

# *Denkpausen*

*Inspirationen zu  
Management und Leadership*

*Edition No. 8*

*Management School St.Gallen*

# *Management School St.Gallen*

BETTER BUSINESS

*Management School St.Gallen*

Fürstenlandstrasse 41  
CH – 9001 St.Gallen  
Telefon (41) 071 222 51 53  
[office@mssg.ch](mailto:office@mssg.ch) | [www.mssg.ch](http://www.mssg.ch)

# Denkpausen



Seite 8

*Wo sich fehlende Courage ballt*

Mac J. Rohrbach



Seite 19

*Das Bestehende umdeuten*

Michael Kres



Seite 22

*Wem gehört die Persönlichkeit?*

Dr. Martina Rummel



Seite 28

*Sanfte Revolution am dürren Meer*

Urs von Schroeder



Seite 36

*Kraft der Inspiration*

Im Gespräch mit René Schärer



Seite 42

*Surfen zwischen Burka und Bikini*

Peter Gross



Seite 48

*Warum sich schon die Neandertaler schmückten*

Eva Tenzer



Seite 53

*Über die Kunst, das Positive zu mehren*

Utho Creusen und Nina-Ric Eschemann

Seite 60

*Lesepausen*



# Editorial

Die Wirtschaft droht ihr menschliches Gesicht zu verlieren. Unter dem Vorwand der Globalisierung und der Anpassung an härtere Märkte ist vielerorts die soziale Verantwortung vergessen gegangen. Gesellschaft und wirtschaftliche Elite haben sich entfremdet, das Vertrauen in die Manager schwindet. Am meisten leiden darunter die verunsicherten Arbeitnehmer. Wer Management nicht nur als Systemsteuerung versteht, sondern als Streben nach Erfüllung in einem grösseren Zusammenhang, muss diese Realitäten ernst nehmen. Viele, darunter der Autor Stefan Tilk, orten die Gründe der Misere in mangelnder Kreativität und vor allem in einem verheerenden Defizit an Courage bei den Eliten. Deshalb stellen wir das Thema Mut ins Zentrum dieser «Denkpausen».

Prägt Mutlosigkeit tatsächlich den Führungsalltag? Bremst sie dringend nötige Veränderungen und die Innovation? Ist ein Mangel an Courage die Ursache der gesellschaftlichen Fehlentwicklungen? *Mac Rohrbach* beschäftigt sich mit diesen Fragen und kommt zum Schluss, dass verantwortungsvolle Manager dringend ihre Scheuklappen abstreifen und über die Bücher gehen müssten. Von Umdenken spricht auch *Michael Kres* in seinem Beitrag über erfolgreiche Veränderungsprozesse. Nur Einsicht führe zu Engagement, wobei am Anfang jeder Weiterentwicklung Menschen stünden. Auch er fordert eine Neuordnung der eigenen Wahrnehmung.

Neue Einsichten zuzulassen, erfordert menschliche Grösse: Courage eben. Mit der grössten Selbstverständlichkeit bewertet man heute nicht nur die Leistung von Mitarbeitern, sondern auch tief ins Intime reichende Eigenschaften. *Martina Rummel* bezeichnet die grassierende Person-Evaluation als gefährliche Anmassung ohne Sinn und Legitimität. Die Kulturschäden durch den flächendeckenden Angriff auf den Selbstwert und die gleichzeitige Einladung zum Hochmut seien verheerend. Gute Argumente, die zum Nachdenken einladen.

Von Mut anderer Art handelt die Geschichte eines Managers, der seine intakte Karriere aufgab, seinem Leben einen anderen Sinn geben wollte, der Wohlstandsgesellschaft den Rücken kehrte und in Nordbrasilien ein in jeder Beziehung beeindruckendes Hilfsprojekt aufbaute. Er widerstand auch mafiösen Bedrohungen und schaffte es, in wenigen Jahren mehr zu verändern als andere in einer ganzen Lebensspanne. *Urs von Schroeder* suchte die Ursachen dieses Erfolges zu ergründen.

Warum verschmoren ganze Kollektionen in der Hölle, während andere in den Himmel gehoben werden? Welche Bedeutung haben Trends und Moden, Milieus und Szenen für den Menschen der Moderne, wenn er die sich täglich verändernde und neu formierende Menschen- und Warenwelt absucht? In einem unterhaltenden Beitrag widmet sich *Peter Gross* dem «globalen Laufsteg» und der Qual der Wahl in unserer luxurierenden Multioptionsgesellschaft. Daran knüpft *Eva Tenzer* mit der Frage an, weshalb wir Dinge kaufen, die wir nicht brauchen, die uns nichts nützen, aber von denen wir trotzdem kaum genug bekommen können.

Ob bei der Arbeit oder im Privatleben: Glückliche Menschen sind erfolgreicher. Das stellen auch *Utho Creusen* und *Nina-Ric Eschemann* fest, die auf «Positive Leadership» schwören. Wir hoffen, dass Sie aus den Anstössen dieser «Denkpausen» den Mut schöpfen, einiges zu hinterfragen, was zu selbstverständlich geworden ist, um darüber nachzudenken.

Heidi Bohren  
Head of Open Programs



#### **Ein Mensch. Tausend Gesichter.**

Die Bildstrecke zu diesen «Denkpausen» zeigt Keramikgesichter von Pablo Picasso. Diese wenig bekannten Werke des wohl berühmtesten Künstlers führen uns die Vielgestaltigkeit des Menschen vor Augen. Sie zeugen aber auch vom Mut eines Genies, seinem Talent immer wieder neue Formen zu geben.



*«Es gibt den Maler, der aus der Sonne  
einen gelben Fleck macht, aber es gibt auch  
den, der mit Überlegung und Handwerk  
aus einem gelben Fleck eine Sonne macht.»*

Pablo Picasso







«Wenn Männer in hoher Stellung den Mut zur eigenen Meinung nicht haben, was lässt sich da von Männern in niedriger Stellung erwarten?» Samuel Smiles

## Wo sich fehlende Courage ballt, blüht die menschliche Misere

Den Managern sei der Mut abhandengekommen. Ihr Denken sei eindimensional. Sie handelten verantwortungslos und jagten alle dem gleichen Kaninchen nach, wirft man ihnen vor. Fantasie habe bei ihnen keinen Platz mehr, und der Innovation stünden sie selber im Wege. In Sachen Sozialkompetenz seien sie echte Neandertaler. Happige Vorwürfe. Da ist es vielleicht Zeit, darüber nachzudenken.

*Mac Rohrbach*

Auch wenn man Abstand davon hält, alles über einen Leisten zu schlagen, kann man sich des Eindrucks nicht erwehren, dass Manager in der Öffentlichkeit alles andere als vorteilhaft wahrgenommen werden. Die Finanzkrise hat ihr miserables Image noch verstärkt und auch jene zu Opfern gemacht, die sich nichts vorzuwerfen brauchen. Fantasie- und Mutlosigkeit wird vielen Wirtschaftsführern nachgesagt. Das hat sich auch Stefan Tilk in seinem Buch «Courage – mehr Mut im Management» zum Thema gemacht. «Was mich täglich aufs Neue erschüttert, ist die eklatante Mutlosigkeit, die fatale Feigheit unserer erfolglosen Eliten, das völlige Fehlen von Zivilcourage», hält er dazu fest. Diese Feigheit vernichte weit mehr Arbeitsplätze als die schwache Konjunktur. Für einen erfolgreichen Turnaround brauche es keine Jahrhundert-Reformen und weder Outsourcing, Ausdünnung der Unternehmensbereiche noch Massenentlassungen und schon gar keine teuren Berater. Dringend nötig ist für ihn vor allem eines: Mut.

### Heute mini ... morgen maxi

In der Tat stellt sich die Frage, ob es sich nicht zu leicht macht, wer bei jeder konjunkturellen Schwankung einfach Stellen abbaut und Know-how vernichtet, Produktion leichtfertig ins Ausland verlagert und die sozialen Schäden dem Staat aufbürdet. Zeugt es nicht von Fantasielosigkeit, wenn stets reflexartig die Muster anderer kopiert werden, man den gleichen Heilsbringern nachrennt und nur gerade das nächste Geschäftsergebnis im Auge behält, statt nach eigenen



kreativen Lösungen zu suchen? Da heben sich viele kleine und mittlere Unternehmen wohltuend vom Mainstream ab. Sie liessen sich nicht durch Grössenwahn verblenden, blieben auf dem Boden und leben vor, was es bedeutet, sich mutig gegen Modetrends und fragwürdige Heilslehren zu stemmen. Sehr viele andere, vor allem grosse Unternehmen, müssen sich hingegen bohrenden Fragen stellen. Und auch den Mut haben, sie sich selber zu stellen. Was tun sie zum Beispiel:

- gegen den Ausverkauf des Wirtschaftsstandortes?
- gegen die Entfernung und Entfremdung von der Gesellschaft?
- gegen unsoziale Tendenzen auf den Führungsebenen?
- gegen die Ausdünnung unserer Arbeitskraft und die wachsende Arbeitslosigkeit?
- gegen die schamlose Abschiebung der Verantwortung an den Staat, den sie sonst lautstark ablehnen?
- gegen die offenbar lähmende Konkurrenz der Billigländer?

Stefan Tilk prangert unter anderem auch die herrschende Jammermentalität an: das ständige Klagen über Standortnachteile und die harschen Bedingungen des Umfeldes. Ob es uns weiterbringe, fragt er etwa, wenn wir uns mit lautstarkem Jammern aus der Verantwortung stehlen und diese auf die «bösen anderen» abschieben, was uns dann legitimiere, weitere Arbeitsplätze abzubauen.

## Das grosse Schweigen

Mut hat viele Facetten. Er beginnt im Kleinen und bei uns selber und kann – wenn er versagt – eine manchmal immense Wirkung haben. Wie oft passiert es, dass in Unternehmen Dinge aus dem Ruder laufen, die Gründe dafür zwar auf unteren Führungsstufen erkannt werden, aber niemand den Mut hat, das nach oben zu melden. Auch erleben wir immer wieder, dass Unternehmen unter Erfolgseinbrüchen leiden, sie sogar die Gründe dafür kennen, aber mit Korrekturen so lange zuwarten, bis Entlassungen unvermeidlich werden. Auch nach der Finanzkrise mussten sich die Banker den Vorwurf gefallen lassen, den Irrlauf nicht früher erkannt zu haben. Warum wies niemand auf die sich abzeichnende Katastrophe hin? Warum verhinderte niemand den Absturz? Und heute, kaum ist der Tsunami vorüber, müssten sie sich erneut die Fragen stellen, die sich andere stellen: Warum die Banker, wenn überhaupt, nur halbherzig Lehren aus ihrem Versagen zogen. Oder warum sie bereits jetzt wieder weiterzuschrammen beginnen, als ob nichts gewesen wäre. Hier zeigt sich eklatant die offenbar fehlende Courage für Systemveränderungen.

Fehlentwicklungen gründen immer auf fehlendem Mut von Individuen. Auf dem Boden dieses Mangels spriessen dann fragwürdige Managementkulturen. Es ist zur weitverbreiteten Praxis geworden, erfolglose – oder vermeintlich erfolglose – Manager wegzubefördern und neuen, unbelasteten, oft branchenfremden Talenten die Spielwiese zu überlassen. Mit dem nicht seltenen Resultat, dass alles – auch Bewährtes – völlig umgekrempelt wird, viel Know-how verloren geht und Angst und Unruhe einkehren. Solche Durchlauferhitzer haben meist die gute Nase, sich wieder abzusetzen, bevor die neue Misere sichtbar wird, deren Folgen für teures Geld aufgeputzt werden müssen. Warum hat niemand den Mut, in solchen Fällen schon vorher einzuschreiten?

Einer der grossen Mutkiller ist die Angstkultur. Raue despotische Regimes mögen zwar Einzelfälle sein, doch die geschürte Angst als Führungsmethode ist nach wie vor in vielen Chefetagen

geläufig. Ein Merkmal dieser Kultur ist, dass Überbringer schlechter Botschaften das Risiko eingehen, bestraft zu werden. Ist das einmal etabliert, getraut sich rasch keiner mehr, den Kopf über die Tischkante zu erheben. Wo auch noch so konstruktive Kritik bereits im Keim erstickt wird, entscheidet sich der Kluge, in Deckung zu gehen und im eigenen Interesse zu schweigen und weiterzuwursteln. Mittelmas ist dann die logische Konsequenz.

### **Die Schwäche der «starken Hand»**

In einem Arbeitsumfeld, in dem Untergebene als reine Befehlsempfänger betrachtet werden und die Möglichkeit, eigene Ideen, Erfahrungen und Vorbehalte einzubringen, nicht gegeben ist, können nie optimale Leistungen erbracht werden. Die Anfälligkeit für Fehler und Fehlleistungen ist beträchtlich grösser als dort, wo Respekt und Offenheit herrschen. Eine Binsenwahrheit? Aufgepasst, es genügt nicht, in Form von Lippenbekenntnissen Feedback von den Mitarbeitern zu fordern, wie das die meisten tun. Es braucht dazu echte Offenheit und den Mut, unbequeme Rückmeldungen zu akzeptieren und damit etwas anzufangen. Oft haben Mitarbeiter aufgrund ihrer praktischen Erfahrungen an der Basis verblüffend einfache Ideen, wie Prozesse vereinfacht und Fehler verhindert werden können.

Ein Management der vermeintlich starken Hand hat meist mit Unsicherheit und eigenen Ängsten zu tun und bewirkt das Gegenteil von Stärke. Es führt zwangsläufig zu einer Kultur der Passivität und der Feigheit, zu einer Kultur, in der Motivation, Kreativität, Leistungswille und Hingabe verkümmern und Änderungen kaum mehr möglich sind.

### **Vom Mut, Lorbeeren zu teilen**

Unsichere Manager haben Angst davor, etwas aus ihrer Hand zu geben, und tun alles, um ihre Position zu zementieren und sich selber ins richtige Licht zu rücken. Dabei haben sie keine Skrupel, auch ihre Mitarbeiter zu missbrauchen und sich mit deren Leistungen zu schmücken. Mutige Persönlichkeiten haben demgegenüber keine Mühe damit, ihren Mitarbeitern die Gelegenheit zu geben, sich bei Präsentationen und anderen Auftritten darzustellen. Das motiviert und beflügelt diese oft mehr als eine Lohnerhöhung und kann Wunder bewirken. Vorgesetzte vergeben sich nichts, wenn sie ihre brillanten Mitarbeiter ins Rampenlicht stellen. Im Gegenteil. Unter anderem fördert das auch das Selbstbewusstsein und den Mut der Untergebenen – zum Nutzen des Chefs. Es lohnt sich also durchaus, wenn Vorgesetzte – statt sich mit fremden Federn zu schmücken – die Leistungen ihrer Mitarbeiter in den Vordergrund stellen, und ihnen die Lorbeeren gönnen.

Nur Ängstliche glauben, der Chef müsse alles besser machen können als seine Experten. Dieser Typ ist aber weit verbreitet. Da stellt sich dann auch die Frage, ob Manager mit Minderwertigkeitskomplexen am richtigen Platz sind. Anders als viele sozial untaugliche Manager glauben, lebt der Mensch nicht von Brot allein. Fragt man Mitarbeiter, was sie bei ihren Chefs am meisten vermissen, dann kommen oft Antworten wie «fehlende Aufmerksamkeit, Anerkennung, Wertschätzung, Lob». Die weitverbreitete Haltung «Die sind zum Arbeiten da und werden dafür recht bezahlt» zeugt nicht gerade von überragendem menschlichem Verständnis.

### **Kleingeister bremsen das Getriebe**

Was charakterisiert mutlose Manager? Sie haben viele Merkmale. Zwei davon sind ihr latentes Misstrauen und ihre mangelnde

Kommunikationsfähigkeit. Sie haben zum Beispiel Mühe, sich mit Kollegen ehrlich auszutauschen oder den richtigen Umgang mit «gewöhnlichen» Mitarbeitern zu finden, haben panische Angst vor «dummen» Fragen, verbarrikadieren sich hinter geschlossenen Türen und haben nie Zeit. Sie kennzeichnen sich durch ein ausgeprägtes Hierarchiedenken, berufen sich auf ihre Stellung und kapseln sich von der realen Welt ab. Mutlose Manager treffen keine brillanten Entscheide. Sie machen Kompromisse, verwässern die Lösungen oder entscheiden sogar falsch. Oder sie schieben sie so lange auf die lange Bank, bis sie sicher sind, dass kein Risiko mehr besteht. Aber dann ist es meist zu spät. Sie entscheiden erst, wenn etwas tausendfach erprobt und niet- und nagelfest ist ... und ärgern sich, wenn ihnen die Konkurrenz dann um die Ohren läuft. Mutlose Manager lähmen die Innovation durch Perfektionismus, Detailversessenheit und Risiko-Minimierung. Sie leben vor, wie man Projekte auch zu Tode hinterfragen kann.



Mutige Manager sind dagegen Team-Player. Sie fördern kritisches Denken, animieren zu «dummen» Fragen, fordern den Widerspruch heraus. Sie spielen gerne den *Advocatus Diaboli* und ermuntern auch andere zu dieser Haltung. Sie schieben wichtige Entscheide nicht auf und kalkulieren eine bestimmte Fehlerquote ein. Ein unvollkommener Entscheid ist für sie besser als keiner oder ein zu später. Sie vertrauen ihren Mitarbeitern und dem Erfolg des Unternehmens. Ihr Mut äussert sich aber auch in der Bereitschaft, Fehler einzugestehen und zu korrigieren. Sie wissen, dass man aus nichts mehr lernt als aus Fehlern.

## Den Mund aufmachen: zur rechten Zeit

Was hindert Menschen daran, sich in wichtigen Momenten zu erheben, die Fahne zu packen und auf die Barrikade zu stürmen? Warum verharren sie, wenn es darauf ankommt, in ihrer Rolle als Duckmäuser und feige Anpasser? Warum fehlt es ihnen an Courage? Die Gründe dafür sind vielfältig und finden sich erstaunlicherweise auf allen Führungsstufen. Nur einige davon:

- Karriereangst: Wer will schon als Querulant auffallen und damit möglicherweise seine Karriere gefährden!
- Angst vor Vertrauensverlust: Die Mutlosigkeit wird von der Angst bestimmt, als Abweichler zu gelten, das Vertrauen der Vorgesetzten und Kollegen zu verlieren.
- Angst vor dem Risiko: Wer etwas in Frage stellt, weicht von einem bisher bewährten Kurs ab und begibt sich auf unbekanntes Terrain. Davor scheuen sich viele.
- Angst vor Konflikten: Wo keine Streitkultur herrscht, will man Konfrontationen und Konflikten möglichst aus dem Wege gehen. Um des Friedens willen.

Wer mit guten Ideen und Vorschlägen bei seinem Chef immer wieder abblitzt oder wem das Gefühl vermittelt wird, seine Initiative werde als Profilierungssucht empfunden oder gar als persönlicher Angriff verstanden, verzagt mit der Zeit und wird mutlos. Ein Mitarbeiter auf unterer Stufe mag sich kopfschüttelnd wieder seiner Arbeit zuwenden, wenn er mit seinem Input abblitzt. Auch wenn er den Mut dazu hätte, querstellen will er sich nicht, denn dafür ist er nicht bezahlt. Und schliesslich will er seinen Arbeitsplatz behalten. Anders bei einem Führungsmittglied. Bei ihm ist es sträflich, wenn es sich bei einem gegebenen Motiv nicht regt und sich notfalls auch vehement Gehör verschafft. Es gehört zu seiner Funktion und seiner Verantwortung, den Mund aufzumachen, wenn etwas schief läuft – sowohl nach oben als auch nach unten –, und das Rückgrat zu haben, seinen Standpunkt zu vertreten.

## Kultur der Offenheit

Die Geschichte, das wissen wir, bestraft nie die Warner, sondern die, welche geschwiegen haben. Anstatt durch eine Angstkultur Duckmäuserie, Anpassung und Feigheit zu nähren, ist eine Organisation auf kritische Wachheit einzuschwören, in der es – sachbezogen – keine Tabus und weder Gewinner noch Verlierer geben darf. Wo diese Offenheit besteht, sind Hinterfragende und Querdenker keine lästigen Bremser, sondern wesentliche Bestandteile der Meinungsbildung, die uns vor fatalen Fehlentscheidungen bewahren können. Zu bekämpfen sind also nicht die Kritischen, sondern die konturlosen Karrieristen, die aus mangelnder Courage Fehler vertuschen, ein Eingreifen verhindern und so in Kauf nehmen, das Arbeitsklima, die Motivation ihrer Mitarbeiter, die Leistungsqualität und letztlich den Erfolg des Unternehmens zu gefährden. Oder anders ausgedrückt: Konstruktive Sachkritik muss mit Nachdruck verlangt, gefördert und honoriert werden. Abzustrafen ist dagegen jeder, der – um einen Missstand wissend – etwas nicht weitergibt und mit seinem Schweigen das Unternehmen gefährdet.

In einer Kultur der Offenheit zu führen, mag anstrengender und anspruchsvoller sein als in einer eindimensionalen Befehlskultur. Wo man sich nicht mehr hinter reiner Macht verschanzen kann und sich dem steten kritischen Dialog stellt, wird man transparenter und – vielleicht – auch ein wenig verletzlicher. Doch gerade hier manifestiert sich, wer als Führungspersönlichkeit zu überzeugen weiss.





## Die Momente der Wahrheit

Im normalen Alltag gibt es viele Augenblicke, in denen unser Mut auf die Probe gestellt wird und in denen wir uns für Agieren oder ein «laissez aller» entscheiden müssen.

Einige Beispiele:

- Wenn ein Vorgesetzter dazu neigt, einen falschen Entscheid zu treffen.
- Wenn wir einen unpopulären Entscheid treffen müssten, ihn aber – um Konflikten aus dem Weg zu gehen – lieber auf die lange Bank schieben möchten.
- Wenn wir – statt ihn unter den Teppich zu kehren – einen Fehler offen eingestehen sollten.
- Wenn wir eine Veränderung auslösen und vorantreiben müssten, das Risiko aber scheuen, weil wir uns in der jetzigen Situation wohlfühlen.
- Wenn wir Angst davor haben, unseren Kollegen ins Gärtchen zu treten.
- Wenn es gilt, im Sinne des gesunden Menschenverstandes mutig gegen starre Regeln und Richtlinien zu handeln und damit Schaden zu vermeiden.

Oder wir ärgern uns über die fehlende Courage bei unseren Chefs,

- wenn sie Angst davor haben, zu gute Mitarbeiter könnten ihnen die Show stehlen.
- wenn sie persönlich vor die Belegschaft oder die Medien treten müssten, um unangenehme Massnahmen zu erklären, dann aber ihre Stellvertreter oder Fachpersonen ins Feuer schicken.
- wenn sie, wenn etwas schief läuft, reflexartig nach Sündenböcken und «Bauernopfern» suchen, statt selber die Zügel in die Hand zu nehmen und mutige Entscheide zu fällen.

Gute Manager haben den Mut, sich mit den Besten zu umgeben. Sie wissen, dass das langfristig auch ihrem Erfolg förderlich ist. Feige Manager erkenne man daran, dass sie Spielchen spielen, statt ihre Arbeit zu machen, erklärt Stefan Tilk in seinem Buch. Zu ihnen gehören auch die, die ihr Wissen wie ihre Augäpfel hüten. Sie geben dosiert nur gerade so viel Information weiter, um damit ihre vermeintliche Machtposition nicht zu gefährden – frei nach dem Motto «Wissen ist Macht». Solange nur sie die grossen Zusammenhänge kennen, bleiben sie unersetzbar. Dass damit bei den Untergebenen ein grosses Mass an Interesse, Engagement und Kreativität verloren geht, liegt auf der Hand. Dabei wissen wir: Nur wenn wir das Ganze sehen, sind wir auch für etwas zu begeistern. Man überlege sich, was passiert, wenn einer der grossen Geheimniskrämer verunfallt und von einem Tag auf den anderen ausfällt!

## Vorbilder statt Leisetreter ...

Mut ist eine grosse Triebkraft bei Veränderungen. Sowohl persönlich als auch in der Gruppe, in einem grossen Organismus oder in der Staatengemeinschaft. Alle grossen Veränderungen der Weltgeschichte wurden durch den Mut einzelner Menschen ausgelöst, die bereit waren, über ihren Schatten zu springen, bisher scheinbar Unumstössliches neu zu sehen und das Wagnis einer Umkehr einzugehen. Der mutige Geist einzelner Männer hat die Apartheidpolitik in Südafrika friedlich beendet oder die Perestroika eingeläutet. Der Mut Ernest Shackletons, sein Vorbild, sein tadelloses Führungsverhalten und ein eiserner Durchhaltewille waren



entscheidend, dass die gesamte Mannschaft seiner gescheiterten Antarktis-Expedition ihr unsägliches Martyrium heil überstand. Also braucht es auch im rauen wirtschaftlichen Alltag mutige Leader, die ein Klima des Mutes überhaupt ermöglichen und echte Veränderungen in Gang setzen, die zu einem Turn-around führen.

Mut beginnt mit der Art, wie man selber Dinge betrachtet und angeht. Er kann nicht per Dekret gefordert werden, sondern entsteht in einem Klima, das durch Vorbilder geprägt wird. Ist das Klima in einem Unternehmen mutlos, überträgt sich das rasch auf die Belegschaft. Gibt ein couragierter Vordenker den Takt an, findet er rasch Gefolgschaft. Mit anderen Worten: Wer mutige Mitarbeiter will, muss selber mutig denken, reden und handeln. Mut steht am Beginn jeder guten Geschäftsidee, Mut prägt jede Neuerung und jeden Schritt des Erfolges. Nur mutige Unternehmen sind deshalb auch erfolgreiche Unternehmen.



### ... doch wo sind sie?

Nicolas Hayek? Wolfgang Reitzle? Jean Claude Biver? Wie wenige sind es doch, die als couragierte Führungspersönlichkeiten mit Vorbildcharakter ins Auge springen. Wie anders erleben wir diese als die meisten Top-Manager, die sich aus Furcht vor ihren Mitarbeitern in ihren Führungsbunkern verbarrikadieren, noch nie den Ölgeruch in ihren Werkstätten gerochen haben und nur den Umgang mit ihresgleichen pflegen. Wie mutig wirken sie, wenn sie in raren Interviews und verkrampften öffentlichen Auftritten mit nichtssagenden Gemeinplätzen um sich werfen, es ängstlich vermeiden, menschliche Konturen zu zeigen, und damit ihre Chance vertun, ernsthaft wahrgenommen zu werden? Uniform in Kleidung, Auftritt und Sprache, wirken sie so, wie sie sind: blass, hilflos und austauschbar wie Roboter. Aber Misstrauen erregend, weil sie über viel Macht verfügen, jedoch als Menschen nicht wahrzunehmen und nicht berechenbar sind. Vor allem verströmen sie eines nicht: das Gefühl, von Courage beseelte Leader zu sein, mit denen man gewillt ist, durchs Feuer zu gehen. Dabei wäre es vor allem wichtig, Vertrauen zu schaffen. Keine Frage, dass sich ihre Unsicherheit – ihre so offenkundig zur Schau gestellte Mutlosigkeit – auch auf ihre Gefolgschaft niederschlägt und das Klima prägt.

«Mitarbeitende in Grossunternehmen sind keine Unternehmertypen. Das gilt auch für das Management. Es ist vor allem Gehorsam angesagt – allenfalls auf hohem Niveau», erklärte kürzlich Elli Planta, Präsidentin der Arbeitnehmervertretung der UBS, in einem Interview. Man hat richtig gehört: Gehorsam! Wohin dieser führte, wissen wir inzwischen ...

### Es braucht Mut, anders zu sein

Man könnte den Mut leicht verlieren, gäbe es nicht die erbaulichen Beispiele all derer, die nicht in dieses Schema passen. Es sind meist



grosse Firmen im Privatbesitz und mittelgrosse bis kleine Unternehmen, die im Schatten der Giganten ihren Weg erfolgreich suchen und mit erstaunlicher Agilität durch die letzten Krisen manövrierten. Geprägt sind sie durch eine Mischung von Wertkonservatismus und zugleich grosser Innovationsbereitschaft und Flexibilität, eine starke, meist über Jahre gewachsene Unternehmenskultur mit einer ausgeprägten Mitarbeiterbindung. Betriebstreue gilt hier nicht als Unwort, sondern als Kapital.

Vieles unterscheidet sich bei diesen Unternehmen von grossen Publikumsgesellschaften, die täglich im Fokus der Medien stehen und wo alles dem Bemühen untergeordnet scheint, sich im kurzfristigen Erfolg sonnen und an der Börse gut dastehen zu können.

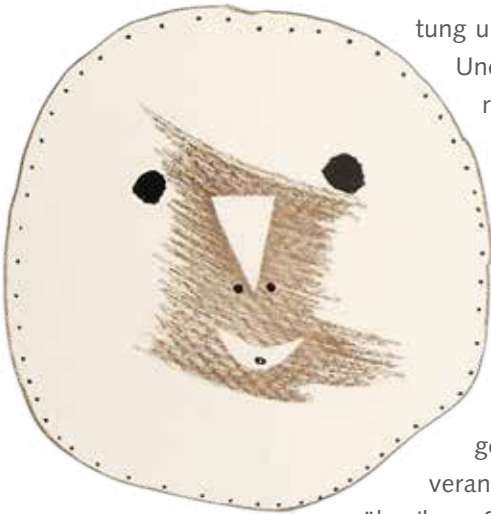
Auch zum Preis rücksichtsloser Arbeitsplatzvernichtung und massiver sozialer Kollateralschäden.

Und vieles unterscheidet sich bei der Führung privater und kleinerer Unternehmen von den Managern grosser Konglomerate, die mit fremdem Geld um sich werfen – sich dabei auch schamlos selbst bedienen – und wie Popstars gefeiert werden möchten. Die erfolgreichen «Kleinen», oft geführt von ihren Eigentümern, machen dagegen wenig von sich reden. Sie sind langsam gewachsen, tief in ihrem sozialen Umfeld

verankert, sich ihrer Verantwortung gegenüber ihrem Standort bewusst und haben deshalb vor

allem eines im Auge: die langfristige Unternehmenssicherung. Courage beweisen sie, indem sie sich – besseren Wissens – oft ausserhalb des Mainstreams bewegen, traditionelle Werte nicht leichtfertig über Bord werfen und nicht blind jeder Modeströmung nachhecheln. Und das nicht von ungefähr. Ihr Erfolg ist nicht zuletzt Ergebnis ihrer sorgfältig aufgebauten Kultur, die auf hochmotivierten Mitarbeitern mit einem ausgeprägten Unternehmensstolz basiert. Die Arbeitsplatzsicherung gehört konsequenterweise zu den höchsten Prioritäten. Ist es nicht das, worum es letztlich in der Wirtschaft geht: Wachstum nicht um jeden Preis, aber für die langfristige Sicherung von Arbeit und Wohlstand möglichst vieler?

Nach den zahllosen katastrophalen Irrläufen der letzten Jahre, die überall Angst und Elend hinterlassen haben, wäre es an der Zeit, die Managementprofile grundsätzlich neu zu überdenken. Statt sich nur auf Fachwissen und vermutete Führungsqualitäten zu beschränken, müsste die Persönlichkeit von Management-Mitgliedern viel stärker unter die Lupe genommen werden. Um den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen gewachsen zu sein, wären sowohl Weitsicht, Überblick und Sozialkompetenz als auch Charaktereigenschaften wie Menschlichkeit, Integrität, Wahrhaftigkeit, Überzeugungskraft, Entscheidungsstärke und Rückgrat zu erfüllende Voraussetzungen. Wenn die Angst- und Gehorsamskultur, in der mehr verhindert als bewirkt wird, einer von Offenheit geprägten Mutkultur weichen soll, gibt es im Management keinen Platz mehr für Feige, Anpasser und Besitzstandwahrer. Wer Menschen nicht grundsätzlich positiv gegenübersteht oder sie gar verachtet, hat nichts zu suchen in einer Führungsposition.



## Testen Sie Ihren Mut!

Courage ist somit entscheidend, wenn es darum geht, das Klima im Unternehmen zu verbessern und damit die Voraussetzungen für

Änderungen, den Turnaround und letztlich den längerfristigen Erfolg zu schaffen. Und Mut bestimmt wesentlich darüber, ob wir auch etwas im grossen Zusammenhang verändern können. Es braucht Mut, uns von unserem Tunnelblick – dem Primat des kurzfristigen Erfolges – zu lösen und in grösseren Zusammenhängen zu denken. Statt nur den Wölfen nachzuheulen und immer den gleichen Katechismus nachzubeten, könnten wir uns dann vielleicht von einigen unverrückbar scheinenden Ideen lösen und ein paar grundlegende Fragen stellen.

Zum Beispiel:

- Entspricht es verantwortungsvollem Unternehmertum, kontinuierlich Arbeitsplätze im eigenen Land abzubauen, die soziale Last einem zunehmend überforderten Staat aufzubürden und ein Klima der Instabilität zu schaffen? Müsste der stabilen Weiterentwicklung des Arbeitsplatzes nicht höchste Priorität zukommen?
- Ist es sinnvoll, immer weniger Arbeitskräften immer mehr Arbeit aufzubürden? Könnte die Arbeit allenfalls anders verteilt werden? Wäre es gesellschaftlich gesehen nicht nützlicher, möglichst viele Arbeitsplätze – auf einem niedrigeren Lohnniveau – anzubieten?
- Wem soll unsere wirtschaftliche Tätigkeit dienen: dem Arbeitsplatz, der Region, dem Land – oder vor allem den Geldgebern und den Managern? Sind möglichst hohe Jahresgewinne tatsächlich der allein zählende Gradmesser des Erfolges?
- Sind die Chinesen, die Inder oder die Malaysier wirklich so viel besser? Was liesse sich von ihnen lernen, und wie könnten wir unsere Stärken besser ins Spiel bringen?
- Ist unsere Innovationsfähigkeit so, wie sie sein sollte? Wenn nein: Wo und wodurch wird sie gebremst und behindert?
- Sind wir zu zahlen- und organisationsfokussiert und haben vergessen, dass eine funktionierende Organisation nicht nur aus «Häuschen», «Positionen» und «Arbeitsstellen» besteht, sondern aus denkenden und handelnden Menschen?
- Werden Kreativität, kritisches Denken, Initiative oder unkonventionelles Handeln im Unternehmen verhindert oder gefördert und honoriert?
- Gelten Offenheit und Mut auf allen Stufen als Tugenden? Oder herrscht eine Angstkultur mit strengem Hierarchiedenken?
- Wie kongruent sind unsere Worte und Taten? Meinen wir zum Beispiel auch wirklich, was wir sagen, wenn wir «Mitdenken» und «kritisches Verhalten» fordern?
- Leben wir in unserem abgeschirmten Glashaus mit vorgefilterten Informationen von «unten» überhaupt in einer realen Welt? Wie oft bewegen wir uns in Werkstätten oder Grossraumbüros und fühlen ungezwungen den Mitarbeitern den Puls?
- Wie offen sind unsere Türen und die unserer Manager?
- Gibt es Unternehmensteile mit ungewöhnlich vielen unliebsamen Personalabgängen? Haben Sie schon daran gedacht, die Manager kritisch zu überprüfen?
- Wie glaubwürdig ist es, menschlich fragwürdige Manager als geschützte Spezies zu tolerieren – oder weiterzubefördern! – und stattdessen unbequeme Geister und grosses Know-how zu entsorgen?
- Hat die Sozialkompetenz neben der Fachkompetenz bei uns den nötigen Stellenwert, oder wird sie vernachlässigt?
- Gehen wir innerhalb des Managements zu rücksichtsvoll miteinander um und haben zu wenig Mut, uns auf die Füsse zu treten?

Wir alle kennen Momente, in denen uns die Klugheit mahnt, Vernunft statt unseren Bärenmut walten zu lassen. Ebenso kennen wir aber Momente, in denen wir versagten, weil uns die Courage fehlte, in einer bestimmten Situation einzugreifen und eine verhängnisvolle Entwicklung zu stoppen. Es sind Momente, die uns später zu schaffen machten und auf die wir alles andere als stolz sind. Mut ist die Überwindung von Angst. Auch die Fähigkeit, ehrlich in den Spiegel zu schauen. Im Management ist das überlebenswichtig, denn wo Angst herrscht, ist schon fast alles verloren.



#### **Der Autor**

Mac J. Rohrbach ist verantwortlicher Leiter für internationale Management Education bei der Management School St.Gallen. Die Beratung in Strategieentwicklung und Finanzmanagement gehört zu seinen Schwerpunkten. Seine vielfältige Erfahrung basiert auf einer langjährigen Beratungs- und Schulungsaktivität für international tätige Unternehmen und Organisationen. Aktuelles Wissen zu vermitteln, positive Erfahrungen weiterzugeben und Management-Laufbahnen zu fördern, erfüllt ihn mit besonderer Leidenschaft. Kontakt zum Autor: [m.rohrbach@mssg.ch](mailto:m.rohrbach@mssg.ch)



«Wandel erfolgt nur durch Evolution.  
Alles andere ist Selbstbetrug.»

## *Das Bestehende umdeuten*

**Menschen verändern sich selten aus eigenem Antrieb. Erfolgreiche Veränderungsprozesse sind jedoch auf das Engagement der Menschen angewiesen. Aus der Organisationspsychologie wissen wir: Nur Einsicht führt zu Engagement. Wie ist Engagement in Zeiten steigender Unsicherheit zu erreichen?**

*Michael Kres*

In der heutigen Zeit schwindet das Vertrauen in Strukturen und mit ihm die Ordnung. Was gut war, gibt plötzlich keinen Halt mehr. Ordnung und Vertrauen tragen aber dazu bei, die Komplexität unseres Umfelds zu reduzieren. Mit Ordnung, dem Ergebnis und Ziel von Stabilität, erkaufen wir uns Sicherheit und Ruhe. Und mehr noch: Wir gewinnen an Freiheit. All die Ordnungsangelegenheiten, die Verhaltensweisen, die Normen und Regeln, die wir benutzen, sind dazu da, uns mehr Luft für die wirklich wichtigen Dinge im Leben zu verschaffen. Da ist es verständlich, dass Menschen dem vertrauen, was sie kennen, was sie also in der Vergangenheit als richtig erachtet haben und was ihnen persönliche Freiheit beschert hat. Krisensituationen zerstören nun diese Ordnung und führen dazu, dass Menschen ihre Reflexe walten lassen: Man will seine Freiheit schützen und tut automatisch das, was sich in der Vergangenheit als erfolgreich erwiesen hat. Für ein Umdenken oder gar ein Hinterfragen des eigenen Verhaltens bleibt da keine Energie.

### **Change ist nicht planbar – Entwicklung schon**

Menschen streben nach Ordnung und Sicherheit. Viele Führungskräfte wiegen sich und uns im Glauben, dass sich die Welt in einer vorherbestimmbaren Art und Weise entfalten wird. So werden auch Veränderungsprozesse geplant. Solche Pläne jedoch, sagen die amerikanischen Organisationsforscher Karl Weick und Kathleen Sutcliffe von der Universität Michigan, scheitern immer. Change lässt sich nicht planen. Experimente zeigen, dass Manager bereits ab einer Komplexität von fünf Variablen mit ihren Prognosen hoffnungslos danebenliegen. Wie soll sich so menschliches Verhalten vorhersagen lassen?

Weick und Sutcliffe haben Feuerwehr-Spezialeinheiten, Mannschaften auf Flugzeugträgern und Belegschaften in Atomkraftwerken untersucht. Die Zauberformel dieser Unternehmen, die permanent am Anschlag operieren und dennoch ihre interne Balance halten, lautet: Achtsamkeit. Erfolg stellt sich in solchen Systemen ein durch Menschen, die mit dem Unerwarteten rechnen,



ein Gespür für Veränderungen haben, die improvisieren können und das Können ihrer Kollegen respektieren, egal, welchen Rang diese bekleiden. «Problem-Erspürer», so die Forscher, seien selten Chefs, sondern Praktiker vor Ort. Diese Problem-Erspürer erwarten jederzeit eine dramatische Veränderung ihres Umfelds. Sie sind für Wandel sensibilisiert. Und das verunsichert sie nicht etwa, sondern gibt ihnen ein gutes Gefühl: das Gefühl, Gefahrensituationen – das Ungewisse – zu beherrschen, das eigene Verhaltensspektrum jeder auch noch so heiklen Situation anpassen zu können. Könnte also ein funktionierendes Change Management damit beginnen, einen «souveränen Umgang mit Ungewissheit» zu lernen, wie der Sozio-ökonom Fritz Böhle glaubt?

### **Von der Homöostase zur Evolution**

Karrieren verlaufen aufwärts – Gewinne müssen sich erhöhen. Unser gesamtes Denken orientiert sich am «immer mehr». Das «immer besser» hat da wenig Platz. Immer mehr zu wollen, entspricht, um mit den Worten Paul Watzlawicks zu sprechen, einer typischen Homöostase. Es ist, wie wenn wir versuchen, ein Auto im ersten Gang zu beschleunigen. Wir kommen über ein gewisses Tempo nicht hinaus. Wenn wir ans Limit gehen, dann zeigen sich am System Verschleisserscheinungen: Burnouts, höherer Absentismus, Kündigungen münden in sinkende Produktivität. Die Belastungen der Arbeitswelt sind hoch. Wie lassen sich die Verschleisserscheinungen minimieren? Wir könnten etwa einen anderen Gang einlegen. Uns bliebe so Luft und Zeit zum Atmen. Diese Zeit könnten wir nutzen für Innovationen, um besser zu werden. Das ist Evolution. Während die Homöostase uns zwar erlaubt, uns im System zu verändern, erlaubt sie uns nicht, am System zu arbeiten. Hierzu ist Evolution nötig. Und Wandel erfolgt nur in der Evolution. Alles andere ist Selbstbetrug.

Engagement lässt sich erreichen, wenn Mitarbeitende für sich erkennen, dass das Neue nicht mit ihren bestehenden Werten und Verhaltensweisen bricht, sondern sich mit dem eigenen Zukunftsverständnis vereinbaren lässt. Führungskräfte müssen also lernen, mit ihren Mitarbeitenden Bestehendes umzudeuten.



## Umdeuten als Führungsaufgabe

Die Abkehr von sicher geglaubten Werten bedarf eines Umdeutens von Bestehendem. Das beginnt damit, dass die Leute wissen, was sie wollen. Leider ist das relativ wenig der Fall. Den meisten Leuten passiert im Leben einiges, während sie eher selten etwas entscheiden. Sie erwarten, dass ihr persönliches Gleichgewicht vom Umfeld geformt wird, anstatt sich selbst ins Gleichgewicht zu bringen. Solange sie jedoch nicht erkennen, wie sie sich selbst ausbalancieren können, werden sie einen Wandel nicht mittragen. Ein jeder Change-Prozess beginnt also mit einer persönlichen Standortbestimmung, in der die eigene Ordnung, das eigene Wertegerüst, klar wird. Um Veränderung zu initiieren, müssen wir für uns eine neue Ordnung herstellen, nicht eine fremde Ordnung akzeptieren. Eine neue Ordnung also – eine eigene Identität. Veränderung braucht Identität und Umdeutung des Bestehenden. Eine Umdeutung kann prinzipiell auf drei Arten erfolgen:

- *Umdeuten des Standpunkts*: Jemand erkennt eine andere Bedeutung einer Botschaft oder einer Situation. Fragen, die das Individuum in diese Richtung begleiten, sind etwa: Warum machen wir etwas so und nicht anders? Was haben unsere Kunden für einen Vorteil aus diesem Verhalten?
- *Umdeuten des Sinnes*: Jemand erkennt eine Situation oder eine Charakteristik in einem anderen Zusammenhang oder Sinn. Geeignete Fragen hier sind etwa: Welche Vorteile entstehen durch die Lösung? Wie können wir selbst davon profitieren?
- *Umdeuten des Verhaltens*: Jemand erkennt etwas Positives in einer Lücke, einem Problem oder einem ungeeigneten Verhalten. Nützliche Fragen hier können sein: Welches ist der Vorteil dieses Verhaltens? Was können wir uns davon versprechen?

Eine Neuordnung der eigenen Wahrnehmung ist begründend für Wandel. Sie schafft Andockfähigkeit für Neues und Einsicht: die Basis für Engagement. Umdeutung ist also zentral für Veränderungsprozesse. Umdeutung braucht zwingend Aussensicht, die Unterstützung der Führungskräfte und deren Fingerspitzengefühl. Der Versuch, das Gleichgewicht um jeden Preis zu erhalten, führt zum Gegenteil. Die Balance zwischen beidem, der Dynamik und der Ordnung, ist die ständig neu zu definierende Aufgabe aller Führungskräfte in Organisationen.



### Der Autor

Dr. oec. Michael Kres hat an der Universität St.Gallen über das Thema der demografischen Entwicklung in Unternehmen dissertiert. Im Zuge seiner vielfältigen Führungs- und Begleiterfahrung in Ausbildungs-, IT-, Telekom-Institutionen und in der internationalen Luftfahrt hat sich mit Erfolgsorientierung im Management auseinandergesetzt und das Konzept des integrierten Employability-Managements entworfen, das heute vielen Unternehmen als Orientierungsrahmen dient. 2004 hat er die Schweizerische Gesellschaft für Arbeitsmarktkompetenz gegründet und einen international anerkannten Lehrgang für Employability-Coaches aufgebaut. Er ist an verschiedenen Universitäten und Fachhochschulen in Fragen des zukunftsorientierten Personalmanagements engagiert. Kontakt zum Autor: [office@mssg.ch](mailto:office@mssg.ch)



*«Andere diagnostizieren zu dürfen, ist eine grosse narzisstische Verführung. Die Kulturschäden durch den flächendeckenden Angriff auf den Selbstwert und die gleichzeitige Einladung zum Hochmut sind verheerend.»*

## *Wem gehört die Persönlichkeit?*

Der Megatrend der Person-Evaluation findet kein Ende. Wer es wagt, bei diesem Thema die schlichte Frage «Wozu?» zu stellen, katapultiert sich rasch ins Abseits. Die Kritiker, die Zweifler und die psychisch Geschädigten können sich schlecht artikulieren – man selbst ist immer das schlechteste Argument. Wer profitiert, neigt noch seltener dazu, das Verfahren in Frage zu stellen ...

*Dr. Martina Rummel*

Wer in moderne HR-Teams und Personalentwicklungs-Abteilungen schaut, wundert sich bisweilen, wie selbstverständlich es geworden ist, Persönlichkeit, Potenziale, Wertvorstellungen und persönliche Verhaltenstendenzen zum «Verhandlungsgegenstand» zwischen Arbeitgebern und ihren Mitarbeitern zu machen. Mitarbeiter und Führungskräfte werden mit Hilfe von Persönlichkeitsmodellen diagnostiziert, in ihren «Potenzialen» evaluiert, in Orientierungszentren auf ihre Defizite aufmerksam gemacht, mit den Lücken im Selbstbild-Fremdbild-Abgleich konfrontiert und jährlich personenbezogen evaluiert. Führungskräfte haben sich an die Mitteilung gewöhnt, dass im Hinblick auf ihre Persönlichkeit grundsätzlicher Entwicklungsbedarf bestünde.

### **Mephistos Arbeitsansatz: Bedrohung der Zugehörigkeit**

Je komplexer die Arbeitswelt, desto wichtiger werden in der Zusammenarbeit zweifellos Aspekte wie Sozialkompetenz, Intelligenz, Courage und klare Werte. Es verwundert also nicht, dass man diesen menschlichen Qualitäten zunehmend Aufmerksamkeit widmet. Wer heute einen Arbeitsvertrag behalten möchte, ist gefordert, sich verschiedensten Prozeduren zur Feststellung dieser Qualitäten zu unterziehen. Belastbarkeit, Flexibilität und gutes Selbstmanagement werden als Leistungsanforderung schon in der Stellenbeschreibung genannt. Die Fähigkeit, den Verlust eines Angehörigen in vierzehn Tagen zu verkraften, setzt man bei Leistungsträgern als Selbstcoaching-Kompetenz voraus. Assessment-Center beziehen sich weniger auf die fachlichen Fähigkeiten als auf Verhaltenspräferenzen in verschiedenen Settings. Potenzialdiagnostik ist Bedingung für jedes Vorankommen auf der Karriereleiter. Was gerade noch plausibel sein mag, wenn jemand einzustellen ist und eine Entscheidung über seinen Einsatz zu fallen hat, wird fragwürdig, wenn das Assessment als Dauerprogramm läuft. Dass Mitarbeiter jährlich beurteilt werden müssen, stellt kaum mehr jemand in Frage.

Das Ranking der Mitarbeiter und ihrer Performance nach der sogenannten Normalverteilung auch innerhalb eines Teams von zehn Leuten erscheint als elegante Idee – selbst noch mit der perfiden Krönung, die auf dieser Basis festgestellten unteren fünf Prozent als «Low Performers» aus dem Unternehmen zu entfernen. Die damit verbundene methodische Dummheit ist nachgerade harmlos im Vergleich zu der dahinter stehenden Geisteshaltung.

Mephistos Arbeitsansatz für die Störung eines guten Miteinanders ist damit auf den Punkt gebracht: Die systematische Verunsicherung in Bezug auf die Frage: Gehöre ich dazu? Seine Dauerbotschaft lautet: Jeder ist potenziell nicht gut genug. Konkurrenz nach innen und die Drohung, aus der Liga verstossen zu werden, in der man derzeit spielt, sind die Leitplanken, die Überanpassung sichern. Denn auf drohenden Verlust reagiert der Mensch nahezu irrational.

## Die Verkleidung: der Anschein der Selbstverständlichkeit

Systeme wirken in sich, und niemand trägt Schuld. Das war und ist stets Mephistos genialste Verkleidung: dass er nicht beim Namen zu nennen ist ...

Dass künftig Kindergartenleiterinnen die Erzieherinnen in ihrem durchaus überschaubaren Kindergarten beurteilen sollen, darf nun freudig erwartet werden, auch wenn die Lebensfreude im Kindergarten daran zugrunde gehen könnte. Auch wenn Schüler sogar ihre Lehrer schon selbst beurteilen können. Welch erfreulich frühe Einübung der für die Systembedienung erforderlichen Bereitschaft zur Anmassung! Dass damit die Rangordnung vollends ausgehebelt und die ohnehin schon angeknackste Berufsgruppe vollständig depotenziert wird, ist nicht wichtig und fällt ohnehin kaum mehr auf ...

Betriebliche Persondiagnostik ist deshalb stark im Aufwind. Die «naive» Veränderungstheorie dahinter wird nicht erkannt. Obwohl jeder weiss, dass «die Sau nicht fetter wird, wenn man sie wiegt», wird Menschen eingeredet, dass man Veränderungsprozesse damit beginnen müsse, festzustellen, wie der Status quo aussieht.

Überträgt man diese in sich fragwürdige These auf menschliche Interaktion, kann man leicht zum Fehlschluss kommen, man müsse feststellen, wie die Person *ist*, damit sie sich entwickeln kann. Statt Menschen zu befähigen, einander klar zu sagen, was sie voneinander brauchen, um Ziele zu erreichen, und wo der Bedarf verfehlt wird – eine Notwendigkeit an jeder Schnittstelle –, werden sie systematisch angehalten, einander «den Spiegel vorzuhalten», so als sei es zur Klärung relevant, wie man einander bewertet, findet oder aufeinander wirkt. So werden in vielen Kommunikationstrainings Menschen mit Fremdbildern traktiert, die überhaupt nicht danach gefragt haben. Die begrifflich unsaubere Einordnung dieses Vorgangs als «Feedback» vernebelt im Grunde die Übergriffigkeit und Sinnlosigkeit. Der Mensch hat zwar, das ist unbestritten, «blinde Flecken», Zonen, die andere sehen, ihm selbst jedoch nicht bewusst sind. Daraus jedoch abzuleiten, man müsse Menschen ihre blinden Flecken zeigen (spiegeln), ist sehr gewagt.

## Mephistos Waffe: der Spiegel

Ein netter kleiner Film der Hilfsgemeinschaft der Blinden und Sehschwachen Österreichs ist geeignet, die Sinnlosigkeit dieses Vorgangs kritisch aufs Korn zu nehmen: Zwei Piloten besteigen ein Flugzeug in Begleitung ihres Blindenhundes. Das Flugzeug rollt an und erreicht das Ende der Startbahn kurz vor der Küste. Gleich

wird es ins Meer stürzen, merken die Passagiere und fangen laut an zu schreien. Der blinde Pilot zieht daraufhin seinen Steuerknüppel an, das Flugzeug hebt ab. Zu seinem ebenfalls blinden Kopiloten sagt er: «Irgendwann werden die Leute zu spät schreien, und dann werden wir alle sterben!»

Wer bereits im Cockpit sitzt, profitiert fürs Fliegen vielleicht gerade noch eben vom Schreien der Passagiere – ein echtes, wenn auch nicht sonderlich qualifiziertes Feedback. Dem Piloten in dieser Situation zu «spiegeln», dass man ihn für blind hält, wäre sinnlos. Das Sehvermögen sollte man feststellen, bevor dieser ins Cockpit steigt. Während des Fluges ist das zu spät und hilft nichts. Das ist der zentrale Denkfehler etwa des sogenannten 360-Grad-Feedbacks für Führungskräfte, das gar kein steuerungsrelevantes Feedback, sondern lediglich Fremdbilder enthält. Nicht einmal für die Bühne benutzt ein guter Coach den «Spiegel». Sondern er hilft dem Protagonisten durch «Regieanweisungen» gezielt bei der Verbesserung der Bühnenwirkung. Systematisches Spiegeln ohne Auftrag stellt sich demgegenüber als Ausdruck und Produktion einer narzisstisch gestörten Kultur dar. Es erzeugt Irritation und Verunsicherung bei den einen, Eitelkeit bei den anderen. Nicht mehr, aber leider auch nicht weniger. Ganz im Sinne Mephistos.

### **Die Strategie: Verführung**

Der Mensch ist es gewohnt, Veränderungsanliegen mit Kritik zu beginnen. Das limbische System ist schneller in der Kritik als in der Lösung. Es produziert kontinuierlich Situations-Checks und Bewertungen als Handlungsgrundlage für unsere eigenen Entscheidungen. Einen Kommunikationspartner zu bewerten, wenn man etwas erreichen möchte, ergibt jedoch wenig Sinn. Warum ist Bewertung – den Spiegel vorhalten und urteilen – trotzdem so beliebt? Vermutlich, weil man sich mit dem Urteil über den anderen stellen kann. Goethe schrieb dem Menschen eine Neigung zu, sich über andere zu erheben, um sein Ego zu erhöhen. Nichts eigne sich dazu besser als Kritik. Andere diagnostizieren zu dürfen, ist eine immens narzisstische Verführung. Heerscharen von Trainern, Beratern und Führungskräften sind dieser Verführung kontinuierlich ausgesetzt. Statt in der Zusammenarbeit wirkliches «iteratives» Feedback – die Kommunikation von Effekten und Bedürfnissen – zu fördern, wird systematisch eingefordert, was dem Menschen als spontaner narzisstischer Reflex eigen ist: die Bewertung von Personen und ihrer Leistung. Sinn und Legitimität werden dabei nicht hinterfragt. Die Kulturschäden durch den flächendeckenden Angriff auf den Selbstwert und die gleichzeitige Einladung zum Hochmut sind verheerend.

Wer eine Entscheidung treffen will, muss urteilen. Auch über Personen. Der Handelnde macht sich stets «ein Bild». Was aber geschieht, wenn Fremdbilder und Urteile kommuniziert werden, anstelle von Bedürfnissen oder Lösungsvorschlägen?

### **Self-fulfilling prophecies**

Im Moment, in dem der Diagnostiker seine Diagnose ausbreitet, betritt er das Feld der Intervention. Sozialpsychologische Studien zeigen, dass sich selbst stille, nicht einmal kommunizierte Diagnosen oder Erwartungen auswirken, was als «Pygmalion-Effekt» bekannt geworden ist. Schüler, deren Lehrer an ihrer Intelligenz zweifeln, machen geringere intellektuelle Fortschritte.

Livingston und seine Kollegen konnten zeigen, dass Teams hohe oder niedrigere Leistungen erbrachten, je nachdem, was ihre

Vorgesetzten von ihnen hielten. Explizite negative Rückmeldungen können sich noch direkter auswirken als stille Erwartungen. Die Risiken verschärfen sich weiter, wenn die Bewertung sich nicht nur auf eine Verhaltensbeschreibung bezieht, sondern auf die Kompetenz oder sogar die Potenziale einer Person. Blondinen rechnen schon dann langsamer, wenn man ihnen vor einer Rechenaufgabe einen Blondinenwitz erzählt.

### Der Zugriff zielt aufs Ganze

Wer in einer Beratung etwas über seine Potenziale wissen möchte, kann danach fragen. Menschen ohne Auftrag ein Potenzial abzusprechen, ist psychologisch illegitim, denn eine Potenzialeinschätzung ist eine direkte, sehr tief greifende Aussage über die Person. Eine sorgfältige Legitimation (Wozu?) und der ausdrückliche Wunsch des Betroffenen nach entsprechender Information (Will ich es wissen?) müssen daher gegeben sein. Dabei ist die Zuverlässigkeit der eingesetzten Methoden keine Hilfe, denn wenn man jemandem «wissenschaftlich fundiert» den Verstand oder das Talent abspricht, macht man es eher schlimmer. Die Schäden durch handgestrickte Verfahren halten sich gerade noch in Grenzen, weil die Unsäglichkeit den Methoden zugeschrieben werden kann. Selbst die Wirkung auf die, welchen im Wettrennen der Talente ein Potenzial zugesprochen wird, ist fragwürdig. Die Frustrationen über vermeintlich



uneingelöste Versprechen auf Aufstieg und Karriere nach solchen Verfahren sprechen Bände. Manch einer verlässt sich so sehr auf sein «Potenzial», dass er ein ewiges Talent bleibt.

Und was man alles diagnostizieren kann! Bereits finden sich Organisationen, in denen der «Persönlichkeitstyp» der Mitarbeiter nach gängigen Verfahren farblich auf dem Namensschild zur Schau gestellt wird: damit man sich «einstellen» kann. Das «Handling» des Gegenübers gewinnt Vorrang vor dem Interesse an der Person. Was läge in der Philosophie eines solchen Vorganges näher, als der Typenbeschreibung für die «Einstellung» noch etwas mehr «Effektivität» zu geben, etwa für schnelle Selektion in Richtung Kompetenz oder Intelligenz. Zum Beispiel – als relativ valide Potenzialaussage – durch den Einsatz eines wissenschaftlich fundierten Intelligenztests für alle? Aktiv «gelebt» mit Auskunft über den IQ und andere Daten auf einem Schildchen an der Kleidung ...

Genährt durch die Angst jedes Einzelnen, nicht im Besitz des richtigen Schildchens zu sein, würde in einem solchen System die Konformität sicher erhöht. Wie so häufig zeigen erst Extremfälle, worauf solche Systeme im Endeffekt hinauslaufen können und was sie im Kern charakterisiert: die totalitäre Tendenz.

### **Mephistos Erfolge: Triumph des Narzissmus ...**

Die Konkurrenz um Märkte und Arbeitsplätze erzeugt ein wachsendes Bedürfnis nach Positionssicherung. Unklar ist das Ausmass der Schädigung des Einzelnen durch permanente Bedrohung der Zugehörigkeit zur Gemeinschaft in den zentralen Referenzsystemen. Die Zunahme von Depressionen, psychosozialen Erkrankungen, Burn-out und Sucht könnte mit dieser Entwicklung zusammenhängen.

Die letzten Bastionen gegen den allgegenwärtigen Mainstream der Personenevaluation fallen. Grundlegendes Misstrauen wird in der Bewertung systematisch institutionalisiert und ersetzt Loyalität, Synergie und Verbindlichkeit in der Kooperation. Dazu kommt die kommunikative Begleitmusik: Wer zweifelt oder sich gar entzieht, gilt als nicht entwicklungswillig oder unprofessionell. Die Wirkung dieses direkten Framing ist immunisierend und schafft neue Tabus. Das Unbehagen der Beteiligten wird deutlich spürbar, aber nicht mehr artikuliert, schon gar nicht von negativ Betroffenen. Der Zirkel der gleichzeitigen Förderung von Narzissmus, Selbstwertschäden und Anerkennungssucht schliesst sich selbst.

### **... und Erosion von Gemeinschaft**

«Resiliente» Menschen – mit «Stehaufmännchen-Qualitäten» – sorgen innerhalb dieses Zirkels für sich, jedoch nicht unbedingt für andere. Das Spannungsfeld zwischen Zugehörigkeit und individuellem Beitrag in Organisationen neu zu überdenken, ist deshalb für Organisationsentwickler eine grosse Herausforderung. Die Erosion kooperativer Beziehungen durch die systematisch angeheizte Konkurrenz nach innen ist offensichtlich, hat sich jedoch als Thema nicht nennenswert in Theorie und Praxis der Organisationsentwicklung niedergeschlagen.

Wirkliche Wertschätzung und synergetische Gemeinschaft über den Tag hinaus ist auf einer solchen Basis nicht zu haben. Alternative Möglichkeiten zur Personenevaluation einzufordern, bedeutet keinesfalls, einer betulichen Nischenkultur das Wort zu reden. Wer Hochleistung und Kooperation möchte, tut aber nach dem derzeitigen Erkenntnisstand der Psychologie gut daran, das Potenzial der beteiligten Menschen nicht zu «vermessen», sondern vielmehr allem, was da ist, zur Entfaltung zu verhelfen – für und in



Verbindung mit einem hohen Anspruch an Qualität und Leistung und mit gegenseitiger Unterstützung zum Erreichen der Ziele.

## Das Miteinander zurückerobern

Die für eine Neuorientierung erforderliche Arbeitshaltung ist die der Lösungsorientierung, die erforderliche kognitive Kompetenz die des Perspektivenwechsels. Das ist die Grundlage für prozessbezogene Kommunikation, gemeinschaftliche Zielbezogenheit und Synergie in einer Kultur, der man gerne angehört.

Die gegenwärtigen Systeme der Personenevaluation sind weder lösungsorientiert noch kooperationsfreundlich. Alternative Wege gibt es bereits – sie erfordern aber einen deutlichen Bruch mit Konventionen, die Courage, scheinbare Notwendigkeiten zu hinterfragen, und eine grundlegende Veränderung der Organisationskultur. Die Möglichkeit zur Identifikation mit Sinn, der Vorrang der gemeinsamen Ziele vor Egoismen Einzelner, die Orientierung vor der Kritik, die Lösung vor der Bewertung des Status quo und die Synergie vor der Konkurrenz innerhalb der Organisation: All das könnte spielentscheidend werden für die kooperative und erfolgreiche Interaktion in komplexen dynamischen und interkulturellen Welten. Menschen arbeiten in einer solchen Kultur nahezu automatisch gern. Auch an ihrer eigenen «Selbstveredelung». Denn es ist attraktiv, einer Gemeinschaft anzugehören, die eine Exzellenzkultur in diesem Sinn hat und Zugehörigkeit durch «Wahl und Ehre» ermöglicht, statt nach innen einen Dauerkampf um die Selbstpositionierung anzuzetteln.

Mephistos Beitrag zu aller Entwicklung ist durchaus nennenswert, solange er nicht die Oberhand gewinnt und das, was wir Motivation nennen, in Korruption und Verführbarkeit ausartet. Wie alle individuellen, um nicht zu sagen egoistischen Bedürfnisse haben auch die Sünden ihren Platz. Neid, Gier und Selbstdarstellungsdrang sind wichtige soziale Motoren, solange sie ethisch und sozial kontrollierbar bleiben. Doch wenn die Mutter aller Todsünden, der Hochmut, nicht gemeinschaftlich in Schach gehalten wird, sondern unbemerkt und schleichend zur Tugend avanciert, könnte uns die Hölle ziemlich nahe kommen. Nicht nur in Unternehmen.



### Die Autorin

Dr. Martina Rummel ist Arbeits- und Organisationspsychologin. Sie wirkt als Beraterin, Facilitator und Coach vor allem für die Industrie, aber auch in Krankenhäusern und Verwaltungen. Sie führt Lehraufträge an verschiedenen Universitäten und Fachhochschulen durch. An der Management School St.Gallen gehört sie zum Referententeam in den Leadership-Programmen. Kontakt zur Autorin: [m.rummel@mssg.ch](mailto:m.rummel@mssg.ch)



«Herz, Leidenschaft, Visionen: Es ist nie zu spät, um ein zweites Leben zu beginnen und dem Dasein einen neuen Sinn – oder überhaupt einen Sinn – zu geben.»

## *Sanfte Revolution am dürren Meer*

**Regierende und Politiker, Raubfischer und Immobilienhaie brachten die Dörfer an der nordbrasilianischen Küste an den Rand des Abgrundes. Prainha do Canto Verde wehrte sich, löste eine veritable Revolution der kleinen Fischer aus, veränderte sich auf atemraubende Weise und wurde zum internationalen Beispiel einer nachhaltigen Entwicklung. Die treibende Kraft dahinter: ein Schweizer Manager, dem es gelang, kühne Visionen in die Tat umzusetzen.**

*Urs von Schroeder*

Als der Brasilien-Schweizer René Schärer im Jahre 2000 in Berlin den «To Do»-Preis des hochkarätigen Studienkreises für Tourismus und Entwicklung entgegennehmen durfte, fand für ihn ein weiterer Faden das Ohr. Das kleine und bis vor kurzem bedeutungslose Fischerdorf Prainha do Canto Verde im brasilianischen Bundesstaat Ceará war mit seinem Kampf um eine nachhaltige Fischerei und einen umwelt- und sozialverträglichen Tourismus zu einem weltweiten Beispiel geworden. Und dies insbesondere deshalb, weil das Projekt nicht in sich stecken blieb, sondern Nachahmung stimulierte und mit neuen Impulsen zunehmend Einfluss auf die Entwicklung der ganzen Küste nimmt.

### **Im Würgegriff einer Mafia ...**

Die Fischergemeinde Prainha do Canto Verde zählt 1045 Einwohner und liegt etwa 120 Kilometer südöstlich von Fortaleza. Endloser traumhafter Strand, dahinter beginnt eine trockene Wüstenlandschaft mit grossen Sanddünen, die ständig in Bewegung sind, und Seen, die sich den Dünen anpassen. Ab und zu eine Palmgruppe, da und dort, wo es Wasser gibt, ein grüner Fleck. Hier richtige Strassen zu bauen, ist fast ein Ding der Unmöglichkeit. Die Idee, einmal etwas Neues anzufangen, reifte zwischen 1981 und 1984, als René Schärer als Verkaufschef der Swissair Brasilien kennenlernte. Die Erfolgsstory von Prainha do Canto Verde begann dann Ende der achtziger Jahre, als es den Berner, damals in Atlanta tätig, auf einer Ferienreise durch puren Zufall in dieses vergessene Dorf verschlug, das damals – wie andere Dörfer an der Küste – am Abgrund stand. Zu schaffen machte den nach alter Tradition mit ihren Jangadas (Segelflösse) fischenden Pescadores die «Dürre des Meeres» als Folge der langjährigen, durch die Regierung subventionierten industriellen Fischerei. Ihre Lebensgrundlage war zunehmend gefährdet. Dazu kamen ihre totale Abhängigkeit von ausbeuterischen Zwischenhändlern und Angriffe von Landspekulanten, die das potenziell wertvolle Strandland im Auge hatten. Die Kinder – zwanzig Prozent von ihnen überlebten ihr erstes Lebensjahr nicht – besuch-

ten zwar vier Jahre lang eine rudimentäre Schule, blieben aber wie die meisten im Dorf Analphabeten. Ärztliche Betreuung gab es nur während einiger Wochen vor den Wahlen. René Schärer, berührt von diesen Bildern, fühlte sich magisch zu diesem Dorf hingezogen, kehrte immer wieder zurück, zog schliesslich 1992 einen Strich unter sein bisheriges Managerleben und liess sich hier nieder. Hier glaubte er, alles anwenden zu können, was er gelernt hatte, und hoffte, seinem Leben einen neuen und wirklichen Sinn geben zu können.

«Es ist wichtig festzuhalten, dass eine vom deutschstämmigen Erzbischof und Kardinal Aloísio Lorscheider – Verfechter der Befreiungstheologie – gegründete Bewegung in Prainha wichtige Vorarbeit leistete», fügt René Schärer an. Diese Gruppe, «Zentrum zur Verteidigung und Förderung der Menschenrechte» genannt, leistete Unterstützung im Kampf gegen die Spekulation der Immobiliengesellschaft Henrique Jorge SA, die versuchte, unrechtmässig das Land der Fischer an sich zu reissen. Schärer: «Dom Aloísio und Freiwillige dieser Organisation halfen den Fischern, sich zu organisieren und im Jahre 1989 einen Einwohnerverein zu gründen. Ohne diese Basis wäre wohl eine Entwicklungsarbeit fast unmöglich gewesen.»

### **... und bedroht von Raubfischern**

Nachdem René Schärer die Verhältnisse still beobachtet hatte, brachte er im Vorstand des Einwohnervereins die Idee ein, eine Fischerei-Kooperative zu gründen und mit seiner Hilfe eine eigene Verteilorganisation auf die Beine zu stellen. Die Fischer waren vorerst skeptisch, hatten aber nichts zu verlieren und schickten die Zwischenhändler in die Wüste. Seine Familie und sein Freundeskreis brachten die ersten Mittel auf, um das Projekt zu ermöglichen. Es funktionierte erstaunlich schnell, verbesserte die Ertragslage der nun in einer Dorfgemeinschaft organisierten Fischer schlagartig und ermöglichte den Aufbau eigener Hilfsmittel und Infrastrukturen.

1992 bahnte sich ein neuer und noch schwierigerer Konflikt an: bei der Langustenfischerei, die zu den wichtigsten Einnahmequellen im Bundesstaat Ceará und in anderen Küstenstaaten im Nordosten gehört. Raubfischer machten sich eine rücksichtslose Fangmethode mit Kompressoren zunutze und zerstörten damit zunehmend die Bestände entlang der Küste. Die Fischer begannen sich, vorerst noch isoliert von anderen Dörfern, zu wehren, fanden jedoch bei den Behörden kein Gehör. Darauf entbrannte ein jahrelanger Krieg gegen die Eindringlinge, der viele Menschenleben forderte.

### **Mit Solidarität zum Recht**

Bei der Eskalation der Ereignisse platzte René Schärer der Kragen, denn hier war die Existenz einer halben Million Menschen entlang der Küste bedroht. Das führte 1993 zur Aktion «SOS Sobrevivência» mit einer 3000 Kilometer langen, spektakulären Protestfahrt mit Jangadas bis nach Rio de Janeiro. Das Mediengetöse, das diese Expedition begleitete, verfehlte die Wirkung nicht. National und international war man auf ein Problem aufmerksam geworden, das bisher kein Thema gewesen war. Der Küste entlang entstanden Beziehungen, die vorher nicht bestanden hatten, und aus der Erkenntnis von Gemeinsamkeiten wuchs eine Welle der Solidarität unter Fischergemeinden und darüber hinaus. Aus Prainha do Canto Verde wurde nun eine Bewegung, die neben Fischern, Fischereiwissenschaftlern und Managern auch internationale Entwicklungsorganisationen zu interessieren begann.

Ein weiteres Thema hatte «SOS Sobrevivência» auf seine Fahne geschrieben: den Kampf gegen einen mit Hilfe der Interameri-

kanischen Entwicklungsbank desaströs und ohne ökologische Bedenken der Küste entlang betriebenen Tourismus und die damit verbundene Bodenspekulation für Zweitwohnungen auf Kosten der Fischerbevölkerung und anderer traditionell lebender Volksgruppen. In Prainha do Canto Verde kannte man die Probleme, die dieser mit sich brachte – Kriminalität, Prostitution, Drogen und Aids –, aus der Erfahrung des Dorfes Canoa Quebrada 50 Kilometer östlich und wehrte sich, als die mächtige Immobiliengesellschaft Henrique Jorge die Fischer mit allen Mitteln zu vertreiben suchte. Zweimal brummt nachts bewaffnete Banditen heran und begannen, einen im Bau stehenden Kindergarten und zwei Fischerhäuser zu zerstören. Tagsüber lockte Henrique Jorge mit Geschenken für Verräter oder drohte mit Stacheldrahtzäunen. Doch die Solidarität funktionierte, und andere Dorfgemeinschaften und Eingeborenentämme – Tapeba, Tremembé und Jenipapo Kanindé – halfen, die Zäune umgehend wieder zu zerstören. Schärers nationale und internationale Lobby, auch die Erklärung von Bern, der Förderverein Amigos da Prainha do Canto Verde und der Schweizerische Arbeitskreis für Tourismus, halfen mit, in Brasília Druck zu machen. Das wirkte, um die Immobilienmafia in die Schranken zu weisen, und ermutigte auch andere Fischerdörfer, für ihre Rechte zu kämpfen.

Das war allerdings erst ein Anfang. Darauf folgten ein über zwanzig Jahre dauernder Kampf durch die Institutionen und Prozesse bis zum Bundesgericht, das im März 2006 in letzter Instanz das Urteil gegen die Immobiliengesellschaft bestätigte. Am Welt-Umwelttag vom 5. Juni 2009 unterzeichneten Staatspräsident Lula da Silva und Umweltminister Minc ein Dekret, das 660 Hektar Land und 29 000 Hektar Meer zum Schutzgebiet erklärte, das ausschliesslich von der ansässigen Bevölkerung nachhaltig genutzt und bewirtschaftet werden darf. Damit wurden endlich auch die Landrechte der Bewohner von Prainha do Canto Verde anerkannt.

## Es beginnt zu spriessen

In Prainha do Canto Verde war der Sockel für die weitere Entwicklung schon zu Beginn der neunziger Jahre gelegt. Diese galt dem Aufbau einer dörflichen Infrastruktur mit Nutzung der vorhandenen Energiequellen: Wind und Sonne. Auch über ein Gesundheitszentrum verfügt das kleine Dorf seit 1996. Die Leute desinfizieren ihr Grundwasser mit der bestechend einfachen Sodis-Methode, die darin besteht, PET-Flaschen fünf Stunden an die Sonne zu legen. Diese Methode, von der Schweizer Eawag entwickelt, wird heute durch René Schärer in Brasilien verbreitet.

Ein weiteres Ziel war, als zweites Standbein neben der Fischerei einen sozial- und umweltverträglichen Tourismus aufzubauen. Zuvor war in der Dorfgorganisation diskutiert worden, welche Art von Tourismus überhaupt wünschbar sei: ein Tourismus der Reichen mit Fünfsterhotels und billigen Arbeitsplätzen oder einer mit kleinen, aber eigenen Pousadas (Gasthäuser). Als Antwort darauf steht heute ein alternatives Modell für die Tourismusentwicklung im brasilianischen Küstengebiet, das nach Prainha do Canto Verde in zehn anderen Dörfern im Ceará repliziert wird. Statt wie früher an Lehmhütten werkeln die Einwohner jetzt in jeder freien Minute an ihren neuen Backsteinhäuschen, auf denen schon TV-Antennen spriessen. Dank verbesserten Einnahmen aus Fischerei, Tourismus, Kunsthandwerk und Landwirtschaft hat sich auch die Infrastruktur verbessert. Das Einkommen fliesst nicht einfach ab, sondern zirkuliert im Dorf und fördert die lokale Entwicklung. So gibt es eine Bäckerei und gut versorgte kleine Märkte, wobei alles im Besitz der

Einwohner und nicht von Ausländern oder Brasilianern aus dem reichen Süden ist.

## Multiplikation: Fortschritte auf breiter Front

Seit der Gründung des Vereins Amigos da Prainha do Canto Verde in der Schweiz wurde die Multiplikation von erfolgreichen Projekten in anderen Dörfern zur Strategie, wobei der Verein logistische Unterstützung und Fundraising-Support liefert. Wichtig war für René Schärer – er wirkte stets nur als Inspirator und «Coach» im Hintergrund –, dass etwas in den Köpfen passierte. Eine zentrale Rolle spielten deshalb die mit Hilfe des Kantons Basel-Stadt und der Schweizer Botschaft in Brasilien entstandenen Gebäude der Schule «Bom Jesus dos Navegantes». Mit der Unterstützung der Unternehmerstiftung Abrinq aus São Paulo und nach der Methode von Jean Piaget und Paulo Freire wurde eine neue, lebensnahe Lehrmethode entwickelt. Die Schule ist auch zur Bildungsstätte für Erwachsene der ganzen Region geworden und führt Kurse zu Themen wie Gesundheit, Familienplanung, Ökologie, artgerechte Fischerei oder sozialverträglicher Tourismus durch. Bereits sind junge Kader herangebildet, die den «Geist von Prainha do Canto Verde» weitertragen. Über hundert Community Leaders aus zwanzig Dörfern der 574 Kilometer langen

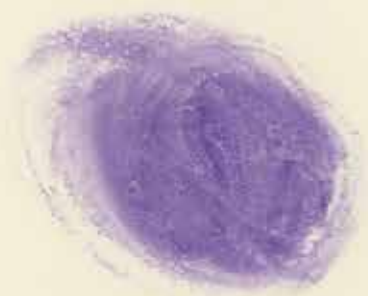
### Denkanstösse

Unserer industrialisierten Zivilisation gelang es, die während 3,5 Milliarden Jahren bestehende Meerfauna innerhalb eines einzigen Jahrhunderts gefährlich aus dem Gleichgewicht zu bringen. Die FAO kommt zum Schluss, dass bereits 60% des Erd-fischbestandes voll ausgefischt sind und sich kaum mehr erholen. Bei den modernen industriellen Fangmethoden werden 25% der Fänge verschwendet, das heisst tot oder halbtot wieder ins Meer geworfen. Weitere 25% der Fänge werden zu Fischmehl oder Öl verarbeitet, mit denen Schweine, Lachs und Crevetten gezüchtet werden. Es braucht 5 Kilo Fischmehl, um 1 Kilo Crevetten zu produzieren. Tausende von Hektaren Mangrovenwälder werden für die Crevettenzucht zerstört. Das heute stattfindende Leer-fischen gefährdet die Nahrungsgrundlage eines grossen Teils der Erdbevölkerung von morgen. Die Nachhaltigkeitsgrenze haben wir schon lange überschritten.

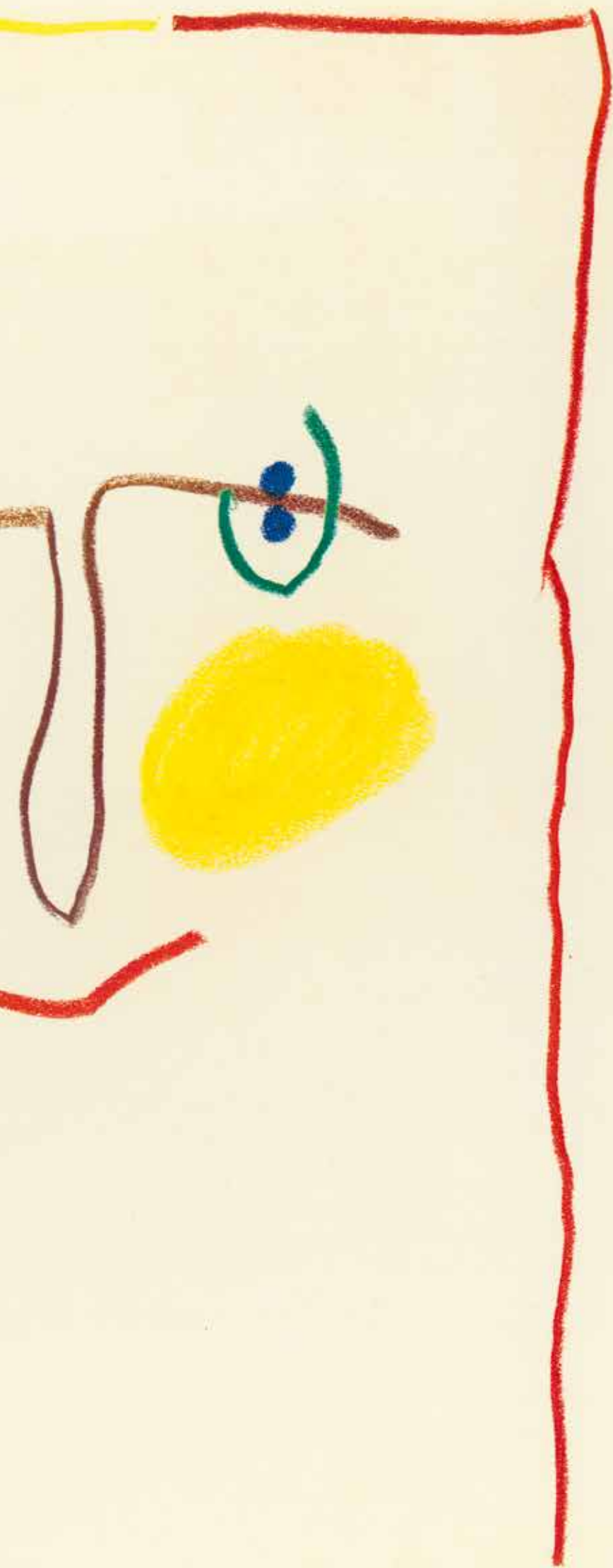
Küste des Bundesstaates haben hier sechswöchige Ausbildungskurse absolviert und sind heute die treibenden Kräfte des «Forums zur Verteidigung der Küste von Ceará», welche die Entwicklung der Gegend auch politisch beeinflussen. Die Bevölkerung, die früher jahrelang auf nie stattfindende Wunder der Regierung oder Gottes gehofft hatte, nahm das Heft selber in die Hand.

Längst ist der Ruf dieses Projektes auch bis Brasília und zu den internationalen Organisationen vorgedrungen und dient als Vorzeigemodell. So hat auch das Uno-Umweltprogramm Prainha do Canto Verde für ein pionierhaftes Pilotprojekt zur Kommerzialisierung der artesischen Fischerei für die Weltmärkte ausgewählt. Das Projekt läuft Hand in Hand mit der Bildung des Reservates von Prainha do Canto Verde und des Schutzgebietes, das die Ostküste vor der illegalen Fischerei schützen soll: ein grosser Schritt zur nachhaltigen Fischerei und zur Rehabilitierung der wertvollen Langustenbestände. Das Fischerei-Verwaltungsmodell Brasiliens entwickelt sich zu einem weltweiten Beispiel für partizipatives Management. Vor «SOS Sobrevivência» hatten die Fischer überhaupt kein Mitspracherecht. Heute sitzen sie am Verhandlungstisch

0:47:10









#### **Mehr Informationen**

Das Instituto Terramar in Fortaleza kämpft mit anderen Organisationen für ökologisches Bewusstsein im Tourismus, für ein ausgewogenes Fischen und den Erhalt vom Aussterben bedrohter Populationen.

[www.terramar.org.br](http://www.terramar.org.br), [www.tucum.org](http://www.tucum.org), [www.prainhadocantoverde.org](http://www.prainhadocantoverde.org)

Mehr über den Förderverein Amigos da Prainha do Canto Verde erfährt man im Internet unter [www.amigosprainha.org](http://www.amigosprainha.org). Detaillierte Auskünfte und eine umfangreiche Publikationsliste sind per E-Mail bei René Schärer erhältlich: [fishnet@uol.com.br](mailto:fishnet@uol.com.br).

in Brasília. Schritt um Schritt reihte sich ein Projekt an das nächste: eine Fischerschule zum Beispiel, die Erstellung einer Werft zum Bau von Katamaranen, eine Schreinerei, eine Ausbildungsstätte für das Kunstgewerbe, ein Digitalzentrum oder Projekte zur Kartografierung der Fischgründe und der Beginn einer Bio-Landwirtschaft. Das alles verbunden mit beruflichen Ausbildungen und mit dem Ziel, der Monokultur entgegenzuwirken, sich breiter zu verankern und neue Arbeitsplätze zu schaffen. «Dank Patenschaften und Stipendien bekommen talentierte Junge die Chance, sich an Universitäten oder technischen Schulen auszubilden. All das hilft, damit auch die Abwanderung in die grossstädtischen Ballungen reduziert wird oder dass Jugendliche in der Stadt zumindest anständige Arbeitsplätze finden», erläutert René Schärer.

### **Prainha do Canto Verde wird international**

Bereits 1997 erhielt René Schärer von der brasilianischen Fundação (oder Stiftung) Abrinq die Auszeichnung «Kind 1997» für die Rechte der Kinder, weil es gelungen war, die Kindersterblichkeit in Prainha do Canto Verde innert kürzester Zeit von 20 Promille auf 0 zu senken und die Rate der Einschulungen auf fast 100 Prozent zu steigern. Für ihn sind das – er hat heute den Schwerpunkt seiner Arbeit auf die internationale Ebene verlegt – nichts als Etappensiege. Denn was hier vollbracht wurde, sollte auch andernorts Schule machen. Zusammen mit Wissenschaftlern gründete er das unabhängige Instituto Terramar in Fortaleza, das als Nichtregierungsorganisation zu einer wichtigen Plattform geworden ist. Inzwischen hat der vom WWF und von Unilever gegründete Marine Stewardship Council in London, ähnlich wie im Holzsektor, ein Logo eingeführt, das Fischereiprodukte kennzeichnet, die aus umweltgerechter Produktion stammen. Das bis vor kurzem unbekannte Prainha do Canto Verde wurde 1997 als einer von zehn Orten der Welt eingeladen, sich am Zertifizierungsverfahren zu beteiligen. Das ist – wie der 2000 verliehene «To Do»-Preis für das Tourismusprojekt – ein Zeichen dafür, dass der Effort Früchte zu tragen beginnt.

«Global denken und lokal wirken, das ist unser Motto», erklärt René Schärer. «So kommt es auch, dass unsere NGO Instituto Terramar das Tourismus-Netzwerk Tucum für den Staat Ceará geboren hat. Jetzt gerade sind wir mit der Zeugung des brasilianischen Netzwerkes Turisol beschäftigt. Ich selber bin schon seit längerer Zeit im lateinamerikanischen Community-Tourismus-Netzwerk mit über 150 Destinationen in 11 Ländern als Mitglied des Steering Committee engagiert.»

Bei der Fischerei vollzogen sich die Dinge ähnlich. Dazu Schärer: «Aus der Dorfbewegung in Prainha do Canto Verde entstand 1995 das erste Forum der Fischer gegen die illegale Langustenfischerei an der Ostküste (Resultat «SOS») und nur fünf Jahre später das Forum der Fischer der Küste von Ceará (Resultat Führungskurs), 2003 waren wir bei der Gründung des lateinamerikanischen Forums der Artesanalfischer mit Sitz in Santa Clara in Argentinien dabei und sind auch Mitglied einer kleinen Gruppe mit sieben Dörfern in Chile, Argentinien, Uruguay, Brasilien und Spanien, die ein Beispiel für nachhaltige Fischereientwicklung unter dem Namen «Recopades» präsentieren. Seit 1998 bin ich Vollmitglied des ICSF, des Internationalen Kollektivs zur Unterstützung der Artesanalfischer mit Sitz in Chennai in Indien. Diese NGO vertritt die Interessen der handwerklichen Fischer in allen internationalen Gremien. So öffnen sich mir weltweit viele Türen.»

### **Kleiner Anfang, grosse Wirkung**

Da die Mangrovenwälder für die Fischer eine enorm wichtige Rolle spielen, nicht nur als Brutstätte des Meeres und als Schutz vor Natur- und anderen Katastrophen, ist Terramar auch hier aktiv dabei. Zum Schutz der Mangroven und gegen die unverantwortliche Crevettenzucht wurde 2008 in Brasilien das Mangroven-Netzwerk «Mangue Mar» gegründet und arbeitet mit dem lateinamerikanischen «Red-manglar» und asiatischen und afrikanischen Organisationen weltumspannend zusammen. Andere Vernetzungen wie Mikrokredite und Fairer Handel sind für das nachhaltige Wachstum der Dörfer sehr wichtig. Ohne Internet wäre diese Vernetzung strikt unmöglich.

Erstaunlich ist, in welcher kurzer Zeitspanne sich hier ein ganzes Denkgefüge veränderte. Nur wenige Jahre genühten, um ein kleines Dorf aus einer desperaten Lage zu befreien, soziale Strukturen und ein Gemeinwesen aufzubauen, den Menschen ein neues Selbstverständnis und damit eine Würde zu geben. Während die Fischer zum Kern einer nationalen Bewegung wurden, wandelte sich das Dorf zum Modell einer nachhaltigen Entwicklung, das überall Multiplikationseffekte zeigt.



#### **Der Autor**

Urs von Schroeder hat Wurzeln in der Maschinenindustrie und bei internationalen Organisationen, stieg aber in jungen Jahren in den Journalismus um. Er wurde Redaktor bei verschiedenen Schweizer Zeitungen und Mitarbeiter ausländischer Blätter. Während vieler Jahre arbeitete er als Mediensprecher und Kommunikationsbeauftragter für die Swissair im In- und Ausland. Hautnah erlebte er die verhängnisvollen Entwicklungen bei der Schweizer Fluggesellschaft in ihren letzten Jahren und ihren kläglichen Untergang. Deshalb ist Krisenkommunikation für ihn alles andere als ein Fremdwort. Heute ist er, wohnhaft in Schaffhausen, freier Publizist und Autor von bisher elf Werken. Kontakt zum Autor: [office@mssg.ch](mailto:office@mssg.ch)

# *Kraft der Inspiration*

*Ein Gespräch mit René Schärer*

*Herr Schärer, Ihr Projekt im Norden Brasiliens entstand durch reinen Zufall. Wie ist es dazu gekommen?*

1986 führte mich eine schicksalhafte Reise in den Nordosten des Landes, wo gerade eine Jahrhundert-Dürre herrschte. Auf dem Weg nach Jericoacoara stürzte ich mit meinem Buggy in ein Strassenloch und hörte dann von einem Arzt erstmals von einem Dorf namens Prainha do Canto Verde, das ich ein Jahr darauf besuchte. Dort lernte ich die Probleme der Bevölkerung kennen und entschied mich, ein Hilfswerk aufzubauen und mich dort niederzulassen. Die Kapitalbasis bildeten zu Beginn eine Erbschaft, etwas eigenes Geld und Spenden aus meiner Familie und von Kollegen.

*Sie haben eine erfolgreiche Karriere im Luftverkehr abgebrochen, den bisherigen Komfort zurückgelassen und ein einfaches neues Leben gewählt. Welche Motive bewegten Sie dazu?*

Ich dachte an meinen Vater, dem es nicht möglich war, einen zweiten Lebensabschnitt zu beginnen. Ich hatte eine Scheidung hinter mir, was mich zum Nachdenken über den Sinn des Lebens anregte, und wollte nicht bis zur Pensionierung warten, um etwas Neues anzufangen, sondern dies zu einem Zeitpunkt tun, in dem ich noch voller Fantasie und Energie war. Ich bin stark geprägt von Viktor Frankl («Man's Search for Meaning»), Albert Schweitzer und Fritjof Capra («Wendezeit»). Als Aktivist beteiligte ich mich bei Greenpeace, Amnesty International und erlebte 1978 in Chile das erste Elendsviertel. Dank meiner 31-jährigen beruflichen Karriere verfügte ich über Erfahrungen und Wissen, die ich auf sinnvolle Weise weitergeben konnte. Nach den vielen Jahren des hektischen, unstillen, aber auch faszinierenden Zigeunerdaseins – meine letzten Stationen vor Brasilien waren die USA und Spanien – fand ich hier einen neuen Sinn des Lebens und schlug dann Wurzeln. Meine Tochter Michelle ist Meeresbiologin und begleitete mich in den ersten vier Jahren in Prainha do Canto Verde. Zusammen haben wir auch schon Studien über die Artesanalfischerei geschrieben und publiziert.

*Das setzte neben beträchtlichem Mut auch eine soziale Ader voraus. Welche Visionen hatten Sie?*

Ich habe schon früh damit begonnen, mich mit Problemen der sozialen Gerechtigkeit, der Solidarität und einer nachhaltigen Entwicklung auseinanderzusetzen. Oft habe ich davon geträumt, wie schön es wäre, wenn der Reichtum besser verteilt wäre, und wie wir unsere Umwelt für unsere Nachkommen intakt erhalten könnten. Zu klaren Visionen kam ich erst in Prainha do Canto Verde, wo ich sah, dass die zerstörerische industrielle Fischerei durch eine sorgsame, nachhaltige handwerkliche Fischerei abgelöst werden musste ...

*... mit welchen konkreten Zielen?*

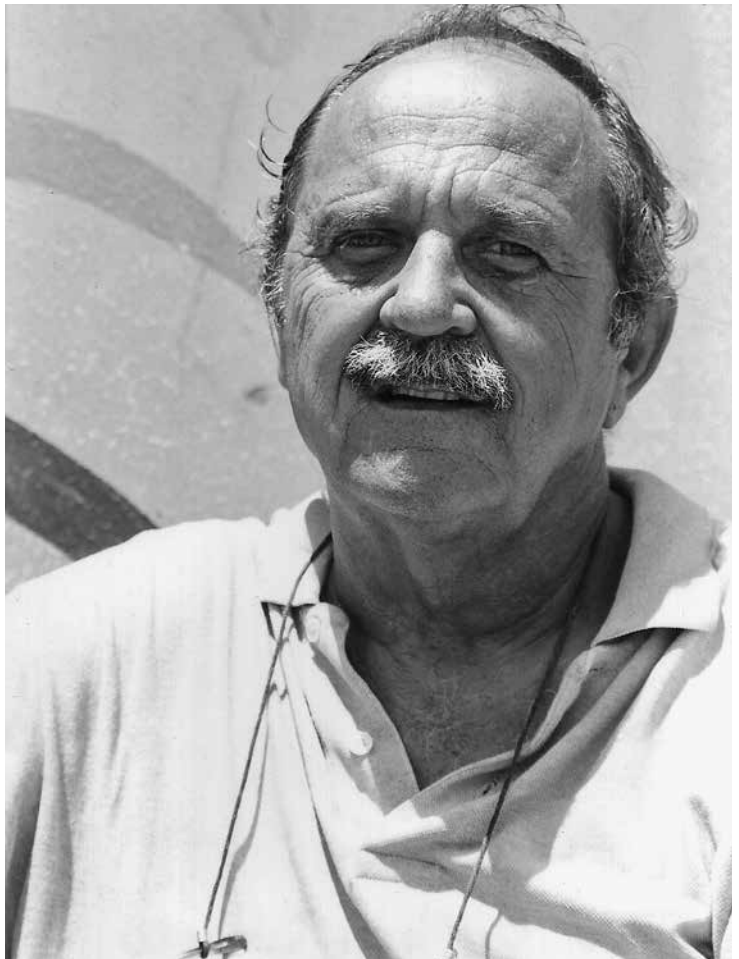
Dass sich die erschöpften Fischbestände wieder erholen, dadurch die Armut unter den Betroffenen zurückgeht und die Küstengebiete ihrer natürlichen «Aufgabe» – dem Landschafts- und Naturschutz – erhalten bleiben. Und besonders wichtig: dass die guten Beispiele Schule machen und sich lokale Initiativen zur wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung rund um die Welt vermehren und die Lebensbedingungen benachteiligter Bevölkerungsteile verbessern. Das Ganze war natürlich auch ein Lernprozess, denn anfänglich hatte ich noch keine grosse Ahnung von der Fischerei oder sozialen Organisationen.

*Und Zweifel kamen Ihnen dabei keine?*

Gott sei Dank ahnte ich zu Beginn noch nicht alles, was später auf mich zukam, sonst hätte ich den Entscheid nach guter Schweizer Art sicher noch einige Zeit abgewogen und mich vielleicht sogar zurückgezogen. Ich habe ihn aber spontan mit dem Herz getroffen. Ziemlich naiv habe ich nur den ersten Schritt des Entwicklungskonzeptes für das Dorf genau durchdacht. Wenn ich zurückdenke und mir überlege, was alles hätte falsch laufen können, schauert es mich. Im Nachhinein ist festzustellen, dass wir instinktiv oder zufällig fast alles richtig gemacht haben.

*In Prainha do Canto Verde ist in kurzer Zeit mehr passiert als anderswo in fünfzig Jahren. Wie war das möglich?*

1987 lebte das Dorf noch tief in der Vergangenheit, aber es gab Leute mit der Bereitschaft für Änderungen. Der Nachholbedarf war enorm. Deshalb fielen meine Lösungsvorschläge auf fruchtbaren Boden. Nun gab es zwar kreative Ideen, doch die Mittel zur Umsetzung fehlten. Als sich erste Geldgeber fanden – zuallererst war ein Toyota zur Verteilung der Fische zu finanzieren –, stellten sich erste Erfolge ein. Das förderte das Selbstbewusstsein der Leute im



Dorf und beflügelte auch mich zum konsequenten Weitermachen. Wichtig war dabei, junge Führungskräfte zu finden und zielgerichtet zu fördern. Das setzte dann eine bemerkenswerte Eigendynamik in Gang. Die Vernetzung mit anderen Organisationen half, dass der Funke auch auf andere Dörfer und die ganze Küste übersprang.

*Es gab auch Rückschläge: die Bedrohung durch angeheuerte Killer und einen jahrelangen zähen Kampf durch die Instanzen bis vors Bundesgericht. Haben Sie eigentlich nie um ihr Leben gebangt?*

Hemmend wirkte sich die fehlende Kontinuität bei den wechselnden Regierungen aus. Wir mussten oft wieder bei null beginnen, um die Behörden zu überzeugen. Grösstes Hindernis war stets die horrende Korruption. Das Recht scheint in diesem Lande meist auf der Seite der Reichen zu sein. Zwar wurde ich oft bedroht, musste zeitweise vorsichtig sein und konnte nicht mehr an jedes Dorffest, doch – nein – eine konkrete Lebensgefahr spürte ich kaum.

*Milliarden wurden schon in Entwicklungsprojekte verlockt und scheiterten wegen mangelnder Nachhaltigkeit. Das kann man bei Ihnen wirklich nicht behaupten. Wo liegt das Erfolgsgeheimnis?*

Ein Problem bei der Entwicklungshilfe weltweit ist, dass die Leute mit bestimmten Projekten kommen, die zwar technisch perfekt sind und auch rasch umgesetzt werden, dass sie aber nicht berücksichtigen, wie sich diese auf die Bevölkerung auswirken. Auch unterliegen Projekte meist starren Auflagen, die wenig Anpassungen ermöglichen. Der Unterschied bei uns ist, dass ich unter dem Zielpublikum, also mitten in der Bevölkerung lebe und darauf achte, dass die Lösungen lokal gesucht und getragen werden, also praxisbezogen sind. Dazu gehören auch Flexibilität und das Vertrauen der Gönner.

*Sie betonen stets, Sie seien nur «Einflüsterer». Die Bewohner hätten die Dinge selber in die Hand genommen. Ist das tatsächlich so? Dann muss sich auch in ihren Köpfen Wesentliches verändert haben ...*

In den ersten fünf Jahren war ich bei jeder Versammlung dabei und zeigte bei allen Projekten starke Präsenz. Ich wusste aber von Anfang an, dass lokale Leute die Führung und Verantwortung übernehmen mussten. Deshalb investierten wir stark in die Förderung eines jungen Nachwuchses. In ihrer Ausbildung wurden die Leute mit Themen wie Umwelt, nachhaltige Entwicklung oder Verwaltung vertraut gemacht. Die Hälfte dieser Leute sind noch immer in den Dörfern tätig, andere wurden in Fischerei- oder Sozialbewegungen aktiv. José Alberto Ribeiro de Lima ist sogar zum Präsidenten der brasilianischen Fischereivereinigung geworden, und Lindomar Fernandes hält regelmässig Vorträge im In- und Ausland. Seine Schwester Ely brachte es 2004 sogar bis zum Weltsozialforum in Mumbai. Man kann also schon sagen, dass sich in den Köpfen einiges bewegt hat.

*Viele Gutmenschen scheitern mit Projekten, weil ihnen der Sinn für Organisation, Kommunikation und Vernetzung abgeht. Bei Ihnen ist das anders. Sie denken in grossen Zusammenhängen. Setzte «Prainha do Canto Verde» in Brasilien tatsächlich etwas in Gang?*

Heute ist Prainha do Canto Verde im Umwelt- und Fischereiministerium in Brasília ein Begriff und wird als positives Beispiel gepriesen.



Mit Projekten wie unserer Fischereischule oder dem Katamaranbau haben wir Modelle für die ganze Küste geschaffen. Grossen Einfluss hatte unser Wirken auf die Fischereiausbildung. Dank meinen Zukunftsvisionen führten wir 1997 mit Unterstützung des ICSF das erste internationale Seminar zum Kodex der FAO zur verantwortlichen Fischerei durch, weniger als zwei Jahre nachdem die Fischereiminister dieses abgesegnet hatten. 2006, am zweiten internationalen Seminar, begrüssten wir neben dem brasilianischen Fischereiminister FAO-Vertreter und die amerikanische Fischereibehörde NOAA. Die Resultate bilden die Grundlage für die Gesetzgebung der heutigen Langustenfischerei. Auch das 1998 gestartete Community-Tourismusprojekt war pionierhaft und wird heute von der Regierung zur Nachahmung nicht nur an der Küste, sondern in ganz Brasilien empfohlen und auch finanziell gefördert.

*Konkret: Wie haben kleine Dorfgemeinschaften, die von der handwerklichen Fischerei leben, von der Entwicklung profitiert?*

Bis 1996 wurden Fischereientscheide durch wenige Staatsstellen, einige Unternehmer und Wissenschaftler gefällt. Heute sind die Fischer organisiert und werden in die Entscheidungsprozesse einbezogen. Die für Ceará sehr wichtige Langustenfischerei liegt zwar noch immer am Boden. Das wird sich erst ändern, wenn die jetzt erarbeiteten Programme für eine gemeinsame, kontrollierte Bewirtschaftung der Bestände umgesetzt sind. Hier hat das Umdenken noch lange nicht überall stattgefunden, wir sind aber auf Draht und lassen nicht nach.

*Sie kooperieren zwar mit dem internationalen Marine Stewardship Council (MSC), doch auf seiner Weltkarte des Jahres 2009, in der seine bisherigen Erfolge eingezeichnet sind, erscheint Brasilien – im Gegensatz etwa zu den USA und Ozeanien – als weisser Fleck. Warum das?*

Das wird sich ziemlich bald ändern. Unsere Langustenfischerei wurde im Jahr 2000 einer Vorevaluation für die Zertifizierung durch MSC unterzogen. Das negative Resultat hatten wir eigentlich erwartet, weil unsere Fischereiwissenschaftler zu wenig wichtige Daten über die Fischerei haben und die Verwaltung der Ressourcen durch die Regierung absolut ungenügend war. Damit haben wir bei unserer Regierung erneut Druck aufgesetzt. MSC-intern hat man dann auch realisiert, dass für sogenannte «small scale»- oder Artesanalfischereien andere Zertifizierungskriterien angewendet werden müssen. Ich habe mit einer Studie zu dieser Diskussion beigetragen. Seit 2008 nehme ich via Internet an einer Arbeitsgruppe des Uno-Umweltprogrammes teil. Im vergangenen September hat diese Gruppe unsere Fischerei zum Pilotprojekt für die Produktkette der Langusten vom Fischer zum Konsumenten erkoren. Die Verkürzung der Kette sollte faire Preise für die Fischer bringen.

*Deutschland steht an der Spitze der Länder mit Produkten mit dem MSC-Label. Wie steht es mit der Schweiz?*

Die Schweiz steht der Grösse des Landes entsprechend sehr gut da. Ich erinnere mich, dass die Migros einer der ersten zertifizierten Abnehmer war. Ich habe Beziehungen zu verschiedenen MSC-Abnehmern und kann mir vorstellen, dass wir vielleicht in zwei, drei Jahren ins Geschäft kommen. Zudem gibt es ja noch andere

Zertifizierer wie Friends of the Sea für Meeresfische und Naturland für Fischzucht.

### *Wie entstand Ihr grosses Netzwerk, welche Bedeutung hat es?*

Ohne Internet wären wir aufgeschmissen. Die ersten Jahre waren enorm schwierig. Ich musste in Fortaleza wohnen, denn im Dorf hatten wir keinen Strom, nur ein Radiotelefon mit Sonnenenergie. Da es keine Strassen gab, ging ich viel zu Fuss. Dafür war ich mager und gesund. Von meiner Zeit bei der Swissair hatte ich keine Scheu vor neuen Kontakten. Ich konnte frech den Gouverneur anrufen oder die Dona Elisa, welche die Fischerei-Industrie dirigierte. Einer meiner ersten Kontakte in Brasilien war Antônio Carlos Diegues Sant'Ana, ein respektierter Anthropologe an der Uni von São Paulo, ehemaliger Vertreter des IUCN. Durch ihn kam ich bei allen Universitäten durch und wurde auch beim ICSF als Mitglied aufgenommen. Ich kommuniziere problemlos mit Unternehmern, Analphabeten, Fischern, Senatoren oder Ministern. Dank meiner Seriosität und Kompetenz werde ich auch überall respektiert ...

### *... was Ihnen auch beim Fundraising half!*

Als Stephan Schmidheiny in Brasilien die Stiftung Avina gründete, wurde ich zum ersten Leader der Stiftung. Dank diesem Netzwerk lernte ich Hunderte von interessanten Aktivisten kennen. Im Jahre 2000 kam die Stiftung Ashoka mit 2500 Ansprechpartnern auf der ganzen Welt auf mich zu, die ähnlich denken wie ich. Avina und Ashoka haben enorm zu meiner globalen Tätigkeit beigetragen und eine Menge Flugscheine bezahlt. Durch das ICSF in Indien erhielt ich eine Einladung, um bei der ILO in Genf an einem Workshop der «World Commission on Globalisation» teilzunehmen. Dort lernte ich den Nachhaltigkeits-Experten Ignacy Sachs und den Nobelpreisträger Muhammad Yunus von der Grameen Bank kennen. Mit unserer Arbeit zur Verbreitung des Kodex für verantwortliche Fischerei wurde ich auch bei der FAO in Rom bekannt. Seither werde ich immer wieder an wichtige Fischereikonferenzen und -kongresse eingeladen. Auf Einladung der französischen Regierung war ich zweimal in Mexiko und einmal in Frankreich und hielt Vorträge über lokale Entwicklung und Tourismus. Warum sind diese Connections wichtig? Weil man überall offene Türen findet und sich gar nicht mehr erst vorstellen und verkaufen muss.

### *Inzwischen fördern auch grosse Sponsoren Ihre Projekte. Wird es einmal ohne Hilfe aus dem Ausland gehen?*

Langfristig ist das sicher möglich. Anfänglich fokussierte sich die Hilfe auf Projekte in Prainha do Canto Verde, heute ist die ausländische Unterstützung auf einem viel breiteren Wirkungsfeld aktiv. In zehn Jahren sollte der Bedarf kleiner sein, weil wir mit immer mehr lokalem Support rechnen können. Es ist auch Zeit, dass Brasilien beginnt, seine Probleme selber zu lösen, denn es ist ein reiches Land, aber auch das Land mit der schlimmsten Reichtums- und Einkommensverteilung. Aber wer weiss, vielleicht werden wir schon bald mit der Unterstützung der brasilianischen Entwicklungshilfe unsere Ideen in portugiesischsprachigen Ländern Afrikas und Asiens applizieren. Kontakte haben wir bereits mit Moçambique und Timor-Leste.

*In welcher Weise hat Ihr Management-Background geholfen, so vieles in so kurzer Zeit zu verwirklichen?*

Auf allen Ebenen: Organisation, strategische Planung und Ausführung von Projekten (Geschäftsplan), Gruppenarbeit, Motivation, Medien- und öffentliche Beziehungen, Selbstvertrauen, Delegation von Verantwortung, Konfliktbewältigung, Qualität, Verhandlungstaktiken, Risikofreudigkeit und vieles mehr, was wir eben im Geschäftsleben als selbstverständlich voraussetzen, was aber in sozial, ambivalent und ideologisch orientierten NGOs oft fehlt.

*Und umgekehrt gefragt: Was würden Sie heute – wenn Sie wieder Manager wären – aus den Erfahrungen und Erkenntnissen Ihres zweiten Lebens einfließen lassen?*

Dank der Finanzkrise und der Gefahr des Klimawandels haben Bürger, Regierungen und Unternehmer eine einmalige Gelegenheit, die Weichen neu zu stellen, denn es ist ja inzwischen sicher allen klar, dass unser Zug in die falsche Richtung fährt. Die Menschheit braucht ein neues Wertesystem, nicht basierend auf Gewalt, Reichtum, Konkurrenz und Bruttonationalprodukt-Indexen, sondern auf Frieden, Wohlbefinden, Kooperation und dem BNG: Bruttonationalglück-Index. Für alle multinationalen Unternehmer geht es darum, die Produktion zu «de-globalisieren» und wieder mehr und mehr lokal zu produzieren. Für die Konsumenten soll die Regel gelten, nur im Ausnahmefall importierte Waren zu konsumieren, denn es gibt ja einige Milliarden hungrige Leute und Kinder, die auch gerne etwas essen möchten ohne CO<sup>2</sup> zu produzieren. Und zuletzt für die Touristen: Wenn schon reisen, dann an Community-Tourismus-Destinationen, wo man einen Beitrag an die lokale Entwicklung leisten kann.

*Sie haben in vielen Ländern gelebt und kennen beide Seiten des Lebens. Wo oder wie kamen Sie dem Glücksgefühl am nächsten?*

Glück ist für mich seit 1992 fast ein Dauerzustand, denn ich mache, was mir immer am Herzen lag. Wenn ich positive Resultate sehe, bin ich darob noch glücklicher. Und für die Zukunft wünsche ich mir einen Bruttoweltglück-Index von 100.

*Sie sind inzwischen 68, in einem Alter, in dem sich andere auf Kreuzfahrten tummeln oder sich dem Golfsport hingeben. Geht es einmal auch ohne Sie weiter?*

Was jetzt läuft, ist gesichert und wird auch zunehmend von unserer NGO Terramar übernommen und weitergeführt. Auch das Lobbying bei der Regierung ist institutionalisiert. Dazu sind neue Bewegungen entstanden, die unser Gedankengut weitertragen. Meine Aufgabe sehe ich heute vorwiegend in der Erweiterung und Vertiefung des internationalen Netzwerkes oder des bereits erwähnten Projekts des Uno-Umweltprogrammes. Mit anderen Worten: Ich könnte schon morgen abtreten.

*Trotzdem wünschen wir Ihnen und Ihrem Werk, dass die Quelle der Inspiration und Ihre Power noch lange erhalten bleiben.*



«Man reist nicht mehr, um Rom, Prag oder St. Gallen zu sehen, sondern man reist, um zu sehen, was sich ergibt oder was sich bereisen lässt.»

## *Surfen zwischen Burka und Bikini*

Die luxurierende Multioptionsgesellschaft macht uns das Leben nicht einfach. Der Sound der Supermärkte und der Warenglitzer wecken das Gefühl, dass uns etwas fehlt, auch wenn uns nichts fehlt. Oder nach Michel Houellebecq: Der Mensch der Moderne schwebt einem ungesättigten Molekül gleich im luftleeren Raum und versucht krampfhaft, sich mit Dingen und Menschen zu verbinden. Aber mit welchen Dingen? Und mit welchen Menschen?

*Peter Gross*

Konsum ist der Endzweck aller Produktion, so das Lexikon. Aber warum wird das eine verkauft, das andere nicht und das Dritte rasend und millionenfach? Warum verschmoren ganze Kollektionen in der Hölle, während andere in den Himmel gehoben werden? Welche Bedeutung haben Trends und Moden, Milieus und Szenen für den Menschen der Moderne, wenn er die täglich sich verändernde und neu formierende Menschen- und Warenwelt absucht und scannt?

### **Der Mensch ist nicht, was er ist**

Zunächst: Der Mensch aller Zeiten lebt mit einer Wunde, einer Verletzung, einem Makel, den ihm Gott oder der Teufel beigebracht hat – mit einem Mangel an Gewissheiten und Instinkt, der ihm zu schaffen macht und den er beheben will. Unbehaust, mit bescheidenen Sinnesleistungen ausgestattet und instinktreduziert, musste er sich zu festigen versuchen und entsprechende Praktiken entwickeln. Der Mensch ist nicht, was er ist, sondern was er aus sich macht. Nackt in einer natürlichen Umgebung und verlassen von seinen Artgenossen, ist er lebensunfähig. Er muss sich eine zweite Natur, eine künstlich gemachte, eine kulturelle Ersatzwelt schaffen und sich mit seinesgleichen zusammenschliessen. Er tut dies überall, wo wir ihn sehen. Die Kompendien der Weltgeschichte zeigen den grandiosen Reichtum von sich in rascher Folge überformenden und ablösenden Kulturen, Epochen und Lebensstilen. Die ihm organisch versagten Waffen, zupackende Kiefer oder scharfe Klauen, hat er sich selber herzustellen. Wenn er in kalte Zonen vordringt, muss er sich, wie Arnold Gehlen hübsch sagt, den Pelz umhängen, der ihm nicht wächst. Die Kulturgeschichte der Waffen und der Pelzbekleidung legt Zeugnis ab vom ingeniosen Erfindungsreichtum des Menschen. Nicht nur das Leben muss er sich sichern, sondern auch das Überleben als Gattung. Ganz dem entsprechend entwickelt er fabelhafte Techniken, insbesondere prächtige Kleider, um sich schön und das andere Geschlecht auf sich aufmerksam zu machen.

Sich schön machen für andere, um Eindruck zu erregen, um Aufmerksamkeit auszulösen, damit beginnt die Mode. Ihr Siegeszug resultiert aus dem Entstehen nomadischer Lebensformen und dem Aufkommen von durcheinandergewirbelten Massengesellschaften, die es notwendig machen, in anonymen Massen Aufmerksamkeit zu erregen. Die Modeschauen, die vom Paris des 19. Jahrhunderts ausgehend die Weltstädte eroberten, finden heute nicht nur in allen möglichen Kleinstädten und Dorfkneipen statt, sondern überall. Der Globus ist zum Laufsteg mutiert. Alle sind auf Roadshows, auch wenn das Glitzern der Mode in weiten Teilen der Welt erst über Touristik und Fernsehen wahrgenommen wird. Die Rolle, die der Mode heutzutage zukommt, hat es nicht mehr nur mit der prinzipiellen Blöße eines, wie die Paradiesgeschichte es will, sich ob seiner Sündigkeit schämenden biblischen Paares zu tun, das sich zu schützen und anzuziehen hat. Sondern mit der Notwendigkeit, sich angesichts der ins Unabsehbare wachsenden Möglichkeiten immer wieder neu zu erfinden. Vielleicht unterschätzen wir die Fülle der Möglichkeiten, über die archaische Kulturen verfügten. Aber sicher war das Arsenal der durchschnittlich verfügbaren Kleidungsstücke vergleichbar klein. Ganz zu schweigen von Prothesen wie Brillen und Stöckelschuhen oder Geräten wie Uhren und Handys. Nicht mehr nur Julia Roberts brauchte – wie kürzlich gemeldet – ein GPS für ihren Kleiderschrank.

## **Überleben im Funkenregen der Einfälle**

Während in vormodernen Gesellschaften der Kampf um die Deckung der Primär- oder Grundbedürfnisse, also ums schlichte Überleben, existenziell war, ist dieser in luxurierenden Multioptionengesellschaften, weil selbstverständlich (ausser in extremen und nicht selten frei gewählten Ausnahmefällen), verschwunden. Der Durst lässt sich in den europäischen Grossstädten an jedem Wasserhahn löschen und der Hunger notfalls aus der Mülltonne stillen. Und die durchschnittliche Sankt Gallerin muss sich vor dem Besuch der «Carmina Burana» nicht fragen, ob sie etwas zum Anziehen hat, sondern, was sie anziehen soll.

Während die Grundbedürfnisse in unserer Gesellschaft also gedeckt sind und sich entsprechend luxurierende Bedürfnisse, wie solche nach Differenzierung, nach Selbstverwirklichung, nach Gemeinschaft, nach Passung in den Vordergrund schieben, sind die Gewissheiten und Vorstellungen, was wann zu tun und zu lassen und was wann von wem anzuziehen sei, progressiv geschwunden. Und zwar nicht nur im Zuge der alltäglichen Entobligationierung und Enttraditionalisierung moderner Gesellschaften, dieses Nebenproduktes des Triumphes der neu errungenen Autonomie, die ja nur funktionieren kann, wenn jene Autoritäten und Gewissheiten zerstört werden, welche die Freiheiten des Tuns und Lassens beschränken. Sondern im Zuge einer zweiten oder dritten oder vierten, jedenfalls die industrielle Moderne hinter sich lassenden Moderne, die uns tagtäglich mit einem Funkenregen von Einfällen und Prioritäten ein- und zudeckt, dass es schwerfällt, die in modernen Gesellschaften erforderliche Beweglichkeit an den Tag zu legen.

## **Der umherdriftende Ichling und die Qual der Wahl**

Der Mensch ist also in einer doppelten Weise entbettet: aus der tierischen, fest in Instinkte eingebundenen Lebensweise einerseits, den bitteren Notwendigkeiten der täglichen Lebensfristung andererseits. Er lebt in den grandiosen Kulissen gleissender

Warengesellschaften, in einem endlosen Strom von Optionen, die tagtäglich seine staunenden Augen passieren. Nicht mehr nur die Kinder fühlen sich jeden Morgen wie an Weihnachten. Die Opulenz moderner Gesellschaften beginnt schon bei der morgendlichen Zeitungslektüre, mit Selbstmordanschlägen und Börsenkursen, während gleichzeitig Händel erklingt und das Ei in der Pfanne brutzelt! Das Wuchernde moderner Gesellschaften ist unterschiedlich gedeutet worden: von Gustave Flaubert anhand der exzessivem Konsum frönenden Madame Bovary im Paris des 19. Jahrhunderts bis zu Jean Baudrillards apokalyptischen Überlegungen zum krebsartig wuchernden orgastischen Gestus moderner Gesellschaften, die an ihrer Übersättigung und Hypertrophie verbrennen. Eine Gesellschaft, die allen überkommenen Autoritäten die Tür weist, muss daran gehen, sich selber zu organisieren, hat Gewissheiten, Verbindlichkeiten zu schaffen, die den Menschen der Moderne nicht versinken lassen in einem chaotischen Sammelsurium von Waren und Gegenständen, von Theorien und deren Fragmenten. Moderne Gesellschaften entwickeln gerade in ihrer Überfülle einen neuartigen Disziplinierungs- und Entscheidungsdruck, eine «Qual der Wahl», welche Regeln und Codes erfordert. Die Beweglichkeit und Buntheit moderner Gesellschaften, nicht zuletzt an Massenveranstaltungen ablesbar, erscheint in einer neuartigen Weise fruktifiziert und kultiviert, die luftige und funkensprühende Welt von Einfällen, Erfindungen und Optionen wird gehalten und versteift von einem neu entstandenen Gefüge, das dem umherdriftenden Ichling Orientierung verheissen will.

Moden und Trends tragen zu diesem Gefüge bei. Sie bilden eine Art Gerüst, das die freigesetzten Ichs auffängt. Denn das Ich hat es nicht leicht. Unsere Zeit trägt schwer an dieser Ausgeburt des 16. Jahrhunderts, die das 19. hochgefüttert hat, so Hugo von Hofmannsthal. Damit es sich nicht verliert und nicht revoltiert, werden mehr oder weniger unsichtbare Laufgänge und Käfige errichtet.

### **Wenn Haifischschnauzen zu Wärmezonen werden**

Während vormoderne Gesellschaften reich an Gewissheiten, aber arm an Möglichkeiten waren und sich das Tun und Lassen der Menschen an weltlichen oder geistlichen Autoritäten orientierte und unter Androhung von Sanktionen zu orientieren hatte, sind moderne Gesellschaften umgekehrt reich, überreich an Möglichkeiten und gleichzeitig arm an Gewissheiten. Moden und Trends kompensieren die verloren gegangenen Gewissheiten und offerieren Operationsräume und -zeiten, in denen man sich getrost – getrost, weil man sich in Gemeinschaften sicher fühlt – in die Zukunft hineinbewegen kann.

Die Haute Couture markiert den saisonalen Höhepunkt, hängt die Fixsterne gewissermassen für das, was nachher in den Garderoben hängt. So bewegen sich mit geringen Zeitverschiebungen unterschiedlichste Produkte in mehr oder weniger voraussehbaren Bahnen. Durch alle Marken hindurch werden derzeit die Brillen wuchtiger, die Bügel breiter und die Gläser grösser oder bei den PKWs der Grill schnauzenartig tiefergezogen. Vor den armen kleinen Peugeotts muss man bald Angst haben, wie sie mit aufgerissener Haifischschnauze die Aquarien der Kleinstädte durchpflügen. Moden und Trends strahlen und erzeugen Wärmezonen: in Oldtimervereinen, Handyfamilien, Tattoogangs und Motorradbruderschaften. Darüber hinaus bleiben, ähnlich den Stadionwellen, denen sich alle fügen müssen, durch alle Trends, Moden und Szenen und in allen Operationsräumen beobachtbare Zyklen bestehen, etwa



was Farben, Formen, Muster, Länge der Hosen oder Röcke und Weite der Hemden und Blusen, Stehkräglein oder Revers betrifft. Dasselbe lässt sich auch für die Art und Weise des Wohnens und des Sich-Umgebens sagen. Ingeniöse Forschungsprojekte zu Szenen und Lebensstilen arbeiten die Aufeinanderfolge entsprechender Milieus auf, die bei allem Chaos eine gewisse Struktur und Ordnung sichtbar machen. Nicht zuletzt globale Konglomerate wie die World Colour Association infizieren und prägen zum Beispiel das Color-Management aller mit Farbe arbeitenden Industrien und bringen uns dazu, Silber als «out» und Nachtschwarz als «in» zu sehen, im Herbst «moody» (in düsterer Optik) und in zwei Jahren «orange» und «Nespresso-braun» herumzulaufen. Mit entsprechenden Accessoires und Kosmetiklinien!

### Hooligan-Köpfe und Gigolos

Die Multioptionsgesellschaft macht indes keineswegs vor Trends und Moden halt. Ebenso wenig wie das Reich des Geistes von der Produktion von Vielfalt ausgenommen ist, ist es das Reich der Lebensstile. So sehen wir mit Vergnügen gleichzeitig Retro und Avantgarde, Adiletten, Jeans-Stiefel, handgenähte Boxer-Shorts, allerdings von unterschiedlichen gesellschaftlichen Gruppen akquiriert. Der «Musikantenstadl» scheint dem einen Fernsehkonsumenten genauso lieb zu sein, wie er dem Liebhaber von Opern auf arte



verhasst ist. John Ray kombiniert engste Badehosen mit weiten Kaftanen. Aufgetoppte Frisuren und Bekenntnisse zu Haarverpflanzungen liegen gleichzeitig im Trend wie rasierte Hooligan-Köpfe und Glatzen. Und die Couture-Kollektionen von Chanel, Gucci, Lagerfeld oder Akris sind Medienereignisse, auch wenn nachher nichts davon im Laden zu finden ist. Was zum Tragen ist, schlägt durch auf die Prêt-à-porter-Linien. In schenkelhohen Jeans-Leggings und luftigen, weiten Tüll-, Spitzen- und Mousselinekleidern schickt Lagerfeld die Frauen in den Winter. Und die Pariser Männermodenschau lässt den Gigolo wiederauferstehen, jenen verfeinerten Männertyp, der seine Zeit damit zubringt, sich in Form und schön zu trimmen. Wird er Einzug halten in die Chefetagen der Versicherungen und Banken?

Wie wird der durchschnittliche Konsument mit diesem Funkenregen von Einfällen fertig? Und: Wie versorgt der Produzent den umherirrenden Konsumenten? Denn Konsum ist der Endzweck aller Produktion. Schön, wenn es nur Anbieter gäbe, die für ihresgleichen produzierten! Oder nur für den Laufsteg! Und nachher die Einfälle wieder im Schrank verschwinden würden! Aber neben Haute Couture und Prêt-à-porter-Shows gibt es noch den Konsumenten und seine Marktplätze. Ohne ihn läuft gar nichts. Ohne ihn nicht nur keine Haute Couture, keine Prêt-à-porter-Shows, sondern auch keine Fashion Districts, keine «Vogue», kein Cornelia-Versand, keine Lifestyle-Beilagen und Magazine. Konsum ist der Endzweck aller Produktion, so das Lexikon.

## **Der Konjunktiv ersetzt den Imperativ**

Man hat es mit einem neuen Konsumenten zu tun. Nicht nur weil das gigantische Angebot ihm eine neuartige Flexibilität und Beweglichkeit auch im Konsum abfordert. Wir wissen noch nicht, was wir noch nicht wissen, so Niklas Luhmann in einem schönen poetischen Satz. Weil die Zukunft nicht nur hinsichtlich der Börsenkurse unsicher geworden ist, wird sich der Konsument auch immer weniger festlegen. Wie im strategischen Management das Management by Objectives abgelöst wird durch ein Management by Options, wird das Kaufverhalten zunehmend ein an den jeweiligen Möglichkeiten und nicht an bestimmten Wünschen ausgerichtetes. Man reist nicht mehr, um Rom, Prag oder St.Gallen zu sehen, sondern man reist, um zu sehen, was sich ergibt oder was sich bereisen lässt. Der Konsument in luxurierenden Multioptionsgesellschaften konsumiert mit andern Worten nicht mehr, was er will (und schon gar nicht, was er durch die Werbung programmiert erhält), sondern was er kann. Der Konjunktiv ersetzt den Imperativ. Denn was er will, nimmt in einer neophilen Gesellschaft, die alles andauernd neu überarbeitet und erfindet, auch immer neue Formen an. Warum soll man sich auf ein bestimmtes Handy festlegen, wenn morgen ein neues Furore macht? Die Kathedralen des Konsums transformieren sich in Auktionshäuser, die man ja auch nicht durchstreift, um eine gotische Madonna aus dem Frankenland des 16. Jahrhunderts zu ersteigern, sondern mit wachem Blick für das Angebotene und allenfalls Mögliche.

Konsumieren heisst erleben, lernen, sich amüsieren. Die Multioptionsgesellschaft lebt im Konjunktiv, in der Möglichkeitsform: Befriedigung wird nicht nur über den Konsum erreicht, sondern über die Vorstellung, konsumieren zu können, ohne zu konsumieren. Und weiter: Konsumieren heisst entscheiden, und entscheiden heisst scheiden, und scheiden tut weh. Man kann nicht alles haben und nicht alles prüfen. Würde der Konsument der paulinischen Forderung genügen wollen, alles zu prüfen und das Gute zu behalten (1.Thess. 5, 21), würde er schon bei der Wahl einer Brillenfassung ein ganzes Leben benötigen. Deshalb gilt es – und nichts anderes offerieren ja die Ratgeber, Lifestyle-Magazine und Kurse –, der überwältigenden Vielfalt an Optionen das zu entnehmen, was den individuellen Stil, den eigenen Charakter ausmacht.

## **Die Herausforderung einer zweifachen Bipolarität**

Moden und Trends also kompensieren die verlorenen Gewissheiten und offerieren Pfade, auf denen man sich mehr oder weniger getrost in die ach so ungewiss gewordene Zukunft hineinbewegen kann. Getrost, weil sie versprechen, dass sich viele andere in durch Trends

und sogenannten Lifestyle eröffneten Operationsräumen aufhalten und wohlfühlen. In- und Out-Listen, Rankings und Zitationen in den Medien und im Internet sind die kontinuierlich neu beschrifteten Wegweiser zu Fangemeinden: Szenen, Milieus, Clans.

Bei aller Ungewissheit der Zukunft lassen sich zwei grosse Verschiebungen in den westlichen Gesellschaften beobachten, die ohne Zweifel die Zukunft der Trends und Moden formen werden. Einerseits eine neuartige Dominanz der Generation 50+, andererseits das Hervorschiessen einer exaltierten Subjektivität, einer tempogesteigerten Überbietungsmanie und einer ungehemmten und expressiven Zeigefröhlichkeit. Beides allenfalls kombiniert wie in den Kollektionen engagierter Neo-Couturiers wie Anne Valérie Hash, die in einem Innenhof der Pariser École des Beaux-Arts Hot-Pants-Latzhosen und äusserst kurze Röcke zu Baumwollblusen mit Spitzen und Puffärmeln kombinierte. Entsprechend den beiden grossen Verschiebungen spaltet sich die Gesellschaft in eine zweifache Bipolarität: die Polarität zwischen Alt und Jung und eine Polarität zwischen Verbergen und Zeigen. Daraus ergeben sich, wenn man das weiterdenken will, vier Register, in die sich Mode eintragen lässt. Endlos sind die Beispiele für das Spiel zwischen Verschliessung und Öffnung. Burka und Bikini, Stiefeletten und Adiletten, Grunge und Heroin-Chic, Akris und H&M. Die Jeans im Destroyed-Look ist eine ironische Reflexion dieses Gegensatzes. Wie die Konsumenten ihrem Leben eine Form, einen Stil geben, welche Register sie ziehen und wie sie ihr höchstpersönliches Self-Fashioning realisieren, ist eine Sache. Es wird Vertreter der Silver-Generation geben, die ihren Lebensstil, vom Sex bis zum Cabrio, auf Jung stylen, und Junge, die das hypertrophe Selbst und die Schrillheit der Jugend verachten, und umgekehrt.

Die andere Frage ist, wie die Produzenten und Anbieter auf die neuen Entwicklungen reagieren. Wie sie die Register ziehen, die zu den Operationsräumen, in denen sich Kunden bewegen, passen. Und das Gefühl vermitteln, dass uns etwas fehlt, auch wenn uns nichts fehlt.



#### **Der Autor**

Peter Gross ist Professor für Soziologie an der Universität St.Gallen (HSG). Er ist insbesondere bekannt geworden durch seine Bücher «Die Multioptionengesellschaft» (Suhrkamp, 1994), «Ich-Jagd. Im Unabhängigkeitsjahrhundert» (Suhrkamp, 1999), «Jenseits der Erlösung. Die Wiederkehr der Religion und die Zukunft des Christentums» (Transcript-Verlag, 2008). Sein neuestes Werk heisst «Glücksfall Alter. Alte Menschen sind gefährlich, weil sie keine Angst vor der Zukunft haben» (zusammen mit K.Fagetti, Herder-Verlag, 2008). Seine Forschungsschwerpunkte liegen unter anderem in der Modernisierungstheorie, in der kulturellen Dynamik, im Management, in der Religionstheorie und der Kunstsoziologie. Kontakt zum Autor: [office@mssg.ch](mailto:office@mssg.ch)





«Oft denke ich beim Shoppen, mir sitze ein Dämon im Nacken, der mir zusäuselt: «Mehr, meine Liebe, mehr! Nur noch diese grandiose Designerkappe!»»

## Warum sich schon die Neandertaler schmückten

In der Shopping-Mall scheint bei uns gelegentlich der Verstand auszusetzen. Vor allem, wenn wir Dinge kaufen, die wir nicht brauchen und die uns auch nichts nützen, von denen wir dennoch kaum genug kriegen können. Worin gründet diese menschliche Gier nach Schönem und Neuem, die Askese immer wieder so schwer macht? Dieser Frage gehen heute auch Neurologen nach.

*Eva Tenzer*

Nur die umwerfenden Pumps hier und die Ohringe dort. Gut, vielleicht noch diese wunderbare Skulptur, aber dann soll es genug sein. Fürs Erste jedenfalls. Seien wir ehrlich: Der Kick kennt kein Ende. «Eine Frau kauft immer irgendetwas», beschwerte sich der Dichter Ovid bereits vor 2000 Jahren. Und damals gab es in Rom nicht einmal Fashion-Outlet-Stores, geschweige denn Online-Shopping. Die Sache betrifft – natürlich – nicht nur Frauen. Wenn Männer die Kauflust überkommt, stehen sie mit leuchtenden Augen vor Auslagen mit Multifunktionsuhren, buchen Probefahrten mit Luxusflitzern oder durchstöbern Technikmärkte. Männer shoppen auch, nur anders. Und sie sind findiger darin, rationale Gründe vorzuschieben, etwa wortreich zu erklären, warum unbedingt schon wieder ein neues Handy hermuss. Frauen dagegen hüllen ihre Must-Have-Motive gern in einen diffusen Nebel aus Spezialwissen und geheimen Fantasien. Aber für alle zusammen gilt: Sobald das Bare mehr Kaufkraft besitzt als für das Elementare nötig, übernimmt der Jäger und Sammler in uns wieder ostentativ das Kommando.

### Obskure Kräfte, doch unwiderstehlich

Viele der Dinge, die wir kaufen, brauchen wir eigentlich nicht. Aber «von Dingen, die man nicht braucht, kann man gar nicht genug kriegen», weiss der Autor und Arzt Eckart von Hirschhausen. So wie er sich auf einem Flohmarkt einem vorsintflutlichen Hebammen-täschchen nicht entziehen konnte, werden sich meine unwiderstehlichen neuen Pumps zu anderen, einst ebenso unwiderstehlichen Modellen im Schuhschrank gesellen. Warum empfinden Menschen beim Kaufen überhaupt Lust? Weshalb feilschen selbst Papuaner, die nie mit professioneller Werbung in Berührung kamen, hingebungsvoll um Nasenringe und Blasrohre? Wieso findet man schon in Gräbern von Neandertalern Schmuck? Oft denke ich beim Shoppen, mir sitze ein Dämon im Nacken, der mir zusäuselt: «Mehr, meine Liebe, mehr! Nur noch diese grandiose Designerkappe!»

Nun hat ja die Wissenschaft an individuellen Erklärungen wenig Interesse. Sie will es lieber ganz genau wissen. Deshalb schauen



neugierige Neurologen heute mittels Hirnscan unserem Denkkorgan quasi live bei seiner Kauflust zu. Dabei entdeckten sie zum Beispiel, dass es bei Geldgewinn Glückshormone ausschüttet, während bei Verlusten ein anderes Areal, in dem auch körperliche Schmerzen verarbeitet werden, aktiv ist. Etwas zu verlieren, tut also im wörtlichen Sinne weh, und etwas zu gewinnen, tut gut. Doch welche neuronalen Abläufe erzeugen letztlich den Kaufimpuls? Eine wichtige Erkenntnis von Neuromarketingexperten lautet: Wir kaufen meist aus einem unbewussten emotionalen Antrieb heraus und eher selten aufgrund nüchterner Überlegungen. Und viel spricht dafür, dass dieser Antrieb tief in der Geschichte des Homo sapiens verwurzelt und ein Teil seines biologischen Erbes ist.

## Die neurale Belohnung

Heute wie vor Urzeiten gilt: Besitz verbessert die Chancen in dem von Darwin so bezeichneten «Struggle for Life». Entsprechend hat unser Gehirn für den «Drang zum Mehr» ein natürliches Belohnungssystem entwickelt. Die zerebrale Botschaft an den auf Lustgewinn versessenen Rest des Körpers lautet: «Verschaffe dir ökonomische Vorteile – dann mache ich dich high und glücklich mit meinem besten Botenstoff.» Der Deal des Dopamins bestimmte das Verhalten der Höhlenmenschen, die irgendwann die Vorratshaltung und die Schmuckproduktion erfanden, so wie er heute beim Bummel durch eine glitzernde Shopping-Mall funktioniert.

Auf der Schulbank der Steinzeit lernten unsere grauen Zellen als Erstes, dass Sex und geregelte Ernährung dem Überleben förderlich sind. Die nächste Lektion der Evolution bestand darin, auch scheinbar überflüssige Dinge als sinnvolle Investitionen anzusehen: weil sie Tauschwerte darstellen und den sozialen Status heben. «Eindrucksmanagement» nennen Verhaltensforscher diese archaische Protzerei. Sodann speicherte das menschliche Gehirn die Information ab, dass Neugier und Schönheit nützen und einen im Leben weiterbringen. Seither quittiert es auch den Einsatz für diese speziellen Qualitäten mit euphorischen Empfindungen. Ein armer Zottel jener Urmensch, der weder an Essen und Sex noch an Schmuck und aufwendiger Bekleidung Freude hatte. Essfaulheit, Liebesunlust und Besitzverachtung hätten in den frühesten Menschheitsepochen garantiert ins Aus geführt. Konkret gesagt: Der Genpool unseres fiktiven Fundamentalasketen wäre in der «Darwin-Falle» gelandet – sprich: ausgestorben.

## Das Lechzen nach Schönerm

Mag Gier eine Todsünde sein – Neugier ist, so die Ethologie-Koryphäe Konrad Lorenz, «die höchste Lebenstugend». Im Tierreich weit verbreitet, verhalf sie auch unseren aufrecht gehenden Vorfahren zu vitalen Vorteilen. Neugierige Artverwandte spürten schneller



Im Herbst 2009 beim Gustav-Kiepenheuer-Verlag herausgekommen und zurzeit im Gespräch ist Eva Tenzers Buch «Go Shopping! Warum wir es einfach nicht lassen können», das sich mit unserer Lust am Konsum aus Sicht der Hirnforschung beschäftigt. Es ist im Buchhandel erhältlich für 19.95 Euro.



gute Nahrungs- und Wasserquellen, sichere Höhlen und attraktive Sexualpartner auf. So belohnt das Gehirn bis heute unseren Sinn fürs Neue mit grosszügigen Hormongaben. «Es ist klug, neue Optionen auszuprobieren, weil sie den Horizont erweitern und damit die Chancen im Konkurrenzkampf erhöhen», erklärt die Neurologin Bianca Wittmann vom University College in London. Sie fand heraus, dass unbekannte Bilder Testpersonen mehr erfreuen als bekannte. Erst mit der Gewöhnung erlahmt die Lust. Und das gilt auch für den Konsum. Deshalb präsentiert die Industrie unserem auf Abwechslung getrimmten Oberstübchen permanent das Revolutionäre: neue Schnitte, neue Formen, neue Technik, neue Ideen, Schokolade mit Bergkäse darin, Staubsauger ohne Beutel. Jetzt ultimativ neu! So etwas liebt unser Gehirn und drängt zum Kauf.

Auch nach Schönem lechzt es übrigens und sorgt dafür, dass alles rund um Schönheit zu einem milliardenschweren Hauptbestandteil der weltweiten Konsumindustrie werden konnte. So wie sich unsere Verwandten in Fell und Federn seit Jahrmillionen für die Balz herausputzen, hatten Frauen und Männer, die ihre Attraktivität zu optimieren wussten, ebenfalls schon immer bessere Aussichten auf die Weitergabe ihrer Gene. Schön ist gleich gesund ist gleich exzellentes Erbgut, das die simple Formel der Evolution. Dass diese Faustregel nicht ausnahmslos greift, hat unser Gehirn noch nicht ganz mitbekommen. Deshalb halten wir, wie Studien belegen, schöne Menschen bis heute für intelligenter, sympathischer und erfolgreicher als graue Mäuse. Helmut Leder, Psychologe an der Universität Wien und emphatischer Erforscher des menschlichen Schönheitssinns, gewinnt der Sache dennoch eine grundsätzlich soziale Note ab: «Ästhetik ist ein generell lustbetonter Modus der Wahrnehmung. Er sucht Befriedigung in der Liebe wie in der Kunst, in der Musik wie in der Natur, und sein tieferer allgemeiner Sinn besteht darin, dem Wohlgefühl im Dasein zu dienen.» Schön!

### **Bitte keine Investitionen nach dem Sex!**

All unsere Sinne und Neuronen sind also auf positives Denken und Empfinden ausgerichtet. Kein Wunder, dass die Beautyindustrie zu einer der weltweit umsatzstärksten Branchen avancierte. Und dass wir ihr Versprechen, Fehler zu kaschieren und Vorteilhaftes zu betonen, gern beim Wort nehmen. Umso mehr, wenn dieses Wort Gewicht hat. Das bedeutet: Auch auf Marken ist das Gehirn versessen. Ohne kultiges Logo wäre der neue Duft, der neue Gürtel oder das neue Handy genauso betörend, aber nur noch halb so begehrenswert. Im Blindtest schmeckt Pepsi Versuchspersonen ebenso gut wie der Marktführer Coca-Cola. Beim Trinken im Hirnscan freilich sieht man, dass bestimmte Feelgood-Hormone nur bei der Premiummarke ausgeschüttet werden. Unsere grauen Zellen schmecken das Logo quasi mit. Vor allem der Kauf der Lieblingsmarke nimmt uns Arbeit ab.

Das Vertrauen auf die gewohnte Qualität entlastet für das Denken zuständige Neuronen und aktiviert gleichzeitig emotional aktive Bereiche, erklärt der Neuromarketingforscher Peter Kenning. Dieses faszinierende Konsumphänomen hat ebenfalls eine lange Geschichte: Im Lauf der Evolution musste das Gehirn die blitzschnelle Mustererkennung trainieren, weil auch dies dem Überleben diente: beim Pilzesammeln wie beim Unterscheiden von Freund und Feind. Bedingt ausser Kraft gesetzt ist dieses Know-how beim Tragen rosaroter Brillen und geschwollener Käämme: Auf sexuelle Reize reagiert das menschliche Gehirn rasant und nicht immer zuverlässig. Selbst sparsame Männer neigen im Testosteronrausch

dazu, viel Geld für Statussymbole auszugeben, wie der amerikanische Verhaltensforscher George Miller herausfand. Sie sind deutlich spendabler als nicht erregte Männer. Doch Frauen mit tanzenden Sexualhormonen müssten sich ebenso vorsehen, und nicht nur auf der Shoppingmeile. Das «Kuschelhormon» Oxytocin, das auch beim Orgasmus freigesetzt wird, steigert die Vertrauensseligkeit. Was lernen wir daraus? Konsultieren Sie niemals Ihren Bankberater unmittelbar nach dem Sex.

Keine Panik, ich bin nur im Modeladen. Zärtlich streichen meine Finger über die Pumps, dann gehe ich zur Kasse. Ich weiss, es sind nur ein paar Neuronen in meinem Hirn, die mir gerade das grosse Glück vorgaukeln. Und vielleicht wird der Rausch schon beim Auspacken zu Hause verflogen sein. Aber jetzt es fühlt sich gut an.



#### **Die Autorin**

Dr. Eva Tenzer studierte Geschichte sowie Sprach- und Literaturwissenschaften Osteuropas in Trier, Prag und Warschau und absolvierte Praktika in St.Petersburg und Moskau. Sie promovierte an der Universität Oldenburg. Ihre Dissertation wurde mit dem Epstein-Forschungspreis ausgezeichnet. Nach einem Volontariat beim Campus-Verlag in Frankfurt wurde sie Journalistin und Autorin. Nach verschiedenen Stationen ist sie heute freie Wissenschaftsjournalistin. Kontakt zur Autorin: [office@mssg.ch](mailto:office@mssg.ch)



*«Leider machen sich nicht viele Menschen wirklich Gedanken über fundamentale Werte. Vor allem die Entscheider nicht.»*

## *Über die Kunst, das Positive zu mehr*

Glückliche Menschen sind erfolgreicher. Das können sich Führungskräfte zunutze machen. In diesem Beitrag stellen zwei erfolgreiche Autoren den Zusammenhang zwischen menschlichen Werten und unternehmerischen Spitzenleistungen her. «Positive Leadership»: neuer Wein in alten Schläuchen?

*Utho Creusen und Nina-Ric Eschemann*

Unter «Positiver Leadership» verstehen wir zunächst einen positiv geprägten Führungsstil, der die Mitarbeiter ermächtigt und auffordert, sich persönlich einzubringen und weiterzuentwickeln. Das ist natürlich nicht neu und schon gar nicht revolutionär, ging aber in den letzten Jahrzehnten leider weitgehend vergessen. Diese Management-Theorie basiert nämlich auf dem Prinzip, dass sie nicht nur von oben verordnet, sondern auch von unten nach oben inspiriert und getragen werden soll. «Positive Leadership» ist also nicht abhängig von Managern oder Unternehmen, sondern nährt sich aus eigenverantwortlichen Menschen, die persönlich nach Erfüllung streben.

Der Ansatz basiert auf vier Kernelementen: Zunächst einmal geht es um Talent, dann um Engagement, um eine gemeinsame Vision und, als Klammer um diese Elemente, um die Beteiligung der Mitarbeiter. Hier ist sowohl die materielle als auch, noch viel wichtiger, die ideelle immaterielle gemeint. Diese vier Bausteine sorgen dafür, dass Menschen sich in ihrem Wirken positiv wahrgenommen fühlen und ihre Talente und Stärken einbringen können. So entsteht eine Atmosphäre angestrebter Höchstleistung, die sie anspricht und sie immer besser werden lässt.

### **«Mal wieder typisch amerikanisch!»**

Abgeleitet wird dieser Ansatz aus wissenschaftlichen Erkenntnissen der Positiven Psychologie. Viele Forschungsergebnisse und Instrumente aus diesem Zweig der Psychologie wurden mittlerweile höchst erfolgreich auf die Wirtschaft übertragen. Sie bildet eine noch relativ junge Disziplin. Vor etwa zwölf Jahren ist sie in Amerika entstanden und hat es sich zur Aufgabe gemacht, das Positive im menschlichen Dasein zu mehr. Da könnte man einwenden, das sei wieder so eine Modeerscheinung, die aus den USA zu uns überschwappe. Man müsse einfach die rosarote Brille aufsetzen, wie wir das für die Amerikaner als typisch empfinden, und schon

gehe wieder alles besser. Ein verständlicher Reflex, der in seiner Verallgemeinerung allerdings kontraproduktiv ist.

Von der Sache her erweist sich das schlicht als falsch. Denn ein solches Vorurteil verschliesst sich dem gewinnbringenden Ansatz, der, wenn man ihn näher und unvoreingenommen betrachtet, sehr viel Substanz und Gewicht besitzt. Nur die rosarote Brille aufsetzen, nein, so einfach ist es leider nicht.

### **Das Versteckte in uns fördern**

Die hohe Kunst besteht darin, das Positive zu mehrten. Das heisst, mit konkreten methodischen Verfahren darauf hinzuwirken, ganz bewusst eine andere, eine offene Sichtweise einzunehmen, skeptische oder sogar negative Denkmuster zu durchbrechen und das schlummernde Potenzial zutage zu fördern. Kurz: sich auf das zu konzentrieren, was in uns steckt, aber eben ver-steckt ist. Dass dies möglich ist und erfolgreich praktiziert wird, belegen Studien aus der Psychologie.

Prof. Martin E. P. Seligman von der University of Pennsylvania gilt als der Vater der neuen Fachrichtung. Er hat viele wissenschaftliche Forschungsreihen geleitet. Sie weisen überzeugend nach, dass die Fokussierung auf das Positive brachliegende Ressourcen erschliesst, indem sie letztlich das hervorbringt, worum es geht: in erfüllter, nachhaltiger Weise erfolgreich zu sein. Dies gilt – ganz wichtig – gleichermassen für das Individuum wie für das Ganze und nicht zuletzt für die zwischen ihnen wirkende Interdependenz. Konkret: für den einzelnen Mitarbeiter, für das Team, das Unternehmen und für die strukturellen Wechselbeziehungen. Als geradezu frappierend gelten die betriebswirtschaftlichen Auswirkungen. Mittlerweile hat die Attraktivität dieser Idee eine wachsende Anzahl namhafter Forscher motiviert, die vielversprechenden Aussichten mit eigenen Studien zu verifizieren und zu erweitern. Einer der herausragenden Protagonisten ist der in Princeton lehrende Psychologe Daniel Kahneman, der 2002 den Nobelpreis für Ökonomie erhielt.

### **Talente zum Leben erwecken**

Zurück zu den einzelnen Elementen des Positive-Leadership-Ansatzes. Zunächst müssen wir das Thema Talent nicht unbedingt auf das Unternehmen fokussieren. Dies betrifft jeden Menschen, egal welchen Hintergrundes. Jeder verfügt über Talente. Dies sind in der wissenschaftlichen Definition «wiederkehrende Denk-, Gefühls- und Verhaltensmuster, die produktiv eingesetzt werden können». Diese Talente, die in den Gehirnsynapsen verankert sind, entstehen zwischen dem 3. und 15. Lebensjahr. Gepaart mit den Fähigkeiten und dem Wissen, ergeben sie die individuellen Stärken. Für jeden von uns ist es – zum eigenen Wohlempfinden und auf der Suche nach einem hohen persönlichen Glücksgefühl – ganz wichtig, die eigenen Talente und Stärken genau zu kennen und möglichst oft einzusetzen.

Wenn wir nun auf Organisationen – gar nicht einmal unbedingt nur Unternehmen – gucken, so sollten diese die Mitarbeiter dabei unterstützen, ihre Stärken zu benennen und diese so oft und natürlich auch so gut wie möglich in ihrem beruflichen Alltag einzubringen. Dazu verhelfen talentfokussierte Gespräche oder andere Instrumente. Diese sind es, die dazu führen, dass Exzellenz, Höchstleistung und persönliche Erfüllung entstehen: die Grundkomponenten eben auch für wirtschaftlichen Erfolg. Mitarbeiter, und da kommen wir zum zweiten Element von «Positive Leadership»,

engagieren sich vor allem dann, wenn sie das Gefühl haben, persönlich zu wachsen und über ihre bisherigen Möglichkeiten hinaus agieren zu können. Dieses Engagement ist nicht selbstverständlich. Eine Organisation muss die Voraussetzungen schaffen, um Mitarbeiter in dieser Richtung zu motivieren.

### **Geld ist nicht der einzige Motor**

Gemäss Studien ist das Gehalt nicht ausschlaggebend für engagierte Arbeitsteams. Um Engagement zu kreieren, ist es viel wichtiger, die Erwartungen an die Mitarbeiter klar zu formulieren, persönliche Bindungen entstehen zu lassen, die auf Vertrauen beruhen, die eigene Entwicklung systematisch zu fördern und die Aufgaben – auf welcher Hierachiestufe auch immer – stets an der gemeinsamen Vision auszurichten. Ist das gegeben, sind Mitarbeiter bereit, sich deutlich über die mittlere Masse hinaus zu engagieren und einzubringen. Wir sprechen hier von «Flow», wieder eine Grundvoraussetzung für Erfolg und letztlich den Gewinn, der auch sehr klar in Zahlen messbar ist und dem Controller gefällt. Durch diese Form der immateriellen Beteiligung fühlen sich Mitarbeiter wahrgenommen und positiv bestätigt. Sie bringen sich aktiv ein und denken selbst unternehmerisch.

Beteiligung ist im Augenblick ein Stichwort, das stark in der Kritik steht. Man denkt an die exorbitanten Boni von Spitzenmanagern und an die Steuerzahler, die bei Abstürzen einspringen müssen. Die materielle Beteiligung über Prämien, Tantiemen und



Boni, die zurzeit in der Öffentlichkeit diskutiert wird, kann sicherlich ein Antrieb für Leistung sein. Eine solche Form der Beteiligung entscheidet aber nicht über persönliches Glücksempfinden und Erfüllung. Wie heisst es immer so schön: «Geld alleine macht nicht glücklich!» Auch das zeigen Studien. Sind die Grundbedürfnisse gedeckt, sind weitere finanzielle Entschädigungen möglicherweise ausschlaggebend für Glücks-«Spitzen», aber keinesfalls für die langfristige Erfüllung.

### Sorgfalt statt rasche Entscheide

Das Miteinbeziehen der Mitarbeiter, also das Gegenteil von Anordnung, ist essenziell, um Engagement und Wohlbefinden zu fördern. Wenn meine Meinung als Mitarbeiter gehört wird, wenn ich an Entscheidungsprozessen beteiligt werde, dann fühle ich mich bestätigt und kann mich einbringen und mit meinem Beitrag das Unternehmen mit beeinflussen. Leider ist diese Art der Führung auf der einen Seite sehr aus der Mode gekommen und auf der anderen Seite nicht ganz so leicht. Die immaterielle Beteiligung kostet Zeit, Zeit der Zuwendung, des Zuhörens und des Dialoges – wertvolle Zeit, die sich später auszahlt, aber eben oft vernachlässigt wird. Ansage, «Durchsteuern von Entscheiden», Kontrolle: Das alles geht schneller und ist damit vermeintlich auch erfolgreicher.

Die materielle Beteiligung ist riskant, wie sich gerade heute zeigt. Denn, wenn sie nicht ganzheitlich und vor allem mit Rücksicht auf Nachhaltigkeit durchdacht ist, läuft sie schnell Gefahr, Entscheidungen nicht an den Grundwerten und Zielen des Unternehmens auszurichten, sondern an kurzfristigen und kurzfristigen Ergebnissen, an denen sich die Boni leider meist orientieren. Die Grundwerte eines Unternehmens bilden wichtige Maximen für den Einzelnen, für das Arbeitsteam und für die Organisation.

### Grundwerte: Basis aller Entscheide

Was ist mit Grundwerten gemeint? Auch hier gehen wir zunächst einmal auf die individuelle Ebene. Jeder von uns hat persönliche Werte. Diese werden als «handlungsweisende Motive» definiert, die mir bei der Orientierung helfen. Wir vergleichen das gerne mit den Leitplanken der Autobahn. Wir raten Klienten im Coaching immer wieder, ihre eigenen Werte zu reflektieren, sich sogar die Mühe zu nehmen, sie aufzuschreiben, und sich ihrer, theoretisch und im praktischen Alltag, ganz bewusst zu sein. Durch diese kleine «Hausaufgabe» komme ich als Handelnder in die Lage, meine Aktivitäten viel gezielter zu steuern oder eben auch – übertragen auf eine Organisation – den Mitarbeitern in der Zusammenarbeit klare



Glückliche Menschen haben es gut: Sie sind nicht nur glücklich, sondern auch erfolgreicher als andere. Diese Erkenntnis der Positiven Psychologie kann auf Unternehmen übertragen werden: Manager, die das Glück und die Stärken ihrer Mitarbeiter fördern, steigern den Unternehmenserfolg. Wenn ein Unternehmen wachsen soll, müssen sich auch die Mitarbeiter persönlich weiterentwickeln können. Die Autoren übertragen diese Erkenntnisse auf die Unternehmensführung und zeigen an praktischen Beispielen, wie man die Stärken seiner Mitarbeiter erkennt, fördert und auf fruchtbare Weise herausfordert. Es ist im Buchhandel erhältlich für 22.50 Euro.



Orientierungspunkte zu bieten. Dies erhöht die Attraktivität als Führungskraft, aber nicht weniger die als Mitarbeiter enorm.

Leider machen sich nicht viele Menschen – vor allem sind hier die Entscheider gemeint – wirklich Gedanken über diese fundamentalen Werte. Sie werden eher unterbewusst genutzt, eine sehr gefährliche Sache, gerade wenn es darum geht, konsistente Entscheide zu treffen. Man hat sie ja schliesslich doch zu verantworten, wenn es zu einem Wertekonflikt kommt, was, wie die gegenwärtige Krise dokumentiert, schnell passieren kann. Wenn ich meine Werte genau kenne, dann stehen sie mir immer wieder – auch in schwierigen Situationen – als Orientierungsmarken zur Verfügung. Und dies gilt auch für eine Organisation. Die Grundwerte eines Unternehmens bilden die Substanz, an der man auch in der Zukunft festhält, weil sie die Identität des Unternehmens auszeichnet und ihm die Basis für Entscheidungen gibt.

## Rückbesinnung auf solide Werte

Gerade vor dem Hintergrund der Finanzkrise spricht man im Moment ja von einem Werteverfall. Sieht man sie aus dem Blickwinkel der Werteorientierung, dann gilt inzwischen als unbestreitbar, dass die Gier und der Wunsch nach immer höheren Gewinnen und Renditen die Werteordnung aus den Fugen gehoben hat. Das Management war darauf gepolt, möglichst hohe, egoistische Gewinne zu erwirtschaften. Die Frage ist, welcher Wert dahinter stand. Riskante Deals, welche die Finanzwelt und damit leider auch die Unternehmen ins Wanken brachten, galten doch als chic und clever. Dafür gab es doch die Belohnung – eben horrenden Boni, aber auch Renommee. Das Zocken bestätigte doch die Gewieftheit und die Risikobereitschaft. Diese Manager waren die Stars, wurden bewundert und mit Auszeichnungen überschüttet. Leider hatte die persönliche Bereicherung einiger weniger mehr Gewicht als die Gemeinschaft und eine Bescheidung auf das Angemessene, das wirtschaftlich Vertretbare. Hätte man sich an solchen Wertvorstellungen orientiert, wäre man in der auf Gier gepolten Atmosphäre doch gar nicht ernst genommen worden. Menschen, denen Werte mit besonderer Nachhaltigkeit wichtig sind, haben in dieser Liga einfach nicht mitgespielt. Aber es gibt sie, und sie werden jetzt mehr denn je gebraucht.

Wo die eindimensionale Werteordnung im Management ins Wanken gerät, besteht erst einmal ein Vakuum. Die Stars von gestern entziehen sich der Verantwortung. Die sollen nun Politik und Steuerzahler übernehmen. Viktor E. Frankl, der die Werteorientierung entscheidend mitgeprägt hat, warnte seit je vor einer eindimensionalen Werteordnung, einfach weil sie so fragil ist. Kommt diese Werteordnung ins Schleudern, kann es zu einer extremen Leere kommen. Mehrdimensionale, also parallele Werteordnungen, die mehrere gleichwertige Motive verfolgen, stellen sich insofern als nützlich heraus, als sie in Krisensituationen Sinn vermitteln. Wir müssen uns zurückbesinnen auf die Werte, und hier meinen wir bewusst mehrere Werte, die uns als Gesellschaft ausmachen. Solidarität, Gemeinschaft, Freude an Spitzenleistung könnten etwa solche Werte sein.

## Obamas «Positive Leadership»

Jemand, der zurzeit sehr stark und mit weltweitem Echo eine rigorose Rückbesinnung auf Werte einfordert, ist Präsident Barack Obama. In seiner Vereidigungsrede hat er bewusst die «alten amerikanischen» Werte in den Mittelpunkt gestellt: Chancengleichheit, Freiheit, Ideenreichtum, Mut, Ehrlichkeit, Toleranz und Loyalität, das Streben

nach dem eigenen Glück, alles substanzielle Orientierungspunkte, mit denen sich das Volk identifiziert. Er appelliert an diese Werte, um in der Zeit des sicherlich wirtschaftlich harten Wiederaufbaus einer Marktwirtschaft eine Perspektive zu eröffnen und Hoffnung zu vermitteln. An diese Tugenden erinnert er die Amerikaner – das hat er schon in seinem Buch «Hoffnung wagen» getan –, und darauf wird er sicherlich auch noch oft zurückkommen, wenn es in der nächsten Zeit darum geht, den Gürtel enger zu schnallen. Inzwischen hat ihn der raue Politalltag in seinem Präsidentenamt eingeholt, sind die Zustimmungsquoten kleiner geworden. Trotzdem, bei so viel Zuversicht und Tatkraft kann er es schaffen, die Menschen weiterhin hinter sich zu halten und zu mobilisieren.

Wäre demnach Präsident Obama als ein Vertreter des «Positive Leadership»-Ansatzes zu betrachten? Ja, wir erkennen in seinen Handlungen durchaus wesentliche Kernelemente dieses Ansatzes wieder. Er stellt das – übrigens in der amerikanischen Verfassung verankerte – «Streben nach dem eigenen Glück» in den Mittelpunkt und ist ein sehr werteorientierter und sinnerfüllter Mensch, der diese Werte klar und deutlich nach aussen trägt, sie vorlebt und einfordert. Er war in der Vergangenheit bereit, sogar finanzielle Einbussen in Kauf zu nehmen, um eine Aufgabe auszuüben, die ihn persönlich mit Sinn erfüllte und ihm persönlich Freude und Spass vermittelte. Er kennt seine Stärken und setzt sie bewusst ein: sein rhetorisches Geschick, seine Nähe zu Menschen, seine Begeisterungsfähigkeit, seinen Enthusiasmus.



#### **Der Autor**

Utho Creusen ist promovierter und habilitierter Volkswirt und Soziologe. Er war Vorstand und Geschäftsführer der OBI AG und der Media-Saturn-Holding. Neben Lehraufträgen im In- und Ausland bekleidet er Honorarprofessuren an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt und an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Heute ist er Aufsichtsrat einiger internationaler Aktiengesellschaften und als Berater im Top-Management tätig. Kontakt zum Autor: [office@mssg.ch](mailto:office@mssg.ch)



#### **Die Autorin**

Nina-Ric Eschemann studierte Sprachen, Administration und Positive Psychologie. Sie arbeitet als Leadership-Coach mit den Schwerpunkten der Stärkenorientierung und der Positive Leadership für das Top-Management verschiedener grosser internationaler Handelsunternehmen. Sie hält Vorlesungen und Vorträge an internationalen Kongressen und Hochschulen. Kontakt zur Autorin: [office@mssg.ch](mailto:office@mssg.ch)

## Ausgezeichnete Schriftenreihe

Der Swiss Media Award und der Best of Corporate Publishing Award schmeicheln uns und zeigen: Die «Denkpausen» machen die Medienwelt um eine lesenswerte Schriftenreihe reicher. Viel wichtiger sind uns aber die positiven Rückmeldungen unserer Leserinnen und Leser. Herzlichen Dank fürs Mitdenken.



## «Denkpausen» als Podcast

Ob zu Hause, auf dem Weg zur Arbeit oder im Urlaub: Nutzen Sie die Chance, sich ausgewählte «Denkpausen»-Beiträge vorlesen zu lassen. Unsere Audio-Versionen ermöglichen das. Sie können die Berichte am PC anhören und sie einzeln oder gesammelt auf einen Tonträger herunterladen. Damit Sie keinen Podcast verpassen, abonnieren Sie am besten unsere «Denkpausen» als RSS-Feed auf iTunes oder auf unserer Website.

Hier stellen wir auch alle Beiträge als Online-Stream bereit: [www.mssg.ch/podcast](http://www.mssg.ch/podcast)



# Bonus! The true meaning of outrage

von Stefan Stern, «Financial Times», 15. Januar 2010

*You are strolling down a quiet country lane. No one else is about. Suddenly you spot a £10 note lying on the floor. No way of knowing to whom it belongs. With a more-or-less clear conscience, you pick it up and shove it in your pocket. "That's a bonus," you say to yourself.*

*You are running a bit late on the way to work. You get to the end of your road and see that the bus is about to reach your stop. You sprint, catch it, and find a seat. "That's a bonus," you think, as you get your breath back.*

*But bankers' bonuses, well, they are something else. For this is not just a financial and a political problem. It is a linguistic one too. The five-character, two-syllable word may look simple enough. But it means vastly different things to different people.*

*For the majority of the population, a bonus is a trivial but pleasant surprise. There is nothing automatic about it. Bonuses are rare, and people do not expect to receive them.*

*But for many who work in financial services, a bonus is something altogether less trivial. It is seen almost as a guaranteed and certainly a substantial payment, often larger than the basic salary itself. "What's the bonus?" is the question as pay packages are negotiated. The sense of entitlement is clear. All shall win, and all shall have bonuses.*

*The Shorter Oxford English Dictionary reveals that the word "bonus" may be "a jocular or ignorant application" of the Latin word bonum – "a good thing". The dictionary suggests that this piece of slang originated at ... the Stock Exchange. And the definition? "A boon or gift over and above what is normally due."*

*When the term was first coined by 18th century traders a bonus carried the sense of being an unexpected pleasure, or "a nice little earner", as Tony Thorne, a language consultant at King's College London, puts it. But in today's markets, he says, the term has become "a buzzword, emblematic of excess".*

*"When the crisis emerged we saw an outbreak of something called Bad – bonus anxiety disorder," he adds.*

*But medical practitioners can relax. It looks as though any lingering anxiety will be swept away in the upcoming bonus season.*

*It is time to call in the bomb disposal squad. As long as bankers refer to their extraordinary "boons" or "gifts" as bonuses, ordinary citizens will continue to be – to the bankers' irritation, and bewilderment – enraged. We need to find a new name for these extravagant payments.*

*"Top-up" is too modest, while "wedge", "wonga" and "moolah" are all too vulgar. "Windfall" is nearer the mark, but will be rejected by the bankers as failing to recognise the brilliance of their work.*

*This is a little bit out of left field, but maybe we can draw inspiration from an unlikely source: the fast-food industry.*

*How about a "whopper"? Traders will love it: "My whopper's bigger than yours!"*

The writer is the FT's management columnist

# Jedem Manager seine Floskel

von Harald Freiberger, «Süddeutsche Zeitung», 21. Dezember 2009

*Kurz vor Weihnachten, also am Ende des Jahres, könnte man sich einmal darüber Gedanken machen, warum so viele Manager die Floskel «am Ende des Tages» verwenden. Da gab es den Vorstandschef einer grossen Münchner Automobilfirma, der brachte die Floskel ungelogen in fast jedem Satz unter: «Uns geht es nicht um Umsatzsteigerung, der Gewinn ist das, was am Ende des Tages zählt.» «Ein Auto muss seinen Besitzer nicht nur von A nach B bringen, im Premiumsegment kommt es am Ende des Tages darauf an, wie es ihn von A nach B bringt.» So ging das ständig, und hätte man mitgezählt, man wäre am Ende des Tages sicher auf einige hundert Mal gekommen, die er die Floskel benutzte.*

*Er ist nicht der Einzige. Quer durch die Branchen künden Führungskräfte vom Ende des Tages. Der Pharmamanager sagt: «Unsere Medikamente werden über Jahre entwickelt, da kommt es am Ende des Tages auf den einen Tag hin oder her auch nicht an.» Der Strommanager sagt: «Der Wettbewerb in Deutschland funktioniert tadellos, man sieht das doch schon daran, dass die vier Anbieter am Ende des Tages immer nur Milliardengewinne machen.» Der Bankmanager sagt: «Natürlich ist unser Milliardenverlust nicht schön, aber wir hoffen darauf, dass wir am Ende des Tages auf den Staat zählen können.»*

*Dabei passen die Floskeln gar nicht zu einem Manager. Denn er will agil und aktiv wirken, auf keinen Fall unbeweglich und passiv. Sagt er aber «am Ende des Tages», bringt er sich automatisch in eine defensive Position; schliesslich setzt die Formel «am Ende des Tages» voraus, dass man vorher die Argumente der Gegenpartei nennt, um diese dann nach Einschub der Floskel zu widerlegen: «Alle sagen zwar immer, dass wir keine Rezepte für die Zukunft haben, am Ende des Tages aber wird sich zeigen, dass dem keineswegs so ist.» Es bleibt nicht aus, dass Manager ihre Strategie gegen Widerstände verteidigen müssen. Aber das tun sie am besten, indem sie die Vorteile ihrer Strategie erklären. Sie sollten es vermeiden, erst die Argumente der Gegenpartei aufzuzählen. Das «zwar, aber» schwächt die eigene Position.*

*Wo die Floskel nicht defensiv herüberkommt, dort haftet ihr etwas Rechthaberisches an. Wer sie benutzt, bei dem schwingt im Hintergrund immer so etwas mit wie: «Ihr könnt an meiner Strategie herumkritteln, wie ihr wollt, aber wartet nur ab, dann werdet ihr schon sehen, dass ich am Ende des Tages noch immer recht behalten habe.» Eigentlich gibt es nur eine zulässige Form, die Floskel zu verwenden, dann nämlich, wenn sie als Synonym für «unterm Strich» gebraucht wird. Aber dann kann man auch gleich «unterm Strich» sagen.*

*Es ist nicht gut, wenn Manager die falschen Worte gebrauchen, passiv oder rechthaberisch wirken. Umso unverständlicher, dass sie ihre Rede oft mit einer Floskel würzen, die genau dies signalisiert. Ist ihnen das noch nicht aufgefallen? Haben ihnen das ihre Kommunikationsberater nicht gesagt? Wer also sagt den Managern, dass sie die Formel «am Ende des Tages» aus ihrem Sprachschatz verbannen sollten – am besten bis ans Ende aller Tage?*

*Bitte weiterdenken.*

*Wir freuen uns darauf, Sie auch in der nächsten Ausgabe der «Denkpausen» mit erfrischenden Gedanken und Meinungen zu überraschen. Um frühere Ausgaben nachzubestellen – oder um ausgewählte Beiträge als Podcast zu geniessen –, empfehlen wir einen Besuch auf unserer Website: [www.mssg.ch/denkpausen](http://www.mssg.ch/denkpausen)*

**IMPRESSUM**

Herausgeber Management School St.Gallen

Redaktion Urs von Schroeder

Konzeption Management School St.Gallen

Gestaltung Ruedi Oetiