung räumt mir die Freiheit ein, jeden beliebigen Menschen *nicht* zu mögen – und ihm das zu sagen. Niemand hört so etwas gern. Aber zur geistigen Auseinandersetzung gehört auch, eine üble Meinung übereinander zu äußern. Es steht einem Blondem frei, Dunkelhaarige nicht zu mögen, wie es einer Frau freisteht, Männer nicht zu mögen. Das ist dunkelhaarigenfeindlich und männerfeindlich. Doch XY-feindlich zu sein ist in Deutschland erlaubt.

Es ist ja nicht so, dass alles, was aus Liebe geschieht, erwünscht und zulässig wäre: Ich darf jemanden lieben und das auch sagen, aber ihn deswegen nicht sexuell belästigen oder stalken. Nicht anders ist es mit dem Hass: Ich darf jemanden hassen und das auch sagen, aber ich darf ihn deswegen nicht schlagen, beleidigen, verleumden, nicht zu Gewalt aufrufen. Selbst Morde werden aus Liebe wie aus Hass begangen – ein klassisches Liebesverbrechen ist der Eifersuchtsmord. Bei der strafbaren Tötung auf Verlangen erfülle ich einem Mitmenschen einen Wunsch aus Mitleid, aus Liebe.

Berühmt geworden ist die bizarre Liebeserklärung des ehemaligen Stasichefs und verurteilten Mörders Erich Mielke vor der Volkskammer im November 1989: »Ich liebe, ich liebe doch alle«, stotterte er mit

ehrlicher Verwunderung, »alle Menschen, na, ich liebe doch, ich setzte mich doch dafür ein.«

Selbst Kriege führen Menschen wohl weniger aus Hass als aus Liebe: zum Vaterland, zur Freiheit, zur Sicherheit, zur Familie.

Love Preach und Hate Speech – mit Liebe wie mit Hass kann man alles begründen. Aus einer pluralistischen Gesellschaft lässt sich weder das eine noch das andere mit einem Wink auf sein Zimmer schicken. Wie es jedem freisteht zu lieben, steht es jedem frei zu hassen. Das mag schwer zu akzeptieren sein, doch es unterscheidet uns von Staaten wie Nordkorea, die ihren Bürgern vorschreiben, wen sie zu lieben haben (den Führer) und wen zu hassen (die Amerikaner und Japaner).

Unsere Gesellschaftsordnung gibt niemandem ein Recht auf Liebe – aber jedem ein Recht auf Würde. Sie schreibt nicht vor, dass wir uns mögen. Aber sie beschränkt unsere Möglichkeiten, jemanden schlechter zu *behandeln*. Artikel 3 des Grundgesetzes räumt allen Menschen gleiche Rechte ein, ob sie jemand mag oder nicht. Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz verbietet, Menschen im Wirtschaftsleben aufgrund bestimmter Merkmale zu diskriminieren: Rasse, ethnische Herkunft, Geschlecht, Religion, Behinderung, Alter, sexuelle Identität. Möchte ich eine Zeitung kaufen, darf mich die Verkäuferin aus vollem Herzen hassen. Sie darf mir das auch sagen, solange sie sich beleidigende Worte verkneift. Aber sie darf mir nicht

aus einem dieser Gründe meine Zeitung verweigern. Das ist die durchdachte Grenze zwischen Meinung und Diskriminierung, zwischen Freiheit und Schutz.

»Hass« ist als Pauschalbegriff für einen Rechtsstaat nach alledem untauglich. Als damaliger Bundesjustizminister wusste Heiko Maas, dass das Grundgesetz ein Vorgehen gegen Hass nicht zulässt – sondern nur gegen Straftaten, die aus Hass begangen werden. In seinem umstrittenen Gesetz über Löschpflichten sozialer Netzwerke sprach er korrekt von »Hasskriminalität«. Doch in weiten Teilen der öffentlichen Wahrnehmung ist das Bild anders, und das liegt auch daran, dass Heiko Maas nicht immer so differenziert formulierte. Oft war bei ihm die Kriminalitätsbekämpfung als Mission »gegen Hass« angestrichen und »gegen rechts«. Damit zog er Kritik von verschiedenen Seiten auf sich, denn zulässige Meinungen hat ein Justizminister auch zu dulden, wenn sie seiner Überzeugung widersprechen.

Auch das »No Hate Speech Movement«, ins Leben gerufen vom Europarat und gefördert von der deutschen Bundesregierung, will Hassrede bekämpfen. Die Seite [no-hate-speech.de](http://no-hate-speech.de) definiert sie als »Sammelbegriff, der sowohl strafbare als auch nicht strafbare Ausdrucksweisen einschließt«. Das Bundesinnenministerium verkündete auf Twitter: »Wir sprechen uns gegen Hatespeech aus, egal ob strafbar oder nicht. Jeder darf seine Meinung äußern, aber sachlich & ohne Angriffe.« Das offenbart eine erschreckende

verfassungsrechtliche Naivität in der dortigen Social Media-Abteilung. Selbst die kundige Redaktion der Wochenzeitung *Die Zeit* ließ sich irgendwann dazu hinreißen, gleichbedeutend von »Hass, Hetze, Gewalt und illegalen Inhalten« (meine Hervorhebung) zu schreiben. Das sind unterschiedliche Dinge, und nur, wenn wir zwischen Hass und Hasskriminalität unterscheiden, können wir uns einen Staat bewahren, in dem wir Freiheit und Menschenwürde achten.

Das hilft auch, Ressourcen besser einzusetzen, um die verbotenen Auswüchse von Hass konsequent zu ahnden, die Beleidigungen, Volksverhetzungen, Verleumdungen. Damit haben wir genug zu tun. Stecken wir zu viel in den Müllsack mit der Aufschrift »Hass«, wird er zu schwer, als dass man ihn aus einem freien Land hinaustragen könnte. Nicht alles, was uns nicht passt, passt in den Müllschlucker.

Auch ich fände, wie die meisten, eine Gesellschaft angenehmer, in der sich alle mögen. Auch ich finde gehasst werden so wenig erstrebenswert wie hassen. Aber ein Demokrat würde jederzeit für den Erhalt unserer Freiheit kämpfen, hassen zu *dürfen*.

## DEMOKRATIE FÜR FORTGESCHRITTENE:

Keine Gesellschaft kann Hass ausmerzen. Eine freie Gesellschaft *will* das auch nicht.



## Widersage der Teufelsaustreibung

Darf man in Deutschland sagen, was man denkt?

Betrachten wir unser Land, indem wir es für einen Moment verlassen: Gehen wir nach Saudi-Arabien, vor die Al-Dschafali-Moschee in Dschidda. Das Freitagsgebet ist zu Ende. Zuschauer haben sich um einen 30-jährigen Mann versammelt, er steht mit dem Rücken zu ihnen. Still erträgt er die Peitsche, die an diesem Tag fünfzigmal auf ihn knallt. Es ist der Blogger Raif Badawi. Sein Vergehen: Auf seiner Internetseite *Freie Saudische Liberale* sprach er sich für Religionsfreiheit aus, für Menschenrechte und Gleichberechtigung. Wegen »Beleidigung des Islam« hat ihn ein Gericht zu zehn Jahren Haft, 1000 Peitschenhieben und einer hohen Geldstrafe verurteilt.

Meinungsfreiheit bedeutet, dass staatliche Institutionen niemandem den Mund verbieten, niemanden für seine Meinung ins Gefängnis sperren, auspeitschen, töten. Meinungsfreiheit ist ein Recht gegen den Staat. Dass der Staat seine Bürger frei reden lässt, ist weltweit leider nicht selbstverständlich; Saudi-Arabien ist ein besonders schlimmes Negativbeispiel.

Der deutsche Staat aber gewährleistet die Meinungsfreiheit. Die Rolle des Zensuropfers lässt sich bei uns nicht überzeugend spielen.

Und doch entsteht bei zu vielen Menschen der Eindruck, man dürfe in Deutschland nicht sagen, was man denkt. Für den *Freiheitsindex Deutschland* ermittelt das John Stuart Mill Institut für Freiheitsforschung jedes Jahr durch repräsentative Umfrage, wie frei sich die Menschen im Land fühlen. Das Ergebnis für 2016 brachte einen Tiefstwert. Nur noch 57 Prozent der Befragten gaben zu Protokoll: »Ich kann frei reden.« 2017 stieg der Wert wieder leicht auf 63 Prozent, doch ist er weit entfernt vom Höchststand: 1990 waren es noch 78 Prozent. Jeder Vierte glaubte zuletzt, er müsse mit seiner Meinung »besser vorsichtig sein«.

Das hat nichts mit Gefängnis und Peitschenhieben zu tun, mit bedrohlichen Staatsbehörden – sondern damit, wie wir jeden Tag miteinander umgehen. In einer freien Gesellschaft gibt es ein Mittel der Wahl, um eine Meinung abzulehnen: die Gegenrede. Jeder darf seine Meinung äußern, aber niemand hat das Recht, unwidersprochen zu bleiben. Wer heftig und unangenehm meint, muss heftigen, unangenehmen Widerspruch ertragen. Die Freiheit umfasst die Möglichkeit, sich mit seiner Meinung zu blamieren.

Doch wenn wir ehrlich suchen, finden wir auch Beispiele, in denen Menschen die Gegenrede durch andere Mittel ersetzen. Das infas-Institut hat im Auftrag der Zeit eine repräsentative Studie zur Toleranz



in Deutschland durchgeführt. »Man sollte immer auch Meinungen tolerieren, denen man eigentlich nicht zustimmen kann« – was glauben Sie, welcher Anteil bejahte diese Aussage? Es waren gerade einmal 52 Prozent. Die Wahrscheinlichkeit, dass jemand Ihre Meinung nicht toleriert, weil sie anders ist, liegt bei fifty-fifty. Ebenso hoch liegt die Wahrscheinlichkeit, dass jeder von uns selbst so handelt.

Drei problematische Typen fallen mir auf:

Den ersten nenne ich den Stornierer. Statt einer Meinung zu widersprechen, will er sie für ungültig erklären. Das fängt harmlos damit an, dass wir Erklärungen suchen, Beschreibungen. Zum Beispiel löste ein Interview mit dem Politikwissenschaftler Herfried Münkler eine Diskussion darüber aus, wie dumm die Deutschen sind. Dabei ging es zunächst um eine Analyse, und sicher wäre die Antwort interessant. Doch was folgte aus ihr? Was, wenn große Teile des Volkes dumm wären? Wäre ihre Wahlstimme ungültig? Zählte ihre Meinung nicht? Demokratie bedeutet: Die Staatsgewalt geht vom Volk aus, dumm oder nicht dumm. Demokratie ist nicht nur für intelligente Leute gemacht.

Trotzdem ist »Dummheit« für manche zum Stempel geworden, der anderen eine gültige Meinung absprechen soll. Auch der Gegenstempel wird eifrig aufs Kissen gedrückt: Er bestreitet »den Intellektuellen« die Berechtigung zu relevanten Äußerungen. Und so geht's weiter: Hier »linksversifft«, dort ein-

fach nur »rechts«. Hier »Menschenfeind«, dort »Gutmensch«, inzwischen auch in der Steigerungsform »Bessermensch«. Hier »Social Justice Warrior«, dort »weißer alter Mann«. Hier »Elite«, dort »Populist«. Hier »einfache Lösung«, dort »Altpartei«.

Von allen Seiten kommen die Stempel, und zu oft sollen sie suggerieren: Deine Meinung zählt nicht. Doch eine Demokratie besteht aus all diesen Menschen: guten wie schlechten, linken wie rechten, volksnah wie elitär Auftretenden, Freunden wie Feinden, einfachen wie komplizierten, alten weißen wie jungen nicht weißen. Die Prädikate beschreiben erlaubte Dinge. Ein intoniertes »Damit stehst du außerhalb unserer Rechtsgemeinschaft« ist nicht der Unterton unserer Verfassung.

Natürlich gehört es zur Meinungsfreiheit, fremden Äußerungen ein eigenes Urteil auszudrücken. Es gibt Populisten, Linke, Rechte, auch wenn die Wissenschaft über genaue Definitionen streitet. Ein Demokrat benennt die Dinge. Aber er verteilt Etiketten nicht als Ersatz für die Gegenrede. So wirkt er auch der Gefahr entgegen, dass uns die Worte fehlen, wenn die Ereignisse schlimmer werden. Der Begriff »menschenverachtend« zum Beispiel ist heute ein derart oft erhobener Vorwurf, dass die Bundeskanzlerin sich genötigt sah, für den islamistischen Terroranschlag in Barcelona im August 2017 eine Steigerung zu erfinden: die »vollständige Menschenverachtung«.

Den zweiten Typ nenne ich den Verhinderer. Er

lässt eine Gegenmeinung gar nicht erst zu. Statt sich zum Beispiel die Mühe zu machen, jemandem auf einer Veranstaltung zu widersprechen, will der Verhinderer die fremde Meinung einfach absagen. In Köln forderte schon vor Jahren eine Initiative gegen Sterbehilfe, den einzigen Diskutanten mit einer Gegenmeinung von der Philosophietagung *phil.cologne* auszuladen. In letzter Zeit sehen sich Theater und Universitäten zunehmend genötigt, angekündigte Veranstaltungen abzusetzen. In Zürich stand für März 2017 eine Diskussion mit dem Titel *Die neue Avantgarde* auf dem Programm, unter anderem mit dem Philosophen und AfD-Politiker Marc Jongen. Hunderte Kulturschaffende protestierten, »mit solidarischen Grüßen an alle, die gegen den Hass auftreten«. Das Theater strich den Termin, aus Sicherheitsgründen, es habe Drohungen und Erpressungen gegeben. In Magdeburg wollte Innenminister Holger Stahlknecht mit Götz Kubitschek diskutieren, Publizist und Mitgründer des neurechten Instituts für Staatspolitik. Die Veranstaltung fiel ebenfalls aus – nicht wegen des Drucks von links, sondern weil der CDU-Ministerpräsident die Teilnahme seines Ministers stoppte.

Auch bei Demonstrationen ist manchen die Gegenrede der Rede nicht wert. Es reicht ihnen nicht, dass die Straße zwei Seiten hat, eine für die Kundgebung und eine für die Gegenkundgebung, dass die Landkarte zur Not weitere Wege bereithält. Sie ru-

fen dazu auf, die missliebige Botschaft zu unterbinden. Sie blockieren den Weg, greifen an. Befriedigt melden sie Erfolg: Fremde Meinung aus dem Weg geräumt! Dabei kann das eine Straftat sein. Bis zu drei Jahre Gefängnis droht denjenigen, die eine erlaubte Versammlung mit Gewalt oder großen Störungen zu verhindern versuchen.

Einige Beispiele, die für viele andere stehen: Bei einer Maikundgebung des DGB in Zwickau piffen und schrien rechte Gruppen einen Auftritt des damaligen Bundesjustizministers Heiko Maas nieder. Ein Polizeiaufgebot musste die Bühne schützen, damit er seine Rede fortsetzen konnte. Am Ende verließ er fluchtartig die Szene. Ein Jahr zuvor hatten Rechtsextreme eine Maikundgebung in Weimar regelrecht überfallen. Sie attackierten Teilnehmer mit einer Holzstange, rissen dem Redner das Mikrophon aus der Hand. Sechs Personen wurden angeklagt, unter anderem wegen Landfriedensbruchs.

In Stuttgart waren es linke Gruppen, die eine Demonstration gegen sexuelle Vielfalt als Schulthema verhindern wollten. Ein Bericht des Innenministeriums fasst zusammen: »Die Bandbreite reichte vom unzulässigen Einwirken auf die Versammlung der Bildungsplangegner, zum Beispiel lautstarkes Stören von Redebeiträgen oder Versperren der Aufzugsstrecke, über Sachbeschädigungen, unter anderem durch Farbbeutel- und Tomatenwürfe auch gegen Einsatzkräfte der Polizei, Körperverletzungen, die

Verwendung von Pyrotechnik und Beleidigungen bis hin zu Widerstandshandlungen gegen Vollstreckungsbeamte.«

Hier wie dort vermischen sich extremistische Gewalttäter mit Menschen, die bis vor kurzem noch friedliche Demonstranten waren. Das ist das Erschreckende: Die Schwelle von der Gegenrede zur Verhinderung ist schmal und niedrig.

Der dritte Typ wird tätig, wenn es nicht gelungen ist, eine Meinung zu verhindern. Er ist der Teufelsaustreiber. Er ruht nicht, bis der Störfall der fremden Meinung behoben ist, bis der Störer seine Arbeit verloren hat, seine Ämter, seine Existenz. Die Teufelsaustreibung geht mit einer Lust einher, Menschen wegen einer Äußerung zu zerstören. Sie geschieht auf vermeintlich zivilisierte Weise, ohne Beleidigung und Morddrohung, doch nicht selten mit schlimmen Wirkungen. Das weiß, wer einen Shitstorm im Internet erlebt hat. Jeden kann es treffen. Ein falsches Wort auf Twitter, in einem Zeitungsartikel, einem Interview – und das Berufsleben, das soziale Leben hängt am Bungee-Seil. Teufelsaustreibern ist egal, ob das falsche Wort bewusst boshaft oder unbewusst ungeschickt über Lippen oder Tastatur ging. Diese Erfahrung machen immer mehr, und auch hier ist die Vernichtungswut kein Monopol bestimmter politischer Lager.

Im Sommer 2017 verfasste ein Mitarbeiter von Google in Kalifornien ein Dokument mit dem Titel

*Googles ideologische Echokammer.* Er störte sich an Googles Diversity-Initiativen, mit denen das Unternehmen Vielfalt in die Belegschaft bringen will. Unter anderem behauptete er, Frauen interessierten sich eher für Menschen, Männer eher für Dinge. Er machte Vorschläge, wie man Arbeitsbedingungen anpassen könnte, damit sich sowohl Menschen mit Interesse an Menschen wohl fühlten als auch Menschen mit Interesse an Dingen. Für seine Behauptung bezog er sich hauptsächlich auf einen einzigen wissenschaftlichen Aufsatz. Seine Äußerungen lösten eine weltweite Diskussion aus. Manche Wissenschaftler stimmten zu, viele widersprachen ihm. Zu seinem Papier hätte es einiges zu sagen gegeben, sexistischen Anteilen darin entgegenzutreten. Diese Mühe machte sich sein Arbeitgeber nicht. Er entließ ihn. So konnte der Mann unter dem Hashtag #fired4truth zum Internetmartyrer der Wahrheit aufsteigen.

Auch dem Teufelsaustreiber geht es nicht um Gegenrede. Er inszeniert seine Fassungslosigkeit: darüber, dass ihm aus dem Universum außerhalb der eigenen Blase jemand erscheint, der mit der gleichen Selbstverständlichkeit das Gegenteil behauptet. Ehrliche Entgeisterung darüber, dass eine Redaktion eine bestimmte Äußerung abdruckt, eine Stadtverwaltung eine bestimmte Demonstration duldet, eine Partei, eine Organisation, eine Religionsgemeinschaft, ein Arbeitgeber zulässt, dass jemand eine bestimmte Meinung äußert.

Wenn den Teufelsaustreiber eine Diskussion interessiert, dann selten über die Frage: Wie lösen wir ein gesellschaftliches Problem? Sondern fast immer: Durfte XY das sagen? Die Antwort steht für ihn fest. Die Ordnung kann nur hergestellt werden, wenn sich die anderen distanzieren, entschuldigen, korrigieren. Wenn, wie vermutet, alles nur ein böser Traum war, ein Versehen.

Die Fassungslosigkeit beruht auf dem, was die Psychologie »Egozentrismus« nennt. Er ist unsere eingestellte Standardsichtweise: die eigene. Kleinkinder können noch nicht anders. Ein Dreijähriger will Ihnen seine Weihnachtsgeschenke übers Telefon zeigen. Er versteht nicht, dass Sie nicht sehen, was er sieht. Erwachsene besitzen die intellektuelle Fähigkeit, den Egozentrismus zu überwinden. Perspektivenwechsel, Dinge aus der Sicht des anderen betrachten: Klingt einfach. Aber das ehrliche Nachspüren einer fremden Position gehört zu den Aufgaben der Meisterklasse. Empathie braucht nicht nur Intellekt, sondern auch Fleiß und Phantasie. Und die Einsicht, dass ich einen Standpunkt nicht akzeptiere, nur weil ich ihn mir vorstelle.

Oft trifft Teufelsaustreibung auf Teufelsaustreibung. Ein Mitarbeiter einer Werbeagentur legte zum Beispiel anderen Unternehmen nahe, keine Banner auf bestimmten Websites zu schalten. Unter #KeinGeldFürRechts hatte er eine Liste von Seiten erstellt, deren Inhalte er ablehnte, weil sie ihm persönlich zu

rechts schienen. Das Konzept der Gegenrede ersetzte er durch einen Angriff auf die Existenz dieser Seiten. Es dauerte nicht lange, und seine Kritiker taten es ihm gleich: Ein Shitstorm traf ihn und ebte erst ab, als der Mann seinen Arbeitgeber und die Stadt verlassen hatte.

Darf man in Deutschland sagen, was man denkt?

Wir haben keine staatliche Auspeitschung. Doch wie wir miteinander umgehen, entscheidet darüber, ob Menschen ihre Meinung kundtun oder ob in ihnen der Eindruck wächst, sie sollten sie besser für sich behalten. Ob jemand dafür eintritt, anderen zu helfen – oder lieber nicht das Risiko eingeht, als naiver Gutmensch beschimpft und angegriffen zu werden. Ob jemand über Probleme und Belastungsgrenzen der Zuwanderung spricht – oder lieber nicht das Risiko eingeht, für immer ins gesellschaftliche Aus der rechten Ecke geschubst zu werden. Redaktionen berichten, dass es schwieriger wird, Kommentatoren zu gewinnen. Die Gefahr, jemand könnte in einem Text einen Teufel entdecken und austreiben, ist manchen zu groß. Und mit ihr wächst die Gefahr, dass immer mehr Menschen zu bestimmten Themen schweigen.

Wer eine Meinung äußert, muss Kritik ertragen. Niemand hat das Recht, für seine Meinung geliebt, gelobt, gefeiert und geknuddelt zu werden. Doch Stornierer, Verhinderer und Teufelsaustreiber kön-



nen einen nötigen Diskurs blockieren. Und sie zimmern die Bühne für diejenigen, die das große Stück vom Denkverbot aufführen.

### **DEMOKRATIE FÜR FORTGESCHRITTENE:**

---

Ein Demokrat verwechselt Widerspruch nicht mit Vernichtung.

**Prijevod s hrvatskog na njemački**

**Übersetzung aus dem Kroatischen ins Deutsche**

Ercegović, Kristina (2013): *Sam svoj gazda: Kako uspjeti u poduzetništvu unatoč svemu i svima*. Zagreb: V.B.Z.: 11 – 46.

## **Kristina Ercegović: Sein eigener Chef**

### **Der Weg zum erfolgreichen Unternehmer trotz allem und jedem**

#### **Was unterscheidet eigentlich Unternehmer von allen anderen**

Unternehmerische Geschichten regen uns zum Nachdenken darüber an, welche Art von Menschen sind diejenigen, die das Risiko eingehen, ein eigenes Unternehmen zu gründen, insbesondere unter den prekären Bedingungen einer ins Wanken geratenen Weltwirtschaft? Wenn man die Statistik kennt, dass durchschnittlich fünf Prozent der Menschen in der Gesellschaft fähig und motiviert sind, Unternehmer zu werden, kommt man zu dem Schluss, dass sie noch einige andere, spezifische Merkmale aufweisen sollten, die sie motivieren, im Geschäftsleben unabhängig zu sein.

Unternehmertum ist laut Wikipedia: „Die Bereitschaft eines Einzelnen oder mehrerer Partner, mit einer bestimmten Kapitalinvestition und Risikobereitschaft unter Unsicherheiten ein unternehmerisches Wagnis einzugehen, um Gewinn zu erzielen. Es ist eine Art wirtschaftlicher Tätigkeit, bei der der Unternehmer entscheidet, *wer*, *wie* und für *wen* er schafft und vermarktet, indem er auf eigene Kosten und auf eigenes Risiko ein Unternehmen gründet, um Gewinn zu erzielen. Die Essenz des Unternehmertums liegt in der Unruhe, ständiger Suche nach neuen Ideen, Phantasie bei der Suche nach neuen Geschäftsmöglichkeiten, verlässlicher Intuition und Einschätzung sowie Geschicklichkeit und Kampfgeist.“

Wenn man die Biografien der Unternehmer in diesem Buch liest, findet man bei allen Gemeinsamkeiten, die perfekt in die obige Definition passen. Welche Elemente sind das?

## Risikobereitschaft und Leidenschaft

Die meisten von uns sind unternehmerisch tätig geworden, weil wir unzufrieden waren, in Systemen zu arbeiten, die unser Potenzial nicht erkannten oder die Einschränkungen eines großen Systems spürten, das, um sich aufrechterhalten zu können, Individualisten mit freien Ideen oder Kreativität, die die Welt verändern wollen, nicht unterstützen. Und die Menschen, die ihr eigenes Unternehmen gründen, sind oft einfach so. Die Unruhe, die bei einem Menschen auftritt, wenn er **seine Träume nicht erfüllen kann**, muss größer sein als die Sicherheit, die ein fester Arbeitsplatz und eine regelmäßige Bezahlung bieten, und die Bereitschaft, das Risiko einzugehen, sowie die Reise ins Ungewisse erfordern etwas von der Verrücktheit, die fast alle Unternehmer im Blut haben. Aufgrund der zehnjährigen Erfahrung beim Aufbau eines Unternehmens ohne wirtschaftliche Erfahrung und Kenntnisse kann ich sagen, dass diese Motivation, die Bereitschaft, Risiken ungeachtet der Konsequenzen einzugehen sowie die **Leidenschaft**, etwas Neues, einen neuen Wert, zu schaffen, für das Unternehmertum von entscheidender Bedeutung sind. Manche mögen sagen – Ehrgeiz. Aber wir verbinden Ehrgeiz oft mit Geld oder Macht, und aus den meisten hier erzählten Geschichten geht außerdem hervor, dass **weder Geld Motivator** war, noch ist es die Leidenschaft für den Erwerb von materiellen Gütern ein entscheidender Faktor für die unternehmerische Tätigkeit. Für kein Geld der Welt könnten wir motiviert werden, morgens voller neuer Ideen aus dem Bett zu steigen.

## Energie

Wenn wir Unternehmergegeschichten lesen oder Unternehmern bei der Arbeit zusehen, haben fast alle von ihnen **eine unerschöpfliche Energie**, mit der jede Minute des Arbeitstages ohne Pause aufgeladen wird, während diese Menschen oft mehrere Jobs gleichzeitig verrichten. Oft sind es gerade diese Menschen, die die Aufmerksamkeit auf sich ziehen, sobald sie den Raum betreten und eine anregende Energie mitbringen. Wie viele von ihnen sagten, von morgens bis

spät abends gearbeitet zu haben, ohne nach Zeit, Urlaub oder Geld zu fragen? Tatsache ist, dass wir nicht alle das gleiche Energiepotenzial haben und dass Unternehmertum in der Anfangsphase viel Fleiß und Engagement für die Arbeit erfordert, ohne die kein Unternehmen erfolgreich sein kann.

## **Beharrlichkeit**

Man hat bereits bemerkt, dass Unternehmer **nicht so leicht aufgeben**. Im Laufe ihrer Karriere erlebt jeder große Höhen und Tiefen, aber nur diejenigen, die Misserfolge als Lernerfahrung erleben und die sich nicht entmutigen lassen, überleben auf dem Markt. Die Haltung des Gewinners ist praktisch Voraussetzung für den geschäftlichen Erfolg, und für die Mutlosen und Ängstlichen gibt es hier keinen Platz. Wenn wir die Biografien einiger weltbekannter Unternehmer oder Innovatoren lesen, die viel mehr Kapital verwalten als der kleine kroatische Markt, können wir sehen, dass einige von ihnen glauben, dass der Unternehmer, der mehrmals gescheitert ist und ganz unten im Geschäft war und im selben oder irgendeinem anderen Geschäft wieder an die Spitze geklettert ist, nichts über Unternehmertum weiß. Ich würde nicht sagen, dass ich mich nach dieser Erfahrung sehne, obwohl ich sie mit der Erfahrung vergleichen kann, wenn ich eine schlechte Geschäftsentscheidung traf. Das Gefühl des Versagens, das es hervorrufen kann, kann ein starker Auslöser für neue Geschäftssiege sein. Und am Tag danach, wenn der Trotz und die Missachtung einer verpassten Gelegenheit, des finanziellen Verlusts und des Gefühls – „Ich schaffe es“ in einem ausbricht, dann stellt man sich noch stärker und entschlossener einer neuen Herausforderung, den Schaden zu beheben. Und genau dies ist das, was uns an unserem Kurs festhält, was uns Kraft gibt, was uns antreibt, weil wir nicht in diesem Roulette auf dem Feld „der Niederlage“ bleiben wollen, sondern stattdessen eine neue Runde drehen.

## Selbstpräsentation

Sind wir uns bewusst, wie viele großartige Geschäftsideen derzeit in einigen Schubladen liegen, unrealisiert und ungelesen, weil ihre Schöpfer nicht wussten, wie man eine „Ware“, die zu Kapital umgewandelt werden kann, präsentiert, verkauft, vermarktet, sichtbar und erkennbar macht? Liegen sie irgendwo in Schubladen verschiedener Institute, wissenschaftlicher Einrichtungen oder Privatunternehmen, deren Eigentümer oder Manager nicht einmal Zeit hatten, sie auch nur anzusehen? Und ist es uns bewusst, wie viele großartige Ideen in den Köpfen einiger introvertierter Genies gefangen geblieben sind, die nicht wissen, wie sie diese anderen präsentieren sollen? Menschen, die zwar großartige Ideen haben, diese aber noch nicht einmal zu Papier gebracht haben, sondern nur in ihren Köpfen schweben. Ihre Schöpfer wollen oder wissen nicht, wie sie präsentiert, verkauft, vermarktet werden sollen...

Die Angst und das Unbehagen des modernen Menschen vor öffentlichem Auftreten ist in der modernen Psychologie nichts Unbekanntes. In der Masse der Produkte, die Verbrauchern in einer Marktwirtschaft angeboten werden, verstehen Geschäftsleute, dass sie selbst Ware sind. Ware, die in Regalen und Fenstern im besten Licht ausgestellt werden muss. Bei manchen Menschen ruft diese Tatsache Angst und Widerstand hervor und sie weigern sich, sich selbst „zum Verkauf“ anzubieten. Diese Angst, der soziale Widerstand gegen den Konsumismus und die Weigerung, sich an einen wachsenden und kritischen Markt anzupassen, führen dazu, dass einige fähige und fleißige, kreative Menschen als Manager oder Unternehmer scheitern, obwohl sie hartnäckig, fleißig, kreativ und innovativ sind. Weil sie im Hintergrund arbeiten. Selten wollen sie öffentlich auftreten und bevorzugen es, im Hintergrund Produkte zu schaffen, die dann von jemand anderem verkauft werden. Sie leben bescheiden weit weg von den Augen des Durchschnittsverbrauchers ihrer Dienstleistungen. Wenn es welche gibt, sind sie selten erfolgreiche Unternehmer oder bekannte Geschäftsleute.

Egal wie fähig, fleißig oder genial man ist, wenn man nicht bereit ist, an die Öffentlichkeit zu gehen und eigene Ideen zu präsentieren, wird einem die Welt keine Chance geben. Steve Jobs ist ein großartiges Beispiel dafür, wie man trotz anfänglicher Widerstände aus eigenem Image eine Weltmarke machen kann. Dies erreicht man, wenn man an die Öffentlichkeit geht, wenn man sein eigenes Image verkauft und mit der Zeit wird der eigene Name zum Synonym für das eigene Unternehmen und alle Produkte. Dies ist nicht unbedingt der Fall, wie das Beispiel von Steve Wozniak zeigt. Zur gleichen Zeit, als Steve Jobs und Bill Gates zu globalen Marken und Synonymen für Leistung und moderne Technologie wurden, schuf Steve Wozniak, ihr Kollege und Mitbegründer von Apple Computers, gemeinsam mit ihnen. Seine Erfindungen und Maschinen trugen in den 1970er Jahren wesentlich zur Entwicklung von PCs bei. Wozniak entwarf die Computer Apple I und Apple II, aber nur wenige Leute würden ihn erkennen, wenn man ihnen sein Foto zeigt. Der selbstaufopfernde Wozniak bestätigt nur die Regel: Die meisten Unternehmen bauen ein Image mit Hilfe derer auf, die bereit sind, an die Öffentlichkeit zu gehen, ihr eigenes Image zu präsentieren und ihr Image dem Image des Unternehmens "zu verleihen", und so wird ihr Image zum Kennzeichen des Unternehmens. Um von einem Experten zum Unternehmer zu werden und aus dem, was man zu tun weiß, ein Unternehmen zu schaffen, muss man über ein weiteres wichtiges Merkmal verfügen, das einen sichtbar macht – den Wunsch und das Wissen, sich selbst und eigene Ideen (oder die Ideen anderer) zu präsentieren. Die Fähigkeit, das Wesentliche vom Irrelevanten zu unterscheiden, wenn man anderen eigene Ideen präsentiert, ist ein Schlüsselmerkmal eines Unternehmers. Aus der Tatsache, dass die Selbstpräsentation für den Erfolg von wesentlicher Bedeutung ist, ist auch meine Karriere hervorgegangen. Seit zehn Jahren beschäftigt sich meine Firma Ciceron mit der Schulung und Sensibilisierung von Menschen über Folgendes: Was ist es, was ein Eindruck hinterlässt, mit welcher Rhetorik kann man die Ohren und Herzen eigener Gesprächspartner schneller erreichen, Menschen motivieren und ermutigen, zu handeln und ihr Verhalten zu

ändern, wie man aussehen und welche Energie man ausstrahlen muss, damit man Menschen beeinflusst.

Ich würde sagen, dass Präsentation eine der wichtigsten, wenn nicht sogar wesentlichen Fähigkeiten ist, die Unternehmer beherrschen, um ihre Umwelt zu beeinflussen. Denn Unternehmer sind **Anführer, Führungskräfte**, diejenigen, die gerne verfolgt und nachgeahmt werden. Glücklicherweise sind Präsentation und Rhetorik Fähigkeiten, und alles, was eine Fähigkeit ist, kann gelernt werden. Wir sind nicht auf Gedeih und Verderb dem Schicksal ausgeliefert, von Natur aus rhetorisch begabt zu sein – es reicht aus, ein Buch über den Verkauf und die Macht des Einflusses zu lesen. Natürlich wird natürliches Talent die Fähigkeit verbessern, aber ich würde es hassen, das Talent zu überschätzen. Ich kenne Top-Manager, die bei ihren ersten Auftritten unerfahren, verängstigt, ohne Selbstbewusstsein waren. Nach Jahren hartnäckiger Arbeit an ihrem Image und ihrer Erfahrungssammlung in öffentlichem Auftreten sind sie gut darin, überzeugend und sogar zu brillanten Rednern geworden, denen man gerne zuhört und denen vertraut wird. Meiner Erfahrung nach absolvierten die meisten einflussreichen Unternehmer eine Art kürzere oder längere Schulung in Präsentationstechniken, Rhetorik, Medientraining oder Verkaufskommunikation. Die meisten Menschen scheinen zu erkennen, dass dies eines der grundlegenden Instrumente zur Erlangung von Macht und Einfluss, die die meisten erfolgreichen Menschen, einschließlich Unternehmer, besitzen.

## **Selbstvertrauen**

Die moderne Psychologie stellte seit langem fest, dass das Selbstvertrauen bereits im frühesten Alter eines Kindes durch eine anregende und positive familiäre Atmosphäre aufgebaut wird, in der Kinder ermutigt und gefördert werden, in der Fehler nicht bestraft werden und in der sich ein realistisches Verhältnis zu persönlichen Talenten und Einschränkungen entwickeln lässt. Diejenigen von uns, die in einer so gesunden Atmosphäre aufgewachsen sind, werden es



sicherlich einfacher und sicherer finden, die Herausforderungen zu meistern, die mit dem Risiko des Unternehmertums verbunden sind. Sie werden sich auch in Situationen, in denen Entscheidungen getroffen werden müssen, besser und mit höherer Risikobereitschaft zurechtfinden, denn sie wissen, dass Fehler nur den Weg zum Erfolg sind. Diese Menschen werden es besser haben als diejenigen, die für jeden Fehler von den Eltern oder der Umwelt streng bestraft wurden, die mit anderen verglichen wurden und von denen erwartet wurde, dass sie perfekt sind oder die, die ständig auf ihre Schwächen hingewiesen wurden. Aus meiner persönlichen Erfahrung war dies für einige erfolgreiche Geschäftsleute auch ein Anreiz, sich einfach zu beweisen und trotz ständiger Kritik anspruchsvoller Eltern oder Professoren, die ihnen sagten, dass aus ihnen niemals etwas sein würde, wenn sie nicht wie Hans, Peter, Maria oder Anna wären, erfolgreich zu sein. Aber trotz ihres späteren Erfolgs zeigen diese Menschen mehr Selbstkritik, finden es schwerer, sich selber zu vergeben. Dieser Kampf, um sich zu beweisen, dauert fast ihr ganzes Leben. Sehr oft passiert es, dass sie sich bemühen, sich ihren Eltern gegenüber zu beweisen, sogar wenn diese nicht mehr am Leben sind. Die Grundlagen für ein gesundes Selbstvertrauen werden im frühesten Alter erworben, aber das Selbstvertrauen wird lebenslang aufrechterhalten und entwickelt und ist ein notwendiges Merkmal für das Unternehmertum als eine Aktivität, die wirklich ein höheres Maß an Bereitschaft für Stress, Kritik, Ablehnung, ständigen Wandel und die Aufrechterhaltung des guten Rufs erfordert.

Die meisten Unternehmer haben gelernt, Selbstvertrauen in Bezug auf öffentlichen Auftritt, Geschäft, Kontakte mit anderen Menschen und eigene Reaktionsweise auf Marktschocks wie Krise, Rezession, aggressiven und manchmal unfairen Wettbewerb, sowie die Vereinbarkeit von Privat- und Geschäftsleben usw.

## **Glaubwürdigkeit**

Wenn man Autos verkauft, kann man keine alte Schrottkarre fahren, und wenn man Designer ist, läuft man nicht in der Kleidung aus den 80er Jahren herum. Wenn man Unternehmer ausbildet, ist man sicherlich kein schlechter Lehrer mit unverständlicher Sprechweise und wenn man ein Computerexperte ist und eine Softwarefirma hat, ist der eigene Computer sicherlich nicht mit einem Virus infiziert und man hat wahrscheinlich einige der neuesten Softwarelösungen. Wenn man ein Bio-Züchter ist, verkauft man im eigenen Restaurant sicherlich kein minderwertiges Fast Food. So sollte es sein, wenn man will, dass Menschen einem vertrauen, seine Produkte und Dienstleistungen kaufen und wenn man glaubwürdig sein will. Meiner Meinung nach ist das alte Sprichwort „Die Schuster tragen die schlechtesten Schuhe“ längst überholt. Glaubwürdigkeit erreicht man, indem man beharrlich und konsequent das lebt, was man anderen verkaufen will, und nur so erreicht man auf Dauer Überzeugungskraft. Die Sache ist die, dass wir am glaubwürdigsten sind, wenn wir selbst daran glauben, was wir sagen. Selten wird ein Unternehmer, und keiner der hier erwähnten, zum Unternehmer, indem er ein Geschäft betreibt, das seinen Überzeugungen widerspricht. Wir alle beginnen mit dem, was wir gerne tun, woran wir glauben, was uns glücklich macht und was wir an andere Menschen weitergeben wollen. Darin liegt die Stärke unserer Glaubwürdigkeit und die Verkaufsstärke. Mit dieser Energie haben wir unsere Kunden angezogen und dank dieser Energie existieren wir weiter.

Unternehmen, die aus falschen Überzeugungen oder tiefen Zweifeln an der Richtigkeit eigener Aktivitäten gegründet wurden, haben nicht überlebt. Das Leben wird einem Unternehmen durch die Überzeugungskraft seines Gründers eingeatmet und es besteht aufgrund dieser Stärke fort.

## ***Networking, öffentliches Auftreten***

Es gibt reservierte Unternehmer, die es vermeiden, in der Öffentlichkeit aufzutreten. Trotzdem nehmen die meisten von ihnen die Öffentlichkeit immer noch als ihre Zielgruppe wahr, und sind sich dessen bewusst, dass ihr Auftreten ein notwendiger Verkaufs- und Präsentationskanal darstellt. Die Unternehmer, die in diesem Buch als Beispiel angeführt wurden, zeigen vor allem, die Bereitschaft der Mehrheit zu öffentlichem Engagement zur Teilnahme an Konferenzen und Veranstaltungen, Zusammenkünften von Geschäftsleuten zum Halten von Vorträgen zu bestimmten Themen. Dies schafft oft eine Gelegenheit, die eigene Vision zu verbreiten, wenn es um die Verbreitung einer Idee geht, z. B. Sensibilisierung der Öffentlichkeit für die Bedeutung einer gesunden Ernährung oder die Bedeutung und Wirkung von öffentlichen Reden auf der Grundlage einer Analyse der politischen Rede, obwohl die genannten Aktivitäten nicht in den Aufgabenbereich eines Unternehmensberaters fallen usw. Einige der Unternehmer in diesem Buch sind sicherlich keine von der Natur aus gewordene Extrovertierte, sondern ausgebildete Extrovertierte, die lieber hinter den Kulissen bleiben möchten. Unternehmertum bringt jedoch die Notwendigkeit einer öffentlichen Präsenz mit sich. Das Marketing hat seit langem festgestellt, dass öffentliches Auftreten, Sichtbarkeit, kontinuierliche Teilnahme an Aktivitäten und Verfügbarkeit einfacher und verkaufsfähiger sind als Qualitätsprodukte, die man nicht erhalten kann. Dasselbe gilt auch für Menschen: Wenn man weg ist, wird man vergessen. Natürlich hängt die Intensität oft von der Branche ab, in der man tätig ist. Ich kenne einige sehr erfolgreiche Unternehmer, von denen niemand etwas weiß, weil sie versuchen, in der Öffentlichkeit so wenig wie möglich aufzutreten, wegen ihrer natürlichen Introvertiertheit oder wegen der unangenehmen Erfahrungen, die sie aufgrund der negativen Wahrnehmung von Unternehmern im Allgemeinen gemacht haben. Wir leben immer noch in einer Gesellschaft, in der gutes Einkommen, Reichtum, und sogar Unternehmertum nicht immer Sympathie hervorrufen, so dass gesellschaftliche Vorsicht etwas ist, auf das man als Form der Verteidigung

zurückgreift. Ohne jede Verurteilung kann ich nur sagen, dass wir auf die Entwicklung einer solchen Gesellschaft hoffen, in der sich die Wahrnehmung der Unternehmer zum Besseren verändert, wenn wir erkennen, dass der Privatsektor etwas ist, was wirtschaftlichen Wohlstand und Wohlergehen ermöglicht und aufrechterhält. Dann werden Unternehmer lieber und mit weniger Unbehagen vor Menschen und Kameras stehen und darüber sprechen wollen, was sie erfolgreich machte, und so junge Menschen motivieren, Unternehmer zu werden.

*Mirela Španjol Marković,*  
*Inhaberin vom Unternehmen Ciceron,*  
*Expertin für Kommunikation,*  
*öffentliches Auftreten und Rhetorik,*  
*Bestsellerautorin von Moć uvjeravanja (Überzeugungskraft)*

## **Warum dieses Buch?**

Ehrlich gesagt stört mich die Jammer-Kultur in Kroatien und die Geschichten, dass die Kirschen in Nachbars Garten immer süßer schmecken, verschiedene Facebook-Gruppen wie *Lass uns Kroatien verlassen!* und dergleichen. Schon drei Jahre lang organisiere ich das *Business Café* – ein Treffen von Jungunternehmern und solchen, die es werden wollen zum Zweck ihrer Schulung, Vernetzung und gegenseitiger Unterstützung, weil ich der Meinung bin, dass das Sprichwort „An seinem Umgang erkennt man den Menschen“ im Leben gilt. Und ich dachte, lasst uns einige dieser Geschichten in ein Buch verwandeln, das lange hält und viel mehr Menschen erreicht, als bei unseren Treffen mit anderen Menschen.

Das Einfachste im Leben ist es, sich zu beschweren, nach Ausreden zu suchen, aufzugeben, wegzugehen. Das Schwerste ist, bei sich selbst anzufangen, etwas zu tun, zu arbeiten, etwas zu

verändern. Kroatien hat zwar kein gesundes unternehmerisches Klima, aber in Kroatien gibt es Menschen, die versuchen, das Beste daraus zu machen. Meiner Meinung nach ist Kroatien ein wunderschönes Land, aber ich bin kein blinder Patriot und sage dies, weil ich sehe, dass man in Kroatien relativ schnell, einfach und vor allem legal Geld verdienen kann, das ein komfortables qualitativ gutes Leben ermöglicht, was manche als finanzielle Freiheit bezeichnen und dafür braucht man viel weniger Geld als anderswo, wo die Lebenshaltungskosten viel höher sind, wo viel mehr gearbeitet wird, wo keine Zeit für Freunde und die kleinen Dinge bleibt, die das Leben zu einem Geschenk Gottes und Vergnügen machen. Ja, Kroatien ist ein Land, in dem das schöne Meer eine Stunde von der Hauptstadt entfernt ist.

Ja, Kroatien ist ein Land, in dem wir immer noch mit Freunden rumhängen, Kaffee trinken und unsere Nachbarn kennen. Die Kirschen in Nachbars Garten schmecken nicht süßer, und so wie jeder Mensch sein Kreuz trägt, so schmecken die Kirschen in Nachbars Garten so, wie wir es für uns selbst machen. Könnte es bei uns besser sein? Sicherlich. Aber wer wird es tun? Wir selbst, sonst niemand. Das Buch, das man in den Händen hält, wurde geschrieben, weil ich konkrete Beispiele dafür aufzeigen wollte, dass es möglich ist, in Kroatien auf faire und legale Weise erfolgreich zu sein, buchstäblich bei Null anzufangen, unabhängig von Geschlecht, Alter, Tätigkeit und Zeit, in der wir leben.

Darüber hinaus enthält das Buch konkrete Beispiele, wie man eine Wende macht, und bis hin zur Frage, wie man sein eigener Chef wird.

Sie werden sehen – Erfolg in Kroatien erfordert die gleichen Elemente wie anderswo.

Es tut mir leid, aber es gibt keine Ausreden mehr!

Auf jeden Fall hoffe ich, dass die Geschichten dieser lieben Menschen einen beim Lesen dieses Buches den Anstoß und die Inspiration geben, die gewünschte Wende herbeizuführen, der

eigenen Stimme, dem eigenen Herzen, zu folgen und den eigenen Weg zu gehen, was auch immer er sein mag. Denn das Leben hat keine Reprise, das ist es, hier und jetzt!

Teil I.

## **Meine unternehmerische Geschichte**

Mir wird oft gesagt, dass ich eine Serienunternehmerin bin und dass ich Menschen ermutige, sich zu ändern. Meine Freundin Mirela kommentiert manchmal scherzhaft, dass jeder, der mich zufällig im Vorbeigehen streift, eine Veränderung durchgeht.

Dass ich mich als Unternehmerin sehe, das stimmt. Ich bin ins Leben als Streberin getreten, alles ging nach den vorgegebenen gesellschaftlichen Regeln. Nach einer Reihe von Einsen und Auszeichnungen für die beste Schülerin in der Grundschule, viel Lernen im Sprachgymnasium, schloss ich mein Marketingstudium als eine von zehn besten Studierenden ab, bekam ein Stipendium und fing an, nach meinem Abschluss an der Wirtschaftsfakultät bei dem kroatischen Pharmaunternehmen Pliva zu arbeiten. Ich heiratete sogar mit 22. Alles wie man erwartet. Ich verbrachte viereinhalb Jahre in Pliva, davon ein Jahr in Polen und der Tschechischen Republik. Mit 25 hatte ich bereits einen attraktiven Arbeitsvertrag, der auch einen schönen Jahresbonus vorsah.

Und dann im Alter von 26 Jahren, fing ich an, nach meinen Regeln zu leben. Ich unterzog mich einer Wirbelsäulenoperation, der ich mich bereits mit 16 hätte unterziehen müssen. Während meines Krankheitsurlaubs sah ich eine Folge von Oprah-Show zum Thema Geheimkäufer<sup>1</sup>, und dieser Job erschien mir ideal – einkaufen, in Restaurants essen, in Hotels übernachten, und

---

<sup>1</sup> Geheimkäufer sind Personen, die auf Wunsch von Kunden oder Agenturen als Stammkunden an einer bestimmten Verkaufsstelle auftreten und darauf achten, ob die Standards eines Unternehmens eingehalten werden und wie sich Mitarbeiter gegenüber Kunden verhalten. Sie berichten dem Kunden angemessen über ihre Erfahrungen.

dafür auch bezahlt werden. Man wird dafür bezahlt, dass man Einkäufe tätigt und über eigene Erfahrungen schreibt. Ein Traumjob. Ich nahm mein Handy und rief alle führenden Marktforschungsagenturen an und fragte sie, ob ich bei ihnen als Geheimkäuferin arbeiten könne. Sie wimmelten mich ab: *Oh nein, ... das haben wir im Web nur als eine Art Untersuchung angeboten, aber das machen wir nicht, niemand fragt danach.* Bis dahin hatten mein damaliger Ehemann und ich etwa 20 Ideen und Versuche, etwas auf eigene Beine zu stellen. Und etwas in mir drängte mich und zwang mich, sich zu bewegen, obwohl ich nicht viel darüber wusste. Und ich bewegte mich, gründete ein Unternehmen. Ich hatte damals weder Geld für das Startkapital von 20.000 HRK<sup>2</sup> noch für das Handy-Abonnement. Stattdessen kaufte ich Gutscheine für Gutscheine. Auf der Suche nach Informationen im Internet fand ich jedoch weltweit Kollegen, die schon seit Jahren im Geschäft waren, ging nach London und lernte von ihnen alles, was ich konnte.

Als ich mein erstes Angebot abschickte, rannte ich buchstäblich aus meiner Wohnung raus, von wo aus alles in einem kleinen Zimmer anfang, und dachte: *Ach du liebe Zeit! - und was, wenn sie akzeptierten und bestellten, was dann?* Kurzum, *Heraklea* wurde gegründet. Nach fünf Jahren im Geschäft, als ich 31 Jahre alt war, gewann ich auch die Auszeichnung als beste junge Managerin des Jahres und wurde für Frau des Jahres nominiert. Davor trafen drei Weltpreise ein, und ich schrieb zwei Bücher, eines davon war das erste professionelle Buch über *Mystery Shopping* weltweit, das in 40 Ländern verkauft wurde, und startete eine Reihe von Initiativen und Projekten, die bis heute erfolgreich sind und wachsen. Dann entstand diese Leere – und was jetzt? Keine neuen Herausforderungen, nichts Neues, was sich zu erobern lohnt, nichts, was mir wichtig ist. Ein Gefühl, dass man alles hat und nicht ganz glücklich ist, dass etwas fehlt. Dann beschloss ich, ein Kind zu bekommen, und Luka trat in mein Leben. Aber mit Luka kam auch die Wirtschaftskrise, und da mir die innere Stimme ständig sagte, dass ich mein Leben

---

<sup>2</sup> Entspricht einem Betrag in Höhe von 2.651 EUR.

ändern musste, gründete ich das Unternehmen *Zaokret (Wende)*. Dann begann bald meine persönliche Wende. Ein kleines Kind, Führung von zwei Unternehmen, Master-Abschluss in Betriebswirtschaft (MBA)<sup>3</sup>. Die Ehe überlebte nicht. Nach zehn Jahren verkaufte ich *Heraklea* – mein erstes Kind. Ich verkaufte fast mein gesamtes Vermögen, ließ mich scheiden, feierte diese Scheidung gut und begann ein neues Leben mit meinem damals dreijährigen Sohn, wobei ich wider meinen Mädchennamen annahm.

Im Unternehmen *Zaokret* lief und läuft alles anders als im Fall von *Heraklea*, welches schulmäßig entstand. In *Zaokret* läuft alles ab nach den Anfragen des Marktes. Am Anfang sagten mir die Leute, dass ich sie inspiriere und ihnen beibringe, wie man ein Unternehmen gründet, also entwarf ich das Seminar *Sein eigener Chef*. Als ungefähr zweihundert Teilnehmer dieses Seminar absolvierten, wollten sie sich regelmäßig mit mir und miteinander unterhalten, also gründete ich das *Business Café* – ein Treffen der Kleinunternehmer und solcher, die es werden wollten, mit dem Ziel, sich gegenseitig zu unterstützen, motivieren und inspirieren lassen sowie voneinander zu lernen. Dieses Buch ist eine Fortsetzung und Erweiterung dieser Geschichte, die sich nun auf Wunsch anderer auch langsam auf andere Städte und in die Region ausdehnt.

Als ich mein *zaokret.blog.hr* (Wende-Blog) schrieb, wo ich ehrlich und offen über Lebensthemen spreche, fangen die Menschen an zu kommentieren, dass ich sie ermutige, eine Wende herbeizuführen. Als Ergebnis entstand das Seminar unter dem Titel *Wie man eine Wende macht* und all das in einer Nacht. Ich konnte einfach nicht einschlafen, bis ich alles geschaffen hatte.

---

<sup>3</sup> Master of Business Administration (eng.) – Nachdiplomstudium in Betriebswirtschaft



Vor kurzem bekam ich Kommentare, dass ich die Menschen wirklich gut verbinde, und so entstand MILDA, sonst die Göttin der Liebe und der Freiheit. Es ist ein regionaler Dienst zur Verbindung von Menschen.

Früher oder später fragen alle, denen ich begegne, neben der beiläufigen Bemerkung, dass ich verrückt bin: *Woher nimmst du so viel Energie, was ist das Geheimnis deines Lächelns, wie schaffst du das alles?* Die Antwort lautet: *Ich genieße gerne das Leben in vollen Zügen und ermutige andere, das Gleiche zu tun, eigenes Leben nach eigenen Regeln zu führen, glücklich zu sein. Ich liebe einfach alles, was ich tue, ich liebe es etwas zu schaffen, ich brenne innerlich vor dem Wunsch, etwas auf die Beine zu stellen und dann wieder so von vorn, wenn sich die Sachen einspielen und wenn sie keine Herausforderung mehr für mich sind. Und ich mag es, das Leben in allen Aspekten zu genießen, weil das Leben zu kurz ist, um nach den Regeln eines anderen zu leben.*

Und der Preis für meinen Erfolg? Wenn mir diese Frage gestellt wird, antworte ich immer, dass wir bereit sein sollten, den Preis zu zahlen und dafür zu sorgen, dass er nicht zu hoch ist. Meiner war sieben Operationen, Burnout-Syndrom<sup>4</sup> zu einem Zeitpunkt meiner Karriere, beeinträchtigte Gesundheit und letztendlich die Scheidung.

Und ich bereue es nicht, weil ich eine Lektion gelernt habe. Ich wäre nicht die Person, die ich heute bin, wenn es nicht passiert wäre, hätte ich nicht so viele neue Fähigkeiten gelernt, hätte ich nicht so viele wundervolle Menschen getroffen, so viele schöne Erfahrungen gemacht, würde ich mein Leben nicht wirklich in vollen Zügen genießen und wirklich erkennen, dass alles aus einem bestimmten Grund geschieht und so, wie es für UNS am besten ist.

---

<sup>4</sup> Burnout-Syndrom (eng. burn out) – Ausbrennen verursacht durch Stress in der Regel am Arbeitsplatz

## Wie macht man eine Wende?

Das Leben ist glücklicherweise oder leider kein Kochbuch und es gibt keine vorgefertigten Erfolgsrezepte.

Wir kaufen oft Bücher, um herauszufinden, wie wir ein bestimmtes Problem, mit dem wir uns zu einem bestimmten Zeitpunkt befassen, Schritt für Schritt konkret lösen können.

Dies ist jedoch manchmal nicht ganz möglich. Jede Situation ist spezifisch, jeder Mensch einzigartig. Trotzdem gehen wir alle einen ähnlichen Weg, auf dem nicht so unterschiedliche Herausforderungen und Lektionen auf uns warten. Genau deshalb können Menschen, die bestimmte Erfahrungen gemacht haben, ihre Lebensweisheit mit uns teilen. Es soll sowieso besser sein, aus den Fehlern anderer als aus den eigenen Fehlern zu lernen.

Aber wird das uns davon abhalten, Fehler zu machen? Vielleicht.

Können wir Fehler überhaupt ganz vermeiden? Nein, und es ist gut so, denn die eigene Erfahrung ist manchmal von unschätzbarem Wert und der einzige mögliche Lehrer fürs ganze Leben.

In jedem Fall kann es klüger sein, von anderen zu lernen. Obwohl dieser Teil des Buches einem kein 100% genaues und vorgefertigtes Erfolgsrezept liefert, weist er einen auf eine Reihe von Dingen hin, die viele Unternehmer auf schmerzhaft Weise selbst gelernt haben. Dinge, die sie auf eigener Haut spürten, mich eingeschlossen, so dass man sich viel Geld, Mühe, Zeit und Nerven sparen und den eigenen Weg zum Erfolg beschleunigen kann. Ob und wie man diese Informationen nutzt, bleibt einem überlassen.

### **Also, wie führt man überhaupt eine Wende herbei?**

Wir alle wissen, dass Veränderungen schwierig sind. Jemand sagt jahrelang, dass er ab Montag, Sommer, dem neuen Jahr auf Diät geht, dass er seinen Job, Partner wechselt, endlich umziehen wird, wohin er will, und ähnliches. Doch wenn dieser Montag, dieser Sommer, kommt, vergeht dieses neue Jahr immer noch weiter wie üblich.

Warum ist das so? Was hält uns davon ab, was hindert uns daran, die gewünschte Veränderung vorzunehmen?

**Widerstand gegen Veränderungen** tritt tatsächlich auf, weil wir uns in etwas, das wir kennen, wohler fühlen, auch wenn wir das Bekannte schlecht finden und in der bestehenden Situation verbleiben, anstatt uns auf eine neue einzulassen, weil das, was für uns neu ist, obwohl möglicherweise besser für uns ist, doch so unbekannt ist.

So schwierig Veränderungen auch sein mögen, sie sind durchaus möglich, aber wir müssen ein **starkes Motiv** dafür haben, etwas, das uns antreibt. Wir müssen etwas aus der geplanten Veränderung herausholen, das uns zugutekommt, und mehr Nutzen als die aktuelle Situation bringt. Mit anderen Worten, wir müssen durch den Wandel mehr gewinnen, als wir durch ihn verloren haben. Und nicht nur mehr, sondern das, was wir erhielten, sollte uns mehr bedeuten, also muss es auf jeden Fall für uns besser sein. Wenn dem nicht so ist, wenn wir durch den Wandel nicht mehr und besser bekommen, dann kehren wir zum Alten zurück, wo wir bereits einen gewissen Nutzen haben. Und das ist menschlich. Denn wir alle handeln auf die Art und Weise, dass wir Bequemlichkeit anstreben und Unannehmlichkeiten vermeiden.

Vielleicht hat man seit Monaten, Jahren gesagt, dass man kündigen und das eigene Unternehmen gründen wird, vielleicht hat man einen schlechten Chef, unerträgliche Kollegen, ein zu geringes Einkommen, aber man hat sicherlich etwas, das einem in allem nützlich ist, auch wenn es nur ein sicheres, reguläres Einkommen war.

Man hat vielleicht ein starkes Motiv für Veränderungen entdeckt, insbesondere für die Gründung des eigenen Unternehmens, aber man hat das noch nicht getan, weil das **der eigenen Überzeugungen oder den Werten, die einem wichtig sind, widerspricht**. Dem einen ist zum Beispiel die eigene Familie am wichtigsten und man hat Angst, dass man durch den Eintritt in die unternehmerische Welt zu wenig Zeit mit den eigenen Kindern und dem eigenen Partner verbringen würde usw.

Man mag auch motiviert sein, aber etwas stört einen im Inneren, die innere Stimme erlaubt einem noch immer keine Veränderung herbeizuführen?

Diese Stimme ist oft eine Frage der Identität **oder wie wir uns selbst sehen**.

Vielleicht wollen wir wirklich eigenes Unternehmen gründen oder irgendeine andere Veränderungen herbeiführen und alles steht im Einklang mit unserem eigenen Wertesystem und unseren eigenen Überzeugungen. Wir haben auch ein starkes Motiv, aber wir landeten in eine Sackgasse, einfach weil wir uns nicht als Unternehmer sehen.

Oder wir haben all dies vielleicht überwunden und es gibt noch zwei andere Dinge, die uns zurückhalten: **die Angst, den Fehler zu machen, und die Überzeugung, dass wir nicht so mutig** sind wie all die anderen Unternehmer, weil wir eben Angst haben, und sie eben offensichtlich Angst vor nichts haben, ohne dass wir überhaupt bedenken, dass wir vielleicht Mut falsch definieren.

Vergessen Sie **die Angst vor Fehlern**. Fehler gibt es eigentlich gar nicht. Es stellt sich immer heraus, dass wir unser Bestes gegeben und im gegebenen Moment das Beste getan haben mit den Informationen, dem Wissen und den Fähigkeiten, die wir in diesem Moment hatten. Und genau aus all diesen sogenannten Fehlern lernen wir am meisten und werden zu besseren Menschen und merken, dass der Spruch, dass alles aus einem bestimmten Grund geschieht und zu unserem Besten ist, eigentlich wahr ist. Wenn wir das wissen, sind wir uns bewusst, dass wir

nicht wirklich Fehler machen können, wir können nicht scheitern. Die Wahrheit ist, dass man in unserer Kultur nicht ermutigt wird, Fehler zu machen, sondern dass man dafür vielleicht auf irgendeine Weise bestraft wird. Dem ist so, und deswegen haben wir ein solches (anti)unternehmerisches Klima, aber das alte Sprichwort ist wahr – "Wer nicht riskiert, kann nie gewinnen."

In Bezug auf die oben erwähnte Definition von **Mut** vergessen wir, dass Mut eigentlich bedeutet, dass wir Angst haben, aber dass wir trotz dieser Angst handeln. Im Folgenden wird man aus den Geschichten der Unternehmer sehen, dass wir alle Angst haben und Angst hatten, aber wir machen einfach weiter. Wir sind weder klüger noch fähiger als andere, sondern denken auf eine spezifische und ermutigende Art und Weise und was am wichtigsten ist – wir handeln. Wir arbeiten. Wir arbeiten sehr hart.

Wenn wir an dieser Stelle anhalten, während wir über die Entscheidung nachdenken und sie abwägen – ob wir unser eigener Chef sein wollen – müssen wir uns an die unwiderlegbare Tatsache erinnern, dass dieses Leben das einzige ist, das wir haben. Es gibt keine Wiederholung, wir bekommen keine zweite Chance. Daher ist es wichtig, jederzeit zu wissen, was wir wirklich wollen und welche Art von Person wir sein wollen. Wir sind alle einzigartig, wir haben unterschiedliche Talente und es liegt an uns, sie zu nutzen, zu verwirklichen, unseren Zweck zu erfüllen, eine Spur zu hinterlassen, so dass die Welt auf die eine oder andere Weise nicht dieselbe ist, wenn wir sie verlassen. Dass die Welt ein bisschen besser ist als zum Zeitpunkt unserer Geburt.

## Wie wird man sein eigener Chef?

Man hat oder kann keinen (neuen) Job finden, man hat gerade den eigenen Abschluss gemacht, es fehlen einem die erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und die in den Stellenausschreibungen erforderliche Erfahrung, man befindet sich im Mutterschaftsurlaub und ist sich nicht sicher, ob man eine Stelle hat, an die man zurückkehren kann, man wurde entlassen und muss noch einige Zeit bis zur Rente arbeiten. In diesem Alter wird einer kaum eingestellt, oder man gehört zu den Glücklichen, die einen sicheren Arbeitsplatz haben, aber etwas stört einen im Inneren, und obwohl alle sagen: "Halt die Klappe und schlag keine Wellen", ist man nicht zufrieden.

Wir haben gesehen, wie schwierig es für uns alle ist, Veränderungen zu wagen, insbesondere eine so große Entscheidung wie die, eigener Chef zu werden.

All das spricht einen an, doch man ist sich immer noch nicht sicher, ob Unternehmertum der richtige Weg für einen ist?

Man soll sich einen Moment Zeit nehmen und dieses Buch weglegen. Man soll die Augen schließen, sich bequem machen, die Hand auf den Bauch legen, tief durchatmen und sich vorstellen, man ist alt und liegt auf seinem Sterbebett, und sein Enkel stellt die Frage, was man bereut. Welche Antwort gibt man ihm?

Wenn die Gründung des eigenen Unternehmens eines der Dinge ist, die man bereuen würde, sollte man so bald wie möglich in die Wege leiten, man soll es versuchen. Menschen bereuen normalerweise das, was sie nicht versuchten, und nicht das, was sie versuchten, und dabei möglicherweise einen Fehler machten.

## **Schritte auf dem Weg zum eigenen Unternehmen – vereinfacht**

### **1. MOTIVE (Leidenschaft und/oder Notwendigkeit?)**

Unternehmertum bedeutet nicht, zum Notar gehen und ein Unternehmen zu gründen. Man hört von allen Unternehmern dasselbe – Unternehmertum ist eigentlich eine Lebensweise, eine Art zu denken und zu handeln, täglich rund um die Uhr, 7 Tage die Woche, 365 Tage im Jahr.

Heute, in einer Zeit der jahrelangen, globalen Wirtschaftskrise und in einer Zeit, wenn die Menschen in Kroatien aufgrund der durch Tycoons und Privatisierung belasteten vergangenen Zeiten, eine negative Meinung von Unternehmern haben, ist es noch schwieriger, sich für das Unternehmertum zu entscheiden, nicht wahr?

Warum geben Menschen ihren sicheren Arbeitsplatz überhaupt auf, riskieren ihr gesamtes Eigentum und die Auflösung ihrer Familie, geben ihre Freizeit und Freunde auf, setzen oft alles aufs Spiel und gefährden sogar oft ihre eigene Gesundheit?

**LEIDENSCHAFT**, das innere Bedürfnis zu schaffen, ist vielleicht die kürzeste Antwort auf diese Frage, obwohl jeder Unternehmer, nur die eine, und zwar seine eigene Antwort hat. Meistens ist es etwas, dem man sich nicht widersetzen kann, weil es bedeutet, dem eigenen Herzen, den eigenen Träumen zu folgen und einfach auf sich selbst zu hören.

Viele Unternehmer haben sich für Unternehmertum aus NOTWENDIGKEIT entschieden. Sie wurden entlassen, auf die Straße gesetzt, viele buchstäblich mit etwas Kleingeld in der Tasche, und sie wurden einfach zum Erfolg gezwungen. Vielleicht ist das der Grund, warum viele schnell Erfolg hatten – sie hatten keine andere Wahl, es war ihnen schon schlimm genug, sie mussten die Familie ernähren, sie mussten überleben.

Kann jeder von uns ein erfolgreicher Unternehmer werden?

Nein.

Was, wenn wir anfangen und erkennen, dass wir nicht dazu bereit sind?

Und wenn schon? Zumindest haben wir etwas versucht, was wir wollten.

Um diesen ersten Schritt abzuschließen: Geld IST KEIN MOTIV, entgegen der Ansicht vieler, dass Unternehmer Menschen sind, die in erster Linie viel Geld verdienen wollen und von morgens bis abends von Gier getrieben arbeiten. Geld ist immer das ERGEBNIS unserer Bemühungen, eine Reaktion auf die Anstrengungen, auch wenn Notwendigkeit ein Anreiz war. Oder wie einige Unternehmer später im Buch sagen – Geld war nie das, was uns morgens aus dem Bett holen kann. Es ist immer etwas anderes.

## **2. IDEE**

Nachdem wir alles mit uns selbst geklärt haben, erkennen wir, was wir wirklich wollen und warum wir uns darauf einlassen, und kommen selbstverständlich zum ersten konkreten Geschäftsschritt: Womit werden wir uns genau befassen. Welche Produkte und Dienstleistungen werden wir auf einem bestimmten Markt anbieten?

Manche bleiben sogar bei diesem Schritt stehen, für eine Weile oder für immer und nutzen als Ausrede die Tatsache, dass sie keine große, revolutionäre Idee haben, die die Welt verändern würde. Es ist schön, wenn eine so fantastische Idee in den Sinn kommt, aber wir müssen uns bewusst sein, dass es schwer ist, eine neue Idee zu haben, die es derzeit nirgendwo auf der Welt gibt, und vor allem, dass viele Geschäfte auf der Welt erfolgreich sind, weil sie schneller, besser und billiger arbeiteten als diejenigen, die schon einmal auf dem Markt waren.

Wo findet man eine (gute) Idee? Man soll darüber nachdenken, welches Problem man hat. Wenn einen etwas stört, dann stört das andere Menschen auch, und vielleicht kann man eine bessere Lösung anbieten. Man kann sich auch fragen, was man tun kann, was man gerne tut, was einen generell glücklich macht und womit man Geld verdienen kann. Vielleicht ist die Antwort, die alle vier Fragen durchläuft, gerade die richtige. Es besteht immer die Möglichkeit,



dass man auf Reisen etwas Neues erfährt. Man soll sich anschauen, was es im Ausland gibt und es in das eigene Land mitbringen.

Wenn wir uns entscheiden, uns mit etwas zu befassen, das bereits existiert, wenn wir also nicht die Ersten sind, spielt es keine Rolle, es ist wichtiger, **sich einen Platz in den Köpfen der Verbraucher zu erobern**. Zahlreiche Unternehmen fingen mit etwas an, und nach einigen Jahren kam ein anderes Unternehmen und positionierte sich im Kopf des Verbrauchers als die erste und/oder einzige Wahl, und der Verbraucher wusste in diesem Moment nicht mehr, dass das erste Unternehmen überhaupt existierte. Im Jahr 1997 z. B. begann die Gesellschaft für Konsumforschung (GfK), Testkäufe zu beobachten (die Bewertung der Qualität der Dienste durch Geheimkäufer). Ich gründete Heraklea Ende 2002.

Jahrelang dachten viele nicht nur, dass Heraklea damit anfang, sondern, dass wir die Einzigen waren, die es taten. Und was, wenn man bewusst in etwas zweiter ist? Man soll nur an den Avis-Slogan denken – wir geben uns mehr Mühe (im Original: we try harder).

Die Position des Zweiten kann man gut ausnutzen. Man hat weniger Investitionen, jemand hat bereits den Markt erzogen und ist in ihn eingedrungen. Die Wahrheit ist, dass erster sich zwar die besten Rosinen herauspickt hat, dabei aber hat er auch hart geschuftet, und jetzt liegt es an einem, die eigene Chance zu nutzen. Was auch immer man wählt, ist es entscheidend, dass man es liebt, denn Geld und Verdienst motivieren einen nicht bei allen bevorstehenden Herausforderungen. In jedem Fall soll man der Idee in Bezug auf die Leistung nicht zu viel Bedeutung geben. Leistung ist viel wichtiger, als es sich einer zu diesem Zeitpunkt vielleicht bewusst ist.

Wenn ich mit Klienten spreche, die ich berate und die ein eigenes Unternehmen gründen wollen, höre ich Kommentare wie: Ich habe eine großartige Idee, aber ich kann sie nicht offenbaren aus Angst, dass sie mir gestohlen wird. Das Gleiche geschieht bei den

Präsentationen vor potenziellen Investoren aus Angst, dass sie die Idee nicht aufgreifen und selbst umsetzen. Glaubt mir, ich kenne viele von solchen. Potenzielle Investoren haben keine Zeit übrig und sind sich bewusst, dass Leistung der Schlüssel zum Erfolg ist, eben die Leistung des Einzelnen und des Teams, dem die Idee gehört, sowie die Energie und Leidenschaft, die dieser Einzelne und das Team besitzen. Das Motiv der Investoren besteht nicht darin, Ideen zu stehlen. Sie wollen jedoch das eigene Überschusskapital in ein Unternehmen investieren, das das Potenzial hat zu wachsen, und somit die eigenen Gewinne sichern, während sie mit neben dem eigenen Geld, auch eigenes Wissen, Erfahrung und Kontakte mit einbringen.

Vielleicht habe ich nicht genug darüber mit Anwälten gesprochen, insbesondere mit jenen, die sich auf geistiges Eigentum spezialisierten, oder ich bin immer noch naiv zu glauben, dass all diese Bedenken um den Diebstahl von Geschäftsideen wirklich irrelevant sind. Ich glaube auch, dass alle Ideen von Gott / dem Universum kommen und wenn wir sie nicht realisieren, wird es eine andere Person geben, die es tun will. Ich glaube auch, dass wir alle einzigartig sind. Wenn also jemand diese unsere Idee in die Tat umsetzen wird, wird er sie anders ausführen und niemand kann wirklich jemanden kopieren, weil alles Energie ist, etwas Besonderes, und entweder hat man dieses Etwas oder nicht. Um nicht missverstanden zu werden: Die eigene Idee muss zum richtigen Zeitpunkt geschützt und die richtigen Anwälte engagiert werden. Wenn das Sinn macht, natürlich.

Ich höre auch etwas wie: *Ich habe eine großartige Idee. Kennst du jemanden, an den ich sie verkaufen könnte?*

Dann denke ich mir – mein Lieber, wer Geld hat, weiß, dass Leistung viel mehr ist als eine Idee. Gleichzeitig fällt es mir schwer, eine höfliche Antwort darauf zu finden. Ich finde sie normalerweise nicht.

Und wenn man die Wichtigkeit und Qualität der Leistung gegenüber der Idee selbst hervorhebt, ist es wichtig, eine weitere Tatsache zu beachten. Trotz des großen Wettbewerbs zeigt die Marktforschung, dass der Schlüssel zum Erfolg die Qualität der Dienstleistung ist, also Leistung ist der Schlüssel. Es gibt viele Ideen auf dem Markt, und viele Unternehmen scheitern an den Details, also an schlechter Leistung. Mit einem ausgezeichneten Service kann man als Klein- und Kleinstunternehmer (bis zu 50 Mitarbeiter) oft buchstäblich alle anderen vom Markt fegen. Seit zehn Jahren messe ich die Servicequalität – die Daten haben dies wiederholt bestätigt.

### **3. GESCHÄFTSPLAN**

Und so kommen wir zum Geschäftsplan. Ganz einfach gesagt: man entscheidet und legt fest, was man verkaufen will, an wen, wo genau, auf welche Weise und zu welchem Preis. Und manchmal ist man am Ende schockiert, weil an der ganzen Geschichte nicht viel dran ist, zumindest auf dem Papier.

Obwohl ich alle erforderlichen Diplome habe, der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften in Zagreb, einen international anerkannten MBA-Abschluss, würden mich meine Kollegen „umbringen“, wenn sie wüssten, dass ich niemals Geschäftspläne schreibe. Im Gegenteil, die Projekte, für die ich eine Version des Geschäftsplans geschrieben habe, wurden nicht verwirklicht, und diejenigen, für die ich nur meiner Intuition folgte und mich darauf eingelassen habe, wurden erfolgreich. Für Heraklea schrieb ich sogar etwas und ich erinnere mich, dass es darauf hindeutete, dass es nicht rentabel sein würde, und dennoch lag meine Rentabilität jahrelang zwischen 18 und 23%, und damit meine ich das Verhältnis von Nettogewinn zu Gesamtumsatz.

Aber das bin ich, das ist kein Rat, den ich einem verantwortungsbewusst geben darf und kann. Man sollte also alles zu Papier bringen. Es gibt Beispiele für Geschäftspläne im Internet, es gibt Experten, die einem beim Verfassen des Plans helfen können. Wenn man Geld von potenziellen

Investoren oder Business Angels sucht, benötigt man auf jeden Fall einen professionellen Geschäftsplan. Sein größter Wert liegt aber darin, dass man am Anfang alles mit sich selbst bis ins Detail klären kann. Und zum Schluss, man soll der eigenen Stimme folgen, die Intuition täuscht nicht, man muss auf sie nur hören können.

#### **4. BARGELD FÜR DAS STARTKAPITAL**

Man hat bereits einen Geschäftsplan geschrieben und ist glücklich, weil er zeigt, dass alles Sinn macht und man bereits Geld kommen sieht. Aber jetzt ist die Frage, wie man an Startkapital kommt?

Ich erinnere mich an eine großartige Vorlesung im letzten Studienjahr. Nur ein Professor schlug uns Studierenden vor, 25.000 HRK<sup>5</sup> von unseren Großeltern, von Mama und Papa, also Verwandten und Freunden, zu leihen und unser eigenes Unternehmen zu gründen. Wir Studenten wurden vier Jahre lang während des Studiums dafür vorbereitet, wie wir für jemanden arbeiten und erfolgreiche Managementkarrieren aufbauen können. Und dieser Professor, ich erinnere mich sogar daran, zeichnete damals an die Tafel, wie wir zuerst eine Firma gründen werden, dann eine andere, dann die dritte, und dann wandeln wir alles zu einer Holdinggesellschaft um. Enthusiastisch zeigte er uns sein kleines schwarzes Adressbuch (wir sprechen hier von einer Zeit vor 15 Jahren) und betonte, dass es sehr wichtig sei, wen wir kennen, nicht nur was wir wissen. Er fragte auch, ob jemand wisse, wo er/sie eines Tages arbeiten werde. Ich hob selbstbewusst meine Hand und sagte stolz bei *Pliva*, weil ich ein Stipendium hatte und eine sichere Stelle auf mich wartete. Er sah mich nur an, ohne etwas gesagt zu haben – später wurde mir die Bedeutung dieses Blicks klar. Ich weiß nicht, wo heute

---

<sup>5</sup> Entspricht einem Betrag in Höhe von 3.313 EUR.

all die Kollegen aus diesem Hörsaal sind, aber ich weiß, dass ich seinem Rat folgte. Und darüber bin ich froh.

Als ich mein erstes Unternehmen gründete, habe ich kaum die Hälfte des für die Gründung des Unternehmens benötigten Geldes zusammengebracht. Der Rest (alte Möbel und eine Schrottkiste von Computer) war die andere Hälfte wert. Ich arbeitete von zu Hause aus und hatte kein Geld für ein Telefonabonnement, ich kaufte stattdessen Gutscheine. Zum Glück brauchte ich kein zusätzliches Geld für Fixkosten oder Betriebskapital. Viele Geschäftsgeschichten fingen ähnlich an, in Kellern, Küchen, Tavernen, Dachböden buchstäblich bei Null oder mit wenig Geld. Und ich empfehle einem auch dieses Szenario. Aber es ist nicht immer möglich. Manchmal braucht man wirklich viel Startkapital und man kann es, zusätzlich zu dem oben geschriebenen, mit einem Bankdarlehen und über Business Angels erhalten.

Es stimmt, dass die Banken nicht von Anfängern begeistert sind, und wenn es scherzhaft heißt, dass Bankiers an diejenigen Geld geben, die es bereits haben, ist es vielleicht nicht gar nicht so weit von der Wahrheit entfernt. Die Geschäftsbanken bieten über die Kroatische Bank für Wiederaufbau und Entwicklung (HBOR) Kreditlinien mit niedrigeren Zinssätzen für gewisse Programme, wie die Förderung des Unternehmertums von Frauen oder des Tourismus, für Innovationen usw.

Jede Bank wird verlangen, dass auch der Gründer das Risiko trägt, und keiner investiert zu 100% in ein Unternehmen, in eine Idee, egal wie brilliant sie auch sein mag. Ganz einfach, der Investor möchte sehen, dass man auch bereit ist, das Risiko einzugehen, dass man auch an die eigene Idee glaubt, denn warum sonst würde er dies auch tun. Mit anderen Worten, man benötigt Geld und/oder Immobilien, die man zur Sicherung eines Kredits verpfänden kann. Frauen haben normalerweise kein oder nur wenig Eigentum auf ihrem Namen. Daher auch zum

Teil die ganze Geschichte des weiblichen Unternehmertums und möglicherweise die vorübergehend notwendige positive Diskriminierung.

Ein anderer Weg sind die sogenannten Business Angels. In Kroatien existiert der Verband der kroatischen Business Angels (CRANE). Sie wollen auch, dass man das Risiko im vollen Umfang trägt. Bestenfalls geben sie einem Geld als Gegenleistung für einen erheblichen Anteil an dem zu finanzierenden Unternehmen. Man ist also am Anfang nicht zu 100% sein eigener Chef, aber man bekommt viel.

Man profitiert nicht nur vom Geld, sondern viel wichtiger, von ihren Kontakten, Kenntnissen, Erfahrungen und Zeit. Und genau das erhöht die Erfolgchancen erheblich. Man soll sich jedoch nicht zu früh freuen, es wird einem nicht viel Geld in dem Sinne geben, so dass man im Geschäftsplan die Kosten für die Anmietung teurer Büroräumlichkeiten ausweist und sich einen recht anständigen Lohn auszahlen kann.

Nein, die Investoren haben alle bei Null angefangen und sind sich des notwendigen Verzichts bewusst und erwarten dasselbe von einem. Ein Unternehmer ist derjenige, der das Risiko seiner Idee trägt und die Belohnung für das Risiko ist der Gewinn. Von 8 bis 16 arbeitet man nur als nichtselbstständige Arbeitskraft, und dafür wird man auch bezahlt. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass man von Investoren viel Geld bekommen kann. Die Erfolgchancen sind besser, weil man nicht allein ist.

So oder so, man kann nicht umhin, ohne hart zu arbeiten.

Es gibt einen anderen Weg, und das sind die Anreize des kroatischen Ministeriums für Wirtschaft, Unternehmertum und Gewerbe. Ich habe sie mehrmals erhalten, einige meiner Kollegen jedoch noch nie. Mein Rat ist, nicht auf dieses Geld zu rechnen, sondern unbedingt zu versuchen, es durch Wettbewerbe zu gewinnen. Sollte man Erfolg haben, umso besser.

## **5. GRÜNDUNG – Vorgehensweise und allgemeine Geschäftskosten**

Und wir sind zur Gründung gekommen. Irgendwie gibt es zu Beginn der Gründung eines Gewerbes oder einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung immer Zweifel. Alles im Leben hat seine Vor- und Nachteile, und so ist das hier.

Um nicht zu sehr ins Detail zu gehen, ist eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung eine eigenständige Person, und das Gewerbe ist man selbst. In einer GmbH muss man beschäftigt sein, man kann woanders arbeiten, wenn man will, und einen Job haben, also man kann beides gleichzeitig machen. Sicherlich ist es einfacher, schneller und billiger ein Gewerbe zu eröffnen und zu schließen. Aber im Gewerbe muss man, obwohl man nebenbei einen anderen Job hat, alle Beiträge und Einkommenssteuern bezahlen, als ob man dort beschäftigt wäre. Bei der Einkommenssteuer gibt es mehrere Steuersätze, und bei der Gewinnsteuer nur einen. Ich würde einem vorschlagen, die kroatische Webseite [www.imamnovac.com](http://www.imamnovac.com) zu besuchen, wo es einen ausgezeichneten Artikel darüber gibt, was besser zu öffnen ist. Die beste Entscheidung trifft man am besten selbst, da man die eigene aktuelle Situation und die zukünftigen Pläne am besten kennt. Eine ausgezeichnete Quelle ist auch der kroatische Blog [www.poslovno.biz](http://www.poslovno.biz).

In jedem Fall muss man zum Notar, zum Handelsgericht, zum Zentralamt für Statistik, zum Finanzamt, um eine Personenidentifikationsnummer (PIN) zu erhalten, den Firmenstempel machen lassen, und sich bei der gewählten Geschäftsbank melden, man muss zur Steuerverwaltungsbehörde, zur kroatischen Anstalt für Rentenversicherung und kroatischen Anstalt für Krankenversicherung gehen, um das eigene Unternehmen und möglicherweise sich selbst, wenn man dort beschäftigt sein wird, registrieren zu lassen.

All dies ist heute viel schneller, leichter und einfacher als früher. Wir haben uns an die Vorschrift bei der Wahl des Firmennamens halten müssen, weil er kroatisch, lateinisch oder griechisch lauten musste, und jetzt kann er in jeder Amtssprache der Europäischen Union sein.

Gewöhnlich macht man sich in dieser Phase auch Gedanken über die Kosten, wie hoch sie sein werden, wenn man versagt. Die monatlichen Pflichtkosten umfassen den Beitrag an die kroatische Wirtschaftskammer in Höhe von 55 HRK<sup>6</sup>, die Unternehmenssteuer sind jährlich ca. 350 HRK<sup>7</sup>, dann sind hier noch die Gebühren für die Führung des Girokontos von ca. 80-100 HRK<sup>8</sup> pro Monat und die Kosten für den Buchhalter, den man gewählt hat. Die Höhe der Telefonkosten und andere anfallenden Ausgaben hängen von Person zu Person ab.

## **6. BEGINN DER ARBEIT**

Man kann endlich loslegen. Tatsächlich wäre es ideal, wenn man bereits angefangen hätte zu arbeiten und ein Unternehmen gegründet hätte, damit man das in Rechnung stellen könnte. Aber um ehrlich zu sein, dieses ideale Szenario kommt in der Praxis selten vor.

Nehmen wir an, dass man bereits die eigene Dienstleistung definierte, ein Produkt entwickelte, man hat zumindest das Muster eines Angebots, eines Vertrags und der eigenen Rechnung und es ist Zeit, auf den Markt zu gehen.

Ohne Kunden existiert weder das eigene Unternehmen noch macht es Sinn. Also, das Wichtigste ist und bleibt das Wichtigste, Kunden zu finden, bzw. Produkte und Dienstleistungen zu verkaufen. Es ist dabei wichtig, von Anfang an zu wissen, was man will, und immer wieder darauf zurückzukommen. Der eigene Fokus muss auf den Kunden, auf dem Verkauf, auf der Suche nach neuen Kunden, auf der Öffnung des Marktes, d. h. auf den Einnahmequellen liegen und gleichzeitig muss man die Kosten kontinuierlich auf ein Minimum beschränken. Meiner Meinung nach ist die Zeit am Anfang ideal, um geschäftliche Standardisierung zu nutzen, oder einfach erklärt, um die Spielregeln festzulegen. Später, wenn das Unternehmen genug gewachsen ist, fallen viele Unternehmen gerade aus dem Grund

---

<sup>6</sup> Entspricht einem Betrag in Höhe von 7,29 EUR.

<sup>7</sup> Entspricht einem Betrag in Höhe von 46,39 EUR.

<sup>8</sup> Entspricht einem Betrag in Höhe von 10,60 bis zu 13,26 EUR.



auseinander, weil sie zu schnell gewachsen sind und weil es keine Regeln gab. Mein Rat wäre also, alles, was man sich vorgestellt hat, zu Papier zu bringen; wie und mit wem man arbeiten will, was man erreichen will, was die eigene Vision ist, was die eigenen Werte sind, warum man ein Unternehmen gegründet hat oder was die eigene Mission ist. Und natürlich sollte es niemals ein toter Buchstabe auf dem Papier sein, sondern ein lebendiger Organismus, dass das, was in den Anweisungen steht, wie man etwas macht, der Realität, d. h. der Praxis, entspricht.

Ich erinnere mich, dass ich monatelang recherchiert habe, wie man *Mystery Shopping* tätigt, und dass ich jedes Detail vor erstem Untersuchungsauftrag standardisierte. Mein damaliger Mann neckte mich damit, so viel zu schreiben, als hätte ich ein Unternehmen mit 100 Beschäftigten, aber ich saß Tag und Nacht allein an meinem Schreibtisch in der Wohnung. Und ich wusste, was ich tat und warum. Bald darauf folgte der Moment – der erste Vollzeitbeschäftigte und 200 Teilzeitbeschäftigte. Und alle schriftlichen Verfahren und Regeln machten sofort Sinn und der Aufwand zählte sich um ein Vielfaches aus.

# Kristina Ercegović **Sam svoj gazda**

**Kako uspjeti  
u poduzetništvu  
unatoč svemu i svima?**

# Što to razlikuje poduzetnike od svih ostalih

Poduzetničke priče uvijek nas navedu na razmišljanje o tome kakvi su to zapravo ljudi koji se upuštaju u rizik osnivanja vlastitog posla, naročito u nesigurnim uvjetima poljuljane svjetske ekonomije? Znajući statistički podatak da je prosječno u društvu pet posto ljudi sposobno i motivirano da postanu poduzetnici, nameće se zaključak da bi ipak morali imati neke drugačije, specifične osobine koje ih čine motiviranim za samostalnost u poslu.

Poduzetništvo je prema Wikipediji: »Spremnost pojedinca ili više partnera da uz određeno ulaganje kapitala i preuzimanje rizika uz neizvjesnosti uđe u poslovni pothvat s ciljem stvaranja profita. To je način gospodarskog djelovanja u kojem poduzetnik odlučuje *što, kako i za koga* stvoriti i na tržištu realizirati ulazeći u poduzetnički pothvat na svoj trošak i rizik s ciljem stjecanja dobiti. Bit je poduzetništva u nemiru, u stalnom traženju novih ideja, maštovitosti u pronalaženju novih mogućnosti u poslovanju, pouzdanoj intuiciji i procjeni te vještini i borbenosti.«

Čitajući biografije poduzetnika u ovoj knjizi, pronalazimo zajedničke elemente svima koji se potpuno uklapaju u navedenu definiciju. Koji su to elementi?

## Spremnost na rizik i strast

Većina nas ušla je u poduzetništvo zbog nezadovoljstva koje smo osjećali radeći u sustavima koji nisu prepoznavali naše potencijale ili smo osjećali ograničenja koja veliki sustav neminovno mora imati da bi opstao jer nije prilagođen individualcu slobodnih ideja ili kreativcu koji želi mijenjati svijet. A ljudi koji pokreću vlastiti biznis često su upravo takvi. Nemir koji nastane u čovjeku kad ne može **ostvariti svoje snove** mora biti veći od sigurnosti koju pružaju stalni posao i redovita plaća, a spremnost na rizik i put u neizvjesno zahtijevaju malo **ludosti** koju gotovo svi poduzetnici imaju ugrađenu u krvi. Na temelju desetogodišnjeg iskustva građenja firme bez ikakva ekonomskog iskustva i znanja u početku, mogu reći da je ta motivacija, spremnost na rizik bez obzira na posljedice i **strast** prema stvaranju nečeg novoga, nekakve nove vrijednosti, presudna za poduzetništvo. Neki će možda reći – ambicija. No, ambiciju često vežemo uz novac ili moć, a iz većine ovdje ispričanih priča proizlazi da **novac nije bio motivator**, niti je strast prema stjecanju materijalnih dobara ono presudno što nas čini poduzetnicima. Nema tog novca koji nas može motivirati da ujutro ustajemo iz kreveta glava punih novih ideja.

## Energija

Kad čitamo priče poduzetnika ili ih promatramo pri poslu, gotovo svima zajednička je **nepresušna energija** kojom nezaustavljivo

pune svaku minutu radnog dana, nerijetko istovremeno obavljajući nekoliko poslova. Često su to ljudi koji plijene pozornost čim uđu u prostoriju i sa sobom donose neku poticajnu energiju. Koliko je njih reklo da su u početku radili od jutra do kasno u noć, ne pitajući za vrijeme, odmor ili novac? Činjenica je da nemamo svi isti energetske potencijal i da za je za poduzetništvo u početnoj fazi neophodna silna marljivost i posvećenost poslu bez koje ni jedan biznis ne može uspjeti.

## Upornost

Već ste primijetili da poduzetnici **ne odustaju lako**. Tijekom karijere svi proživljavaju velike uspone i padove, ali samo oni koji i neuspjeh doživljavaju kao iskustvo iz kojeg uče i ne daju se obeshrabriti, opstaju na tržištu. Stav pobjednika gotovo je nužan za uspjeh u poslu, a za malodušne i strašljive ovdje nema mjesta. Čitajući biografije nekih svjetski poznatih poduzetnika ili inovatora koji su upravljali puno većim kapitalom nego što je to malo hrvatsko tržište, uviđamo kako neki od njih smatraju da poduzetnik koji nije nekoliko puta propao i bio na samom poslovnom dnu, pa se opet uspeo na vrh u istom ili nekom drugom biznisu, ne zna ništa o poduzetništvu. Ne bih rekla da čeznem za tim iskustvom, iako mogu usporediti s iskustvom kad sam donijela neku lošu poslovnu odluku. Taj osjećaj neuspjeha koji on može proizvesti, zna biti snažan okidač za nove poslovne pobjede. I već dan nakon toga, kad u vama proradi inat i prkos 'zbog promašene prilike, financijskog gubitka i osjećaja – »ja to mogu«, pa krenete u novi izazov, još jači, još odlučniji u namjeri

da popravite štetu. I to je ono što nas nekad nosi, što nam daje snagu, što nas tjera dalje jer ne želimo ostati u tom ruletu na polju »poraz«, nego zavrtime novu rundu.

## Samoprezentacija

Jesmo li svjesni toga koliko sjajnih poslovnih ideja ovog trenutka leži u nekim ladicama, neostvarene, nepročitane, jer ih njihovi tvorci nisu znali prezentirati, prodati, plasirati na tržište, učiniti vidljivima, prepoznatljivima, učiniti »robom« koja se može pretvoriti u kapital? Leže negdje u nekim ladicama raznih instituta, znanstvenih ustanova, privatnih tvrtki čiji vlasnici ili menadžeri nisu imali vremena ni pogledati ih? A jesmo li svjesni tek koliki je broj sjajnih ideja ostao zarobljen u glavama nekih introvertiranih genijalaca, koji ih ne znaju predstaviti drugima, ljudi koji imaju sjajne ideje ali ih nisu čak ni napisali na papir, nego samo fluidno lebde u njihovim glavama? Njihovi ih tvorci ne žele ili ne znaju prezentirati, prodati, ponuditi tržištu...

Strah i nelagoda suvremenog čovjeka od prezentacije pred javnošću nije ništa nepoznato u suvremenoj psihologiji. U masi proizvoda koje se u tržišnoj ekonomiji nude potrošačima, poslovni ljudi razumiju da su i oni sami roba. Roba koja se na policama i izlozima mora pokazati u najboljem svjetlu. Nekim ljudima ta činjenica izaziva strah i otpor i odbijaju se staviti u »prodaju«. Ta anksioznost, socijalni otpor prema konzumerizmu, odbijanje da se prilagode rastućem i kritičnom tržištu rezultira time da neki sposobni i vrijedni, kreativni ljudi ne

uspijevaju kao menadžeri ni kao poduzetnici iako su uporni, vrijedni, kreativni i inovativni. Jer oni rade u pozadini. Rijetko žele javno nastupati, radije u pozadini smišljaju proizvode koje netko drugi onda prodaje, žive skromno i daleko od očiju prosječnog konzumenta njihovih usluga. Iako ima i takvih, oni su rijetko uspješni poduzetnici ili poznati poslovni ljudi.

Ma kako bili sposobni, vrijedni ili genijalni, ako niste spremni izaći u javnost i prezentirati svoje ideje, svijet vam neće dati priliku. Steve Jobs izvrstan je primjer za to kako unatoč početnom otporu možete učiniti od svog imidža svjetski brend – pojavljujući se, prodajući vlastiti imidž pa s vremenom vaše ime postane sinonim za vašu kompaniju i sve proizvode. Da to ne mora nužno biti tako, dokazuje i primjer Stevea Wozniaka. U isto vrijeme kad su Steve Jobs i Bill Gates postajali svjetski brendovi i sinonimi za uspješnost i moderne tehnologije, zajedno s njima stvarao je i Steve Wozniak, njihov kolega i suosnivač Apple Computersa. Njegovi izumi i mašine umnogome su doprinijele razvoju osobnih računala 70-ih godina 20. stoljeća. Wozniak je dizajnirao računala Apple I i Apple II. No malo ljudi bi ga, da im pokažete njegovu fotografiju, znalo prepoznati. Samozatajni Wozniak, samo potvrđuje pravilo – većina kompanija gradi imidž uz pomoć onih koji su spremni izložiti se, prezentirati i »posuditi« svoj imidž imidžu kompanije i na taj način njihov imidž postaje imidž kompanije. Da biste od stručnjaka postali poduzetnik i da biste od onoga što znate raditi napravili biznis, morate imati još tu jednu, ključnu karakteristiku koja vas čini vidljivima – želju i znanje kako prezentirati sebe i svoje (ili

tude) ideje. Znati razlikovati bitno od nebitnog u prezentaciji svojih ideja drugima ključna je karakteristika poduzetnika. Od ove činjenice da je samoprezentacija bitna za uspjeh proizašla je i moja karijera. Moja tvrtka Ciceron već se deset godina bavi edukacijom i osvještavanjem ljudi što je to što ostavlja dojam, koja je to retorika kojom možete brže doprijeti do ušiju i srca vaših sugovornika, kojom ljude možete motivirati i potaknuti na akciju i promjenu u ponašanju, kako trebate izgledati i zračiti da biste mogli utjecati na ljude.

Rekla bih da je prezentacija jedna od najvažnijih, ako ne i najbitnija vještina koju poduzetnici savladavaju kako bi utjecali na svoju okolinu. Jer **poduzetnici jesu vođe, lideri**, oni koje se rado slijedi i oponaša. Na svu sreću, prezentiranje i retorika jesu vještine, a sve što je vještina može se naučiti. Nismo prepušteni na milost i nemilost tome jesmo li prirodno talentirani za retoriku – dovoljno je pročitati pokoju knjigu o prodaji i moći utjecaja. Naravno, prirodni talent oplemenit će vještinu, no ne bih voljela da precjenjujemo talent. Znam vrhunske menadžere koji su u svojim prvim nastupima bili nevješti, preplašeni, bez samopouzdanja, a nakon nekoliko godina upornog rada na svom imidžu i stječući iskustvo u nastupima, postali solidni, uvjerljivi pa i briljantni govornici koje se rado sluša i kojima se vjeruje. Po mom iskustvu, većina utjecajnih poduzetnika prošla je neku vrstu kraćeg ili dužeg treninga u prezentacijskim vještinama, retorici, medijskom treningu ili treningu prodajne komunikacije. Čini se da većina shvaća da je to jedan



od osnovnih alata za postizanje moći i utjecaja koje posjeduje većina uspješnih ljudi, pa tako i poduzetnika.

## Samopouzdanje

Suvremena psihologija odavno je utvrdila da se samopouzdanje gradi u najranijoj dobi djeteta poticajnom i pozitivnom obiteljskom atmosferom u kojoj se djecu bodri i potiče, u kojoj se pogreške ne kažnjavaju i u kojem se razvija realan odnos prema osobnim talentima i ograničenjima. Oni među nama koji su odrastali u takvoj zdravoj atmosferi sigurno će lakše i s više samopouzdanja kročiti kroz izazove koje im nosi rizik poduzetništva, bolje i s više spremnosti za rizik snalaziti se u situacijama kad treba donositi odluke ako znaju da su i pogreške samo put do uspjeha, od onih koje su roditelji ili okolina strogo kažnjavali za svaku pogrešku, uspoređivali ih s drugima, očekivali od njih da budu savršeni ili im stalno ukazivali na nedostatke. Iz mog osobnog iskustva, i to je bio, za neke uspješne poslovne ljude, poticaj da se upravo dokažu, da uspiju unatoč stalnim kritikama zahtjevnih roditelja ili profesora u školi koji su im govorili da od njih nikada neće biti ništa ne budu li bili kao Ivo, Pero, Marija ili Ana. No, unatoč kasnijem uspjehu, u tih ljudi primjećuje se veća samokritičnost, teže sami sebi opraštaju i gotovo cijeli život traje ta borba za dokazivanjem, vrlo često upravo roditeljima, čak i ako više nisu živi. Temelji za zdravo samopouzdanje stječu se u najranijoj dobi, no samopouzdanje se održava i razvija tijekom cijeloga života, a neophodna je osobina za poduzetništvo kao djelatnost za koju je zaista potrebna veća

razina spremnosti na stres, kritiku, odbijanje, stalne promjene i održavanje reputacije.

Većina poduzetnika naučila je razvijati samopouzdanje u nastupu, poslovanju, kontaktima s drugim ljudima i u načinu na koji reagiramo na tržišne udarce kao što su kriza, recesija, agresivna i ponekad nelojalna konkurencija, usklađivanje privatnog i poslovnog života i sl.

## Vjerodostojnost

Ako prodajete automobile, ne možete voziti staru rasklimanu krntiju, a ako ste dizajner, ne hodate okolo u odjeći iz 80-ih. Ako se bavite edukacijom poduzetnika, sigurno niste loš predavač s nerazumljivom dikcijom, a ako ste kompjutorski stručnjak i imate tvrtku koja se bavi softverom, sigurno vam računalo nije zaraženo virusom i vjerojatno imate neka od najnovijih softverskih rješenja. Ako se bavite organskim uzgojem, u vašem restoranu sigurno ne prodajete nekvalitetnu brzu hranu. Tako bi trebalo biti ako želite da vam ljudi vjeruju, da kupuju vaše proizvode i usluge i ako želite biti vjerodostojni. Ja mislim da ona stara »u postolara najgore cipele« odavno više ne vrijedi. Vjerodostojnost se postiže upornim i dosljednim življenjem onoga što želite prodati drugima i samo i jedino tako dugoročno postižete uvjerljivost. Stvar je u tome da smo najuvjerljiviji ako i sami vjerujemo u to što govorimo. Rijetko koji poduzetnik, a nijedan od ovdje navedenih, nije postao poduzetnik baveći se biznisom koji se protivi njegovim uvjerenjima. Svi smo krenuli

od onoga što volimo raditi, u što vjerujemo, što nas usređuje i što želimo prenijeti drugim ljudima. U tome leži snaga naše uvjerljivosti i prodajne moći. Tom energijom privukli smo naše kupce i zahvaljujući toj energiji i opstajemo.

Biznisi koji su osnovani iz krivih uvjerenja ili duboke sumnje u to da je to što radimo ispravno, nisu opstali. Život nekom biznisu udahnut će snaga uvjerenja njegova osnivača i na toj će snazi i opstati.

## **Networking, pojavljivanje**

Iako naravno ima i samozatajnih poduzetnika koji izbjegavaju pojavljivanje u javnosti, ipak je veći dio onih koji javnost doživljavaju kao svoju ciljanu publiku, a svoje pojavljivanje neophodnim prodajno-prezentacijskim kanalom. I primjeri poduzetnika iz ove knjige uglavnom pokazuju spremnost većine za javnim angažmanom, sudjelovanjem na konferencijama, događanjima, druženjima poslovnih ljudi, održavanjem predavanja na određene teme. To vrlo često znači priliku za širenje vlastite vizije kad je riječ o širenju neke ideje kao što je primjer sa senzibiliranjem javnosti o važnosti zdrave prehrane ili o važnosti i utjecaju javnoga govora na temelju analize političkog govora, iako to ne spada u područje djelovanja poslovnog savjetnika itd. Neki od poduzetnika iz ove knjige zasigurno nisu prirodni, nego priučeni ekstroverti, koji bi radije ostali raditi iza javne pozornice, no poduzetništvo sa sobom nosi i potrebu za prisutnošću u javnosti. Marketing je odavno utvr-

dio da se pojavljivanje, vidljivost, neprekidno sudjelovanje u aktivnostima, dostupnost lakše i više prodaju od kvalitetnih proizvoda do kojih se ne može doći. Isto vrijedi i za ljude, ako vas nema, zaborave vas. Naravno, intenzitet često ovisi o industriji u kojoj djelujete. Znam neke vrlo uspješne poduzetnike za koje nitko ne zna jer se trude biti što manje u javnosti, što zbog prirodne introvertiranosti, što zbog neugodnih iskustava koje su doživjeli zbog negativne percepcije poduzetnika uopće. Još uvijek živimo u društvu u kojem dobro zarađivati, biti bogat, ili uopće poduzetnik ne izaziva uvijek simpatije pa je poslovni oprez nešto na što se oni oslanjaju kao obranu. Bez ikakve osude, mogu samo reći da se nadamo razvoju takvog društva u kojem će se percepcija poduzetnika mijenjati na bolje, kad shvatimo da je privatni sektor nešto što omogućuje i održava gospodarski prosperitet i blagostanje. Tada će i poduzetnici radije i s manje neugode stati pred ljude i kamere i željeti govoriti o tome što ih je učinilo uspješnima i na taj način motivirati mlade ljude na poduzetništvo.

*Mirela Španjol Marković,*  
*vlasnica Cicerona,*  
*stručnjakinja za komunikaciju,*  
*javni nastup i retoriku,*  
*autorica uspješnice Moć uvjeravanja*

# Zbog čega ova knjiga?

Iskreno, smetaju mi kultura kukanja u Hrvatskoj i priče da je trava zelenija drugdje, razne Facebook grupe poput *Napustimo Hrvatsku* i slično. Već treću godinu organiziram Business Café – druženja malih poduzetnika i onih koji to žele biti radi edukacije, umrežavanja i međusobnog poticanja, jer vjerujem da u životu vrijedi ono pravilo »s kim si, takav si«. I pomislila sam, idemo neke od tih priča pretočiti u knjigu da potraju i da dođu do puno više ljudi nego li ih naša druženja mogu primiti.

Najlakše je u životu žaliti se, tražiti izgovore, odustati, otići. Najteže je krenuti od sebe, poduzeti nešto, raditi, promijeniti nešto.

Istina, Hrvatska nema zdravu poduzetničku klimu, ali ima ljude koji se trude i rade najbolje što znaju da je izgrade.

Mislim da je naša zemlja prekrasna, ali nisam slijepi domoljub, nego to tvrdim zato što vidim da se kod nas može relativno brzo, lako i što je najvažnije legalno zaraditi novac koji omogućuje ugodan i kvalitetan život, ono što neki nazivaju financijskom slobodom i treba nam za to puno manje novca nego drugdje negdje gdje su troškovi života puno veći, gdje se radi puno više, gdje se nema vremena za prijatelje i one male stvari koje život čine Božjim darom i užitkom.

Da, Hrvatska je zemlja gdje nam je predivno more udaljeno sat vremena od glavnoga grada.

Da, Hrvatska je zemlja u kojoj se još uvijek družimo s prijateljima, pijemo kave i poznajemo svoje susjede.

Trava nije zelenija drugdje, kao što svaka osoba nosi svoj križ, tako je i trava drugdje takva kakva je – baš ONAKVA kakvom je mi sami sebi napravimo.

Može li bolje kod nas? Itekako može. Ali tko će to napraviti? Mi sami, nitko drugi.

Knjiga koju držite u rukama nastala je zato što sam htjela pokazati konkretne primjere da je moguće uspjeti u Hrvatskoj, na pošten i legalan način, doslovce krenuvši od nule, bez obzira na spol, dob i djelatnost i vrijeme u kojem živimo.

Uz to u knjizi su i konkretni primjeri, od toga kako napraviti zaokret do toga kako biti sam svoj gazda.

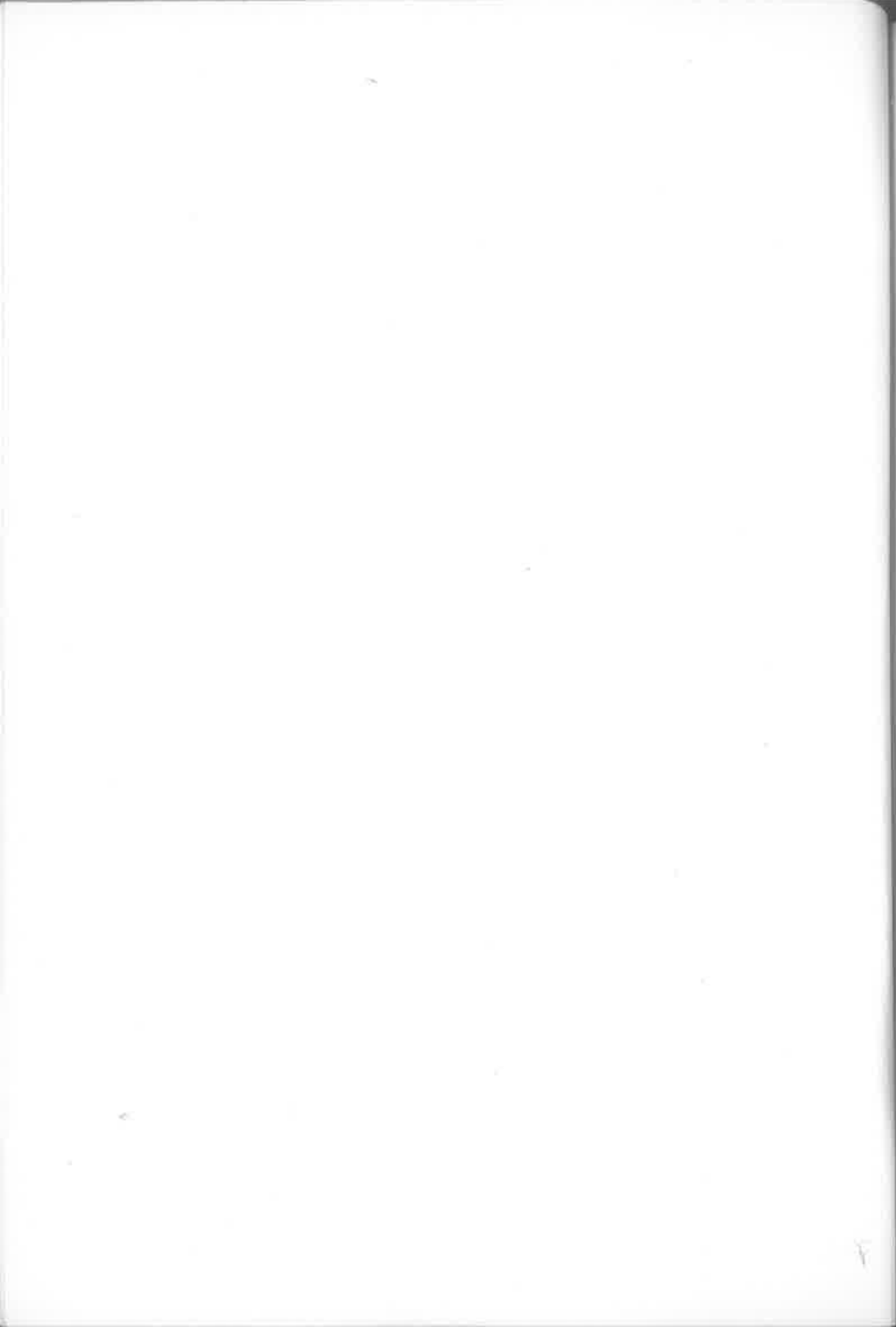
Vidjet ćete – za uspjeh u Hrvatskoj potrebni su isti elementi kao i drugdje.

Žao mi je, ali nema više izgovora!

U svakom slučaju, čitajući ovu knjigu nadam se da će i vama priče ovih dragih ljudi biti poticaj i inspiracija da napravite zaokret koji želite, da živite život punim plućima, da slušate i slijedite sebe, svoje srce, da krenete svojim putem, kakav god on bio. Jer život nema reprizu, to je to, sada i ovdje!

*Kristina Ercegović*

I. dio





# Moja poduzetnička priča

Kažu mi da sam serijski poduzetnik. Da ljude potičem na promjene, a moja prijateljica Mirela zna u šali komentirati da se promijeni i čovjek koji se samo slučajno okrzne o mene u prolazu.

Da se vidim kao poduzetnica, svakako. No, krenula sam u život štreberski, sve po zadanim društvenim pravilima. Nakon silnih petica i nagrada za najboljeg učenika u osnovnoj školi, puno učenja u jezičnoj gimnaziji, diplomirala sam marketing kao jedna od deset najboljih studenata, dobila sam stipendiju i nakon diplome na Ekonomskom fakultetu počela raditi u Plivi, čak se i udala s 22 godine. Sve kako se očekuje. Provela sam u Plivi četiri i pol godine, od čega godinu dana radeći u Poljskoj i Češkoj. S 25 godina imala sam već atraktivan ugovor o radu koji predviđa i lijep godišnji bonus.

E onda sam s 26 godina počela živjeti po svom. Otišla sam na operaciju kralježnice koju sam trebala obaviti sa 16 godina. Za vrijeme bolovanja vidjela sam na *Oprah showu* temu o tajnim kupcima\* kao zanimanju koje mi se učinilo idealnim za mene

\* Tajni kupci su osobe koje se na zahtjev klijenata ili agencije ponašaju kao redovni kupci na određenom prodajnom mjestu obraćajući pozornost poštuju li se pritom standardi neke tvrtke te kako se zaposlenici ponašaju prema kupcima. O svom iskustvu na adekvatan način izvještavaju naručitelja.

– kupuješ, hraniš se po restoranima, odsjedaš u hotelima, i za sve si to plaćen. Plaćen da kupuješ i da pišeš o svojim iskustvima. Posao iz snova. Uzela sam telefon u ruke i nazvala sve vodeće agencije za istraživanje tržišta pitajući ih mogu li raditi kod njih kao tajni kupac. Odbrusili su mi: *Ma nee... mi to imamo samo na webu da stoji u ponudi kao vrsta istraživanja, ali to ne radimo, pa nitko to ne traži.* Dotada sam već s tadašnjim suprugom imala 20-ak ideja i pokušaja da nešto sami pokrenemo. I nešto me iznutra guralo, tjeralo da sad odmah krenem, iako nisam znala baš ništa o tome. I krenula sam, osnovala firmu, nisam tada imala novca ni za polog od 20 000 kn, nisam imala novca ni za pretplatu nego sam kupovala bon po bon. No tražeći informacije po internetu pronašla sam kolege u svijetu koji su se godinama već bavili tim poslom, otišla u London i naučila sve što sam mogla od njih.

Kad sam poslala prvu ponudu doslovce sam pobjegla iz svog stana odakle sam sve počela u jednoj sobici, misleći: *Ajme – a šta ako prihvate i naruče, šta ću onda?* Ukratko nastala je Heraklea. Nakon pet godina poslovanja s 31 godinu osvojila sam i nagradu za najboljeg mladog menadžera godine, bila nominirana za Ženu godine. Prije toga stigle su i tri svjetske nagrade, napisala sam dvije knjige od čega je jedna bila prva stručna knjiga o *mystery shoppingu* u svijetu koja se prodavala u 40 zemalja i pokrenula niz inicijativa i projekata, koji i danas uspješno žive i rastu. Onda je nastala ona praznina – i što sad? Nema novih izazova, nema nečeg novog vrijednog osvajanja, nečeg do čega mi je stalo. Osjećaj da imaš sve, a nisi do kraja sretan, nešto nedostaje. Tada sam se odlučila imati dijete i u

moj život stigao je Luka. Ali s Lukom je stigla i recesija i kako mi je iznutra stalno dolazio glas da trebam promijeniti život osnovala sam Zaokret. I onda je ubrzo krenuo moj osobni zaokret. Malo dijete, vođenje dvije firme, završavanje MBA-a\*. Brak nije opstao. Nakon deset godina prodala sam Herakleu – svoje prvo dijete, gotovo svu imovinu, razvela se, taj razvod dobro proslavila i započela s tada trogodišnjim sinom novi život, vrativši svoje prezime.

U Zaokretu je sve išlo i ide drugačije nego u slučaju Heraklee koja je nastala školski. U Zaokretu sve nastaje na zahtjev »tržišta«. Na početku su mi ljudi govorili da ih inspiriram i učim kako da krenu u biznis pa sam kreirala seminar *Sam svoj gazda*. Kad je dvjestotinjak ljudi završilo taj seminar, htjeli su se redovito družiti i sa mnom i međusobno, pa sam pokrenula Business Café – druženja malih poduzetnika i onih koji to žele biti s ciljem da jedan drugome budemo poticaj, motivacija i inspiracija te da učimo jedni od drugih. Ova je knjiga nastavak i produžetak te priče, koja se sad opet na zahtjev drugih sama polako širi u druge gradove i regiju.

Pišući [zaokret.blog.hr](http://zaokret.blog.hr) gdje iskreno i otvoreno govorim o životnim temama počeli su stizati komentari ljudi da ih potičem na zaokrete i kao rezultat nastala je radionica *Kako napraviti zaokret* i sve to u jednoj noći, jednostavno nisam mogla spavati dok to sve ne kreiram.

Nedavno su počeli stizati komentari da odlično spajam ljude i tako je nastala MILDA, inače boginja ljubavi i slobode, a riječ je o regionalnom servisu za spajanje ljudi.

Nekako svi koji me sretnu uz komentar da sam luda kad tad me pitaju: *Pa odakle ti toliko energije, koja je tajna tog tvog osmijeha, pa kako sve to stigneš?* Odgovor je: *Volim živjeti život punim plućima i ohrabriti druge da to isto naprave, da budu svoji, da budu sretni. Samo volim sve što radim, volim stvarati, iznutra gorim od želje da ni od čega nešto postavim na noge i onda opet tako ispočetka kad se stvari uhodaju i kad mi više nisu izazov. I volim uživati u životu, u svim aspektima jer život je prekratak da bismo ga živjeli po tuđim pravilima.*

A cijena mog uspjeha? Kad me to pitaju uvijek kažem da cijenu trebamo biti spremni platiti i da pazimo da nije prevelika, moja je bila sedam operacija, sindrom sagorijevanja\* u jednom trenutku karijere, narušeno zdravlje i u konačnici razvod braka.

I nije mi žao, jer sam naučila lekciju. Ne bih bila osoba kakva sam danas da se to sve nije dogodilo, ne bih naučila toliko novih vještina, ne bih srela toliko divnih ljudi, doživjela toliko lijepih iskustava, ne bih zaista živjela punim plućima i zaista spoznala da se sve događa s razlogom i onako kako je najbolje ZA nas.

---

\* sindrom sagorijevanja (engl. burn out) – sagorijevanje izazvano stresom obično na radnom mjestu

# Kako napraviti zaokret?

Život nasreću ili nažalost nije kuharica i nema gotovih recepata za uspjeh.

Često kupujemo knjige u namjeri da saznamo kako konkretno, korak po korak, riješiti određeni problem s kojim se nosimo u datom trenutku.

Međutim to ponekad nije do kraja moguće. Svaka je situacija specifična, svaki pojedinac jedinstven.

Ipak, svi prolazimo sličan put na kojem nas čekaju ne tako različiti izazovi i lekcije. Baš zato ljudi koji su proživjeli određena iskustva mogu s nama podijeliti svoje životne mudrosti. Ionako kažu da je bolje učiti na tuđim nego na svojim pogreškama.

No, hoće li nas to spriječiti da napravimo neke pogreške? Možda.

Možemo li uopće u potpunosti izbjeći pogreške? Ne, i dobro je da je tako. Jer vlastito iskustvo ponekad je neprocjenjiv i jedini mogući trajni životni učitelj.

U svakom slučaju učeći od drugih možemo biti pametniji i stoga, iako vam ovaj dio knjige neće pružiti 100 % precizan i baš za vas gotov recept za uspjeh, ukazat će vam na niz stvari, koje su mnogi poduzetnici naučili na bolan način, onaj na vlastitoj

koži, pa tako i ja sama. Na taj način možete sebi uštedjeti puno novca, truda, vremena i živaca i ubrzati svoj put do uspjeha. Hoćete li i na koji način iskoristiti te informacije, ostaje na vama.

## Dakle, kako konkretno napraviti zaokret?

Svi znamo da su promjene teške. Netko godinama govori da od ponedjeljka, od ljeta, od Nove godine ide na dijetu, netko da će promijeniti posao, partnera, konačno se preseliti kamo želi i slično, no kada dođe taj ponedjeljak, to ljetu, ta Nova godina i dalje sve opet nastavlja po starom.

Zbog čega je to tako? Što nas koči, što nas sprečava da napravimo željenu promjenu?

**Otpor prema promjenama** javlja se zapravo jer se ugodnije osjećamo u nečemu što nam je poznato pa čak i ako nam je to poznato loše i ostajemo u toj postojećoj situaciji radije nego da se upuštamo u novo jer je to novo, iako za nas potencijalno bolje, ipak nama nepoznato.

Međutim iako teške, promjene su itekako moguće, no za njih moramo imati **snažan motiv**, nešto što će nas pokrenuti. Moramo od planirane promjene dobiti nešto od čega ćemo imati korist, i to veću korist nego od postojećeg stanja. Odnosno pojednostavljeno, moramo promjenom više dobiti nego što smo njome izgubili. I ne samo više, nego nam to što smo dobili treba i više značiti, dakle svakako nam mora biti bolje. Ako nije tako, ako promjenom ne dobijemo nešto više, bolje, vraćamo se na staro,

tamo gdje već imamo neku korist. I to je ljudski. Jer svi se mi ponašamo na način da stremimo ugodi i izbjegavamo neugodu.

Dakle možda i vi mjesecima, godinama govorite da ćete dati otkaz i pokrenuti vlastiti biznis, možda imate lošeg šefa, nepodnošljive kolege, premalu plaću, ali sigurno imate nešto što vam je korisno u svemu, pa bila to i samo sigurna redovita primanja.

Možda ste otkrili snažan motiv za promjenom, konkretno za pokretanjem vlastitog biznisa, no niste to još učinili jer je to **u suprotnosti s nekim vašim uvjerenjem, s nekom vrijednošću do koje vam je stalo**. Npr. na prvom mjestu vam je obitelj i bojite se da biste ulaskom u poduzetnički svijet premalo provodili vremena s djecom i partnerom i dr.

Možda ste i motivirani, no i dalje vam nešto smeta iznutra, i dalje vam neki unutarnji glas ne dopušta da pokrenete promjenu?

Taj unutarnji glas često je pitanje identiteta. **Kako se mi vidimo?**

Možda zaista želimo pokrenuti vlastiti biznis ili napraviti bilo koju drugu promjenu i sve je usklađeno s našim vlastitim sustavom vrijednosti i uvjerenjima, imamo i snažan motiv no ipak stojimo na mjestu jednostavno zato što se ne vidimo kao poduzetnik.

Ili smo i to nadišli i koče nas još samo dvije stvari: **strah od pogreške i uvjerenje da mi nismo hrabra osoba** kao što svi ti poduzetnici jesu jer mi se bojimo, a oni se očigledno ničega

ne boje, ne razmatrajući uopće da možda pogrešno definiramo hrabrost.

Zaboravite na **strah od pogreške**. Pogreške ionako zapravo ne postoje. Uvijek ispadne da smo dali sve od sebe i u danom trenutku napravili najbolje što smo znali, s informacijama, znanjima i vještinama koje smo u tom istom trenutku imali. Upravo iz svih tih tzv. pogrešaka najviše naučimo i postanemo kvalitetnije osobe i spoznamo da je istina ono što kažu – da se sve događa s razlogom i onako kako je najbolje za nas. Kad to znamo, svjesni smo da zapravo ne možemo pogriješiti, ne možemo ne uspjeti. Istina je da se u našoj kulturi pogreške ne potiču, možda se na neki način i kažnjavaju. To je tako, i zato nam je takva (anti)-poduzetnička klima, ipak točna je ona stara poslovice: Tko riskira, profitira.

Povezano spomenutom definicijom **hrabrosti** zaboravljamo da hrabrost zapravo znači da se bojimo, ali da unatoč tom strahu djelujemo. Vidjet ćete u nastavku iz priča poduzetnika svi se mi bojimo i bojali smo se, no jednostavno idemo dalje. Nismo ni pametniji ni sposobniji od drugih, samo razmišljamo na specifičan način, ohrabrujemo sebe i druge i, što je najvažnije, djelujemo. Radimo. Baš jako puno radimo.

Ako tijekom razmišljanja i vaganja odluke – želimo li biti sam svoj gazda – zastanemo na ovoj stanici, preostaje nam sjetiti se nepobitne činjenice da je ovaj život jedini koji imamo. Neće biti reprize, nećemo dobiti drugu priliku. Stoga je presudno u svakom trenutku znati što zaista želimo i kakva osoba želimo biti. Svi smo mi jedinstveni, imamo razne talente i na nama



je da ih iskoristimo, realiziramo, da ispunimo svoju svrhu, da ostavimo trag, da na ovaj ili onaj način svijet ne bude isti kad odlazimo s njega. Da možda bude bar malo bolji nego u trenutku našeg rođenja.

# Kako postati sam svoj gazda?

Nemate i ne možete naći (novi) posao, tek ste diplomirali, bez potrebnih ste znanja, vještina i toliko u oglasima traženog iskustva, na porodiljnom ste dopustu i niste sigurni imate li se gdje vratiti, dobili ste otkaz i morate još neko vrijeme raditi do mirovine. A u vašim godinama teško ste zapošljivi ili ste pak jedan od onih sretnika koji ima siguran posao, ali nešto vas kopka iznutra i iako vam svi govore »šuti i ne talasaj«, vi niste zadovoljni.

Vidjeli smo koliko nam je svima teško odvažiti se na promjene, posebno donijeti ovako jednu veliku odluku kao što je ta da postanemo sam svoj gazda.

Sve vam se to čini privlačno, no još uvijek niste sigurni je li biti poduzetnik ispravan put i za vas?

Zastanite na trenutak i odložite ovu knjigu. Zatvorite oči, udobno se smjestite, stavite ruku na trbuh, duboko dišite i zamislite da ste ostarjeli i da ležite na smrtnoj postelji i da vas vaš unuk vas pita za čime žalite. Koji mu odgovor dajete?

Ako je pokretanje vlastitog biznisa jedna od stvari za kojom biste žalili, svakako krenite čim prije, pokušajte. Ljudi obično žale za onim što nisu ni pokušali, a ne za onim što jesu pa su pritom eventualno pogriješili.

## Koraci na putu do vlastitog biznisa – pojednostavljeno

### 1. MOTIVI (strast i/ili nužda?)

Poduzetništvo ne znači otići kod javnog bilježnika i otvoriti tvrtku. Čut ćete isto od svih poduzetnika – poduzetništvo je zapravo način života, način razmišljanja i djelovanja, 24 sata na dan, 7 dana u tjednu, 365 dana u godini.

Danas, u doba višegodišnje opće recesije i u vremenu kada narod ima negativno mišljenje o poduzetnicima zbog prošlih vremena opterećenih domaćim tajkunima i privatizacijom, još se teže odlučiti za poduzetništvo, ili pak nije?

Zbog čega ljudi uopće napuštaju svoje sigurne poslove, riskiraju svu imovinu i raspade obitelji, odriču se slobodnog vremena, prijatelja, stavljaju često sve na kocku pa čak i ugrožavaju vlastito zdravlje?

**STRAST**, unutrašnja potreba za stvaranjem možda je najkraći odgovor na to pitanje, iako svaki poduzetnik zna onaj jedan, samo svoj odgovor. Najčešće je to nešto protiv čega se ne može jer znači slijediti svoje srce, svoje snove, jednostavno slušati sebe.

Ipak, mnogi su poduzetnicima postali i iz **NUŽDE**. Ostali su bez posla, na cesti, mnogi doslovce s nekoliko kuna u džepovima i jednostavno bili su prisiljeni uspjeti. Možda su baš

zato mnogi i brže uspjeli – jer su morali, bilo im je dovoljno loše, morali su prehraniti obitelj, morali su preživjeti.

Može li svatko od nas postati uspješan poduzetnik?

Ne.

Što ako krenemo i putem ipak shvatimo da nismo za to?

Pa što onda? Barem smo pokušali nešto što smo htjeli.

Da zaključimo ovaj prvi korak, novac NIJE MOTIV suprotno mišljenjima mnogih da su poduzetnici ljudi koji se žele prije svega domoći velike količine novca i da od jutra do sutra rade vođeni pohlepom. Novac je uvijek REZULTAT naših napora, reakcija na uloženi trud, čak i ako nam je nužda bila poticaj. Ili kako kažu neki poduzetnici u nastavku knjige – novac nije nikad bio ono što nas može ujutro dići iz kreveta. Uvijek je u pitanju nešto drugo.

## 2. IDEJA

Jasno je da, kad smo sve raščistili sa sobom, shvatili što zaista želimo i zbog čega krećemo u sve to, dolazimo do prvog konkretnog poslovnog koraka – čime ćemo se točno baviti. Koji ćemo proizvod i koje usluge ponuditi određenom tržištu?

Neki već i pri ovom koraku, na određeno vrijeme ili zauvijek, zastanu i kao izgovorom koriste se činjenicom da nemaju neku veliku, revolucionarnu ideju koja će promijeniti svijet.

Lijepo je ako nam neka takva fantastična ideja padne na pamet, ali moramo biti svjesni da je teško smisliti nešto što baš nigdje dosad u svijetu ne postoji. Još važnije jest da su brojni poslovi u svijetu uspjeli zato što su radili nešto brže, bolje, jeftinije od onog tko je već prethodno bio na tržištu.

Gdje možemo naći (dobru) ideju? Razmislite koji problem vi imate, ako nešto muči vas, muči i druge ljude, možda možete ponuditi bolje rješenje. Isto tako možete se i pitati što znate raditi, što volite raditi, što vas općenito veseli i na čemu biste mogli zaraditi. Možda će baš odgovor koji se provlači kroz sva četiri pitanja, biti onaj pravi za vas. Uvijek postoji i mogućnost da ćete za nešto novo saznati na putovanjima. Pogledajte što postoji u inozemstvu i to dovedite u svoju zemlju.

Ako se i odlučimo baviti nečim što već postoji, dakle ako i nismo u nečemu vremenski prvi, to nije važno. **Važnije je biti prvi u umu potrošača.** Brojne tvrtke počele su s nečim i nakon nekoliko godina došla je neka druga tvrtka i pozicionirala se u umu potrošača kao prvi i/ili jedini izbor, a potrošači u tom trenutku više nisu ni znali da je ova prva ikad postojala. Npr. 1997. godine se agencija za istraživanje tržišta GfK počela baviti *mystery shoppingom* (mjeranjem kvalitete usluge putem tajnih kupaca). Herakleu sam osnovala krajem 2002. Godinama su mnogi mislili ne samo da je Heraklea krenula s tim nego i da mi to jedini radimo. A što i da ste svjesno drugi u nečemu? Sjetite se Avisova slogana – mi se trudimo više (engl. *we try harder*). Pozicija drugog može se odlično iskoristiti. Imate manje ulaganja,

netko je već educirao i probio tržište, istina pobrao je vrhnje, ali se i namučio i sad je na vama da iskoristite svoju priliku.

Što god da odaberete, ključno je da to volite jer novac i zarada nisu ono što će vas motivirati u svim izazovima koji su pred vama.

U svakom slučaju, nemojte davati preveliku važnost ideji u odnosu na izvedbu. **Izvedba je puno važnija nego što možda u ovom trenutku možete biti svjesni.**

Razgovarajući s ljudima koje savjetujem i koji žele pokrenuti vlastiti posao, čujem komentare poput sljedećeg: *Imam super ideju, ali je ne mogu reći da mi je ne ukradu.* Isto se događa i na prezentacijama potencijalnim investitorima iz straha da oni ne uzmu tu ideju i sami je ne provedu u djelo. Vjerujte mi, poznam ih mnogo. Potencijalni investitori nemaju viška vremena i svjesni su da je izvedba ključ uspjeha, i to izvedba pojedinca i tima čija je ta ideja kao i energija i strast koju samo ti isti pojedinci i timovi imaju. Motiv im nije krađa ideja, nego višak sredstava kojima raspolažu žele uložiti u biznis koji ima potencijal rasta i time sebi osigurati zaradu istovremeno ulažući, uz svoj novac, i znanje i iskustvo i kontakte.

Možda nisam razgovarala s dovoljno odvjetnika posebno onih specijaliziranih za intelektualno vlasništvo ili sam još uvijek naivna kad mislim da sva ta zabrinutost oko krađe

poslovnih ideja zaista nije važna. Tog sam uvjerenja jer mislim da sve ideje dolaze od Boga/Svemira i ako ih mi nećemo realizirati naći će se druga osoba koja to hoće. Isto tako vjerujem da smo svi mi jedinstveni pa ako netko i tu istu našu ideju ide provesti u djelo, drugačije će je izvesti i nitko zapravo ne može nikoga kopirati jer je sve energija, ono nešto, a to nešto ili imaš ili nemaš. Da me ne shvatite pogrešno, zaštitite svoju ideju u pravom trenutku i angažirajte odgovarajuće odvjetnike. Ako to ima smisla, naravno.

Čujem i nešto slično: *Imam odličnu ideju, imaš li nekoga da mu je prodam?*

Tada u sebi mislim – *dragi moj, onaj tko ima novca zna da je od ideje puno važnija izvedba*. Istovremeno teško smišljam pristojan odgovor. Obično ga ne smislim.

I kad naglašavamo važnost i kvalitetu izvedbe u odnosu na samu ideju bitno je napomenuti i još jednu činjenicu. Unatoč ogromnoj konkurenciji, istraživanja tržišta pokazuju da je za uspjeh ključna kvaliteta usluge, dakle upravo izvedba. Na tržištu je mnoštvo ideja, a mnoge tvrtke 'padaju' na detaljima, dakle propadaju upravo zbog loše izvedbe. Upravo izvrsnom uslugom, kao mali i mikropoduzetnik (do 50 zaposlenih) često možete na taj način doslovce pomesti sve ostale na tržištu. Deset godina bavila sam se mjerenjem kvalitete usluge – podaci su to uvijek iznova potvrđivali.

### 3. POSLOVNI PLAN

I došli smo do poslovnog plana. Najjednostavnijim rječnikom rečeno to je ono kad odlučite i napišete što ćete, kome, gdje točno, na koji način i po kojoj cijeni prodavati. I ponekad se na kraju šokirate jer cijela priča ne pije vodu, odnosno nije profitabilna, barem na papiru. ~~napisala je~~ Adžija

Iako imam sve potrebne diplome, Ekonomski fakultet u Zagrebu, međunarodno priznati MBA, kolege bi me »ubili« da znaju da nikad ne pišem poslovne planove. Naprotiv, projekti za koje sam pisala neku inačicu poslovnog plana nisu zaživjeli, oni za koje sam samo slušala intuiciju i krenula uspijevali su. Za Herakleu sam čak nešto sitno i napisala i sjećam se da je pokazivalo da neće biti profitabilno, a ipak godinama mi je profitabilnost bila između 18 i 23 %, i pod time mislim na omjer netodobit / ukupan promet. No to sam ja, to nije savjet koji vam smijem i mogu odgovorno dati. Zato stavite sve na papir. Imate na internetu primjere poslovnih planova, postoje stručnjaci koji vam u pisanju mogu pomoći. Ako tražite novac od potencijalnih investitora ili poslovnih anđela svakako će vam trebati profesionalan poslovni plan. No njegova najveća vrijednost jest da vi sami sebi sve do detalja razjasnite na početku. A na kraju, poslušajte sebe, intuicija ne griješi, samo je treba moći čuti.



#### 4. NOVAC ZA POČETNI KAPITAL

Napisali ste i poslovni plan i sretni ste jer pokazuje da sve ima smisla i već vidite kao novac stiže. Ali sad je pitanje kako do početnog kapitala?

Sjećam se odličnog predavanja na posljednoj godini fakulteta. Jedino je jedan profesor nama studentima sugerirao da od baka i djedova, mame i tate, dakle rodbine i prijatelja sakupimo 25 000 kn i krenemo u vlastiti biznis. (Svi su nas četiri godine usmjeravali da radimo za nekog drugog i gradimo uspješne menadžerske karijere.) Čak se sjećam da je tada nacrtao kako prvo imamo jednu firmu, pa drugu, pa treću pa sve spojimo u holding. Entuzijastično nam je pokazao i svoj mali crni adresar (spominjemo vrijeme prije točno 15 godina) naglašavajući kako je jako važno koga znamo, a ne samo što znamo. Pitao je pitanje zna li netko gdje će raditi za koji dan. Ja sam puna sebe digla ruku i važno rekla: »Pliva«, jer sam imala stipendiju i čekali su me. On me samo pogledao – kasnije sam shvatila značenje tog pogleda. Ne znam gdje su danas svi kolege iz te dvorane, ali ja znam da sam ga poslušala. I drago mi je zbog toga.

Kad sam kretala u svoj prvi posao jedva sam sakupila pola novca potrebnog za otvaranje tvrtke, ostatak mi je procijenjen (stari namještaj i krntija od računala) da vrijedi drugu polovicu. Radila sam od kuće i nisam imala novca za telefonsku pretplatu već sam koristila bonove. Srećom nije mi trebao dodatni novac za fiksne troškove ni za obrtni kapital. Mnoge su priče počele tako, u podrumima, kuhinjama, konobama, tavanima, s doslovce

nula ili vrlo malo kuna. I vama preporučam taj scenarij. No on nije uvijek moguć. Ponekad vam zaista treba priličan početni kapital i možete ga dobiti, uz prethodno opisani, na još dva načina, bankarskim kreditom i putem poslovnih anđela.

Istina je da banke nisu oduševljene početnicima i ono što se u šali govori da bankari daju novce onima koji ih već imaju možda u praksi i nije tako daleko od istine. U poslovnim bankama preko HBOR-a (Hrvatske banke za obnovu i razvoj) postoje linije s vrlo niskom kamatnom stopom za pojedine programe kao što su npr. poticanje ženskog poduzetništva ili turizma, inovacija i dr.

Svaka banka tražit će da i vi snosite rizik, dakle neće nitko uložiti 100 % svog novca u vas, u vašu ideju ma koliko ona bila briljantna. Jednostavno onaj koji ulaže želi vidjeti da ste i vi spremni snositi rizik, da i vi vjerujete u svoju ideju, inače zašto bi on. Pojednostavljeno trebat će vam novac i/ili nekretnina koju možete založiti u svrhu dobivanja kredita. Žene obično nemaju ili imaju malo imovine na svoje ime. Odatle djelomično cijela priča o ženskom poduzetništvu i eventualno privremeno potrebnoj pozitivnoj diskriminaciji.

Drugi su način tzv. poslovni anđeli. U Hrvatskoj postoji CRANE – Udruga poslovnih anđela investitora. Oni također žele da i vi snosite rizik, u najboljem slučaju dat će vam novac u zamjenu za znatan udio u vlasništvu vaše tvrtke – dakle već na početku niste 100 % sam svoj gazda, ali dobivate jako puno. Ne samo njihov novac već ono puno puno važnije, njihove kontakte, znanje i iskustvo i vrijeme. A upravo to povećava vaše šanse

za uspjeh. Ipak da se ne poveselite, neće vam dati puno novca u smislu da vi u poslovnom planu prikažete troškove najma skupog prostora i predvidite sebi prilično pristojne plaće. Ne, svi su oni počeli od nule, i svjesni su potrebnog odricanja i isto će očekivati od vas. Poduzetnik je taj koji snosi rizik svoje ideje, a njegova nagrada za rizik jest dobit. Radnici su ti koji rade od 8 do 16 h i za svoje vrijeme dobivaju plaću. Da zaključimo, od investitora je moguće dobiti dosta novca, veće su vam šanse za uspjeh jer niste sami.

U svakom slučaju, budite sigurni naradit ćete se.

Postoji još jedan način, a taj su poticaji Ministarstva poduzetništva i obrta. Ja sam ih niz puta dobila, neke moje kolege nikad. Moj je savjet da na taj novac ne računate, ali ga svakako probajte natjecajima dobiti pa ako uspijete odlično.

## **5. OSNIVANJE – koraci i troškovi hladnog pogona**

I stigli smo do osnivanja. Nekako se uvijek na početku javlja nedoumica osnovati obrt ili društvo s ograničenom odgovornošću (d.o.o.). Sve u životu ima svoje prednosti i mane, pa tako i ovo.

Da ne ulazim previše u detalje, d.o.o. je zasebna osoba, a obrt to ste vi. U d.o.o.-u ne trebate biti zaposleni, možete ostati raditi negdje drugdje, ako želite i imate posao, pa raditi paralelno obje stvari. Obrt je svakako lakše i brže i jeftinije otvoriti i zatvoriti, no u obrtu, iako imate neki drugi posao sa strane, morate plaćati sve doprinose i poreze na dohodak kao da tu radite. Porez na dohodak ima nekoliko stopa, a porez na dobit jednu. Sugerirala

bih da posjetite portal [www.imamnovac.com](http://www.imamnovac.com) gdje je odličan članak o tome što je bolje otvoriti. Najbolju odluku uvijek ćete donijeti sami, jer vi najbolje poznajete svoje trenutačne okolnosti i daljnje planove. Odličan je i blog [www.poslovno.biz](http://www.poslovno.biz).

U svakom slučaju morate k javnom bilježniku, na trgovački sud, u Državni zavod za statistiku, u poreznu po OIB, nabaviti žig pa otići u odabranu poslovnu banku, u poreznu upravu, na mirovinsko i zdravstveno kako biste prijavili tvrtku i eventualno sebe ako se zapošljavate u njoj. Sve je to danas puno brže, lakše i jednostavnije nego prije. Često smo svi zapinjali na odabiru imena jer je moralo biti hrvatsko, latinsko ili grčko, a sada ono može biti na bilo kojem službenom jeziku Europske unije.

Obično se u ovoj fazi ljudi brinu i o troškovima, koliko će ih sve stajati ako ne uspiju. Mjesečno su obvezna davanja Hrvatskoj gospodarskoj komori 55 kn, porez na tvrtku jedanput godišnje oko 350 kn i još od fiksnih troškova imate vođenje žiroračuna u banci oko 80 – 100 kn mjesečno, te troškove knjigovodstva koje ste odabrali. Telefon i sve ostalo ovisi o vama.

## **6. POČETAK RADA**

Konačno možete početi raditi. Zapravo, idealno bi bilo da ste već počeli raditi, a da ste tvrtku osnovali da možete to i naplatiti. Ali ruku na srce, taj idealni scenarij ipak je puno rjeđi u praksi.

Pretpostavimo da ste definirali uslugu, razvili proizvod, imate barem primjerke ponude, ugovora i računa i vrijeme je za izlazak na tržište.

Bez kupaca naša tvrtka niti postoji niti ima smisla. Dakle najvažnije je i uvijek će biti najvažnije pronaći kupce odnosno prodati proizvode i usluge. Pritom je bitno od samog početka znati što želite i uvijek se vraćati na to. Fokus nam mora biti na kupcima, na prodaji, na traženju novih klijenata, otvaranju tržišta, dakle na izvorima prihoda, uz naravno istovremeno kontinuirano održavanje troškova minimalnima.

Vrijeme na samim počecima, po mom mišljenju, idealno je iskoristiti i za standardizaciju poslovanja, odnosno laički rečeno postavljanje pravila igre. Poslije kad tvrtka naraste mnoge se raspadnu baš zato jer su brzo narasle, a nema pravila. Dakle moj bi savjet bio da sve što ste zamislili stavite na papir, kako i s kim želite raditi, što želite postići odnosno koja vam je vizija, koje su vam vrijednosti, zbog čega ste osnovali firmu odnosno koja vam je misija. Naravno savjetujem da to nikad ne bude mrtvo slovo na papiru nego živi organizam, da ono što u uputama stoji kako se nešto radi odgovara stvarnosti, dakle praksi. Sjećam se da sam mjesecima istraživala kako se radi *mystery shopping* i svaki sam detalj standardizirala prije prve narudžbe za istraživanje. Tadašnji me suprug zadirkivao što toliko pišem kao da imam firmu od 100 ljudi, ali ja sam sjedila danima i noćima sama, za svojim radnim stolom u stanu. I znala sam što i zašto radim. Ubrzo

je uslijedio trenutak – prvi stalno zaposleni i 200 honorarnih. I sve napisane procedure i pravila odmah su imale smisla i sav se trud višestruko isplatio.

## Popis literature

### Quellenverzeichnis

#### I. Primarni izvori

1. Ercegović, Kristina (2013): *Sam svoj gazda: Kako uspjeti u poduzetništvu unatoč svemu i svima*. Zagreb: V.B.Z.
2. Kitz, Volker (2018): *Meinungsfreiheit!: Demokratie für Fortgeschrittene*. Frankfurt am Main: Fischer Verlag.

#### II. Sekundarni izvori

##### Normativni priručnici:

1. Anić, Vladimir (2007): *Rječnik hrvatskog jezika*. Zagreb: Novi Liber.
2. Badurina, Lada; et. al. (2008): *Hrvatski pravopis*. Zagreb: Matica Hrvatska.
3. Barić, Eugenija; et. al. (2005): *Hrvatska gramatika*. Zagreb: Školska knjiga.
4. Dudenredaktion (Hg.) (2007): *Duden deutsches Universalwörterbuch*, Mannheim [etc.]: Dudenverlag.
5. Dudenredaktion (Hg.) (2007): *Richtiges und gutes Deutsch: Wörterbuch der sprachlichen Zweifelsfälle*. 6. Auflage. Mannheim: Bibliographisches Institut & F.A. Brockhaus AG.
6. Hansen-Kokoruš, Renate; et. al. (2005): *Njemačko-hrvatski univerzalni rječnik*. Hrsg. von Dunja Brozović Rončević. Zagreb: Nakladni zavod Globus: Institut za hrvatski jezik i jezikoslovlje.
7. Helbig, Gerhard; Buscha, Joachim (2001): *Deutsche Grammatik: ein Handbuch für den Ausländerunterricht*. Berlin und München: Langenscheidt KG.
8. Rodek, Snježana (2008): *Hrvatsko-njemački poslovni rječnik = Wirtschaftswörterbuch Kroatisch-Deutsch*. Zagreb: Massmedia.
9. Rodek, Snježana; Kosanović, Jasenka (2008): *Njemačko-hrvatski poslovni rječnik = Wirtschaftswörterbuch Deutsch-Kroatisch*. Zagreb: Massmedia.

Internetski izvori:

(posljednji pristup svim izvorima 20. 6. 2020.)

1. Deutsche Enzyklopädie. <http://www.enzyklo.de/>
2. DWDS: Das Wortauskunftssystem zur deutschen Sprache in Geschichte und Gegenwart. <https://www.dwds.de/>
3. Elektrončki rječnik Duden. <https://www.duden.de/>
4. EUR-Lex. Der Zugang zum EU-Recht. <http://eur-lex.europa.eu/homepage.html?locale=de>
5. Gabler Wirtschaftslexikon. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de>
6. Hrčak. Portal znanstvenih časopisa Republike Hrvatske. <https://hrcak.srce.hr/>
7. Hrvatska enciklopedija Leksikografskog Zavoda Miroslav Krleža. <http://www.enciklopedija.hr/>
8. Hrvatski jezični portal. <http://hjp.znanje.hr/>
9. Kollokationenwörterbuch. <http://www.kollokationenwoerterbuch.ch/web/>
10. Kolokacijska baza hrvatskoga jezika. <http://ihjj.hr/kolokacije/>
11. Narodne novine. <https://narodne-novine.nn.hr/>
12. Neovisni novinarski portal. <http://tris.com.hr/2017/01/zapocela-sovjetizacija-amerike-unatoc-ocekivanjima-mediji-a-ne-imigranti-prvi-na-listi-za-odstrel/>
13. Njemačko-hrvatski digitalni strukovni rječnik. <http://theta.ffzg.hr/dsr#>
14. Opća deklaracija o ljudskim pravima. [http://www.mvep.hr/custompages/static/hrv/files/081210\\_deklaracija\\_ljudska\\_prava.pdf](http://www.mvep.hr/custompages/static/hrv/files/081210_deklaracija_ljudska_prava.pdf)
15. Proleksis enciklopedija. <http://proleksis.lzmk.hr/>
16. Struna – hrvatsko strukovno nazivlje. <http://struna.ihjj.hr/>
17. Zakon o javnom okupljanju. <https://www.zakon.hr/z/444/Zakon-o-javnom-okupljanju>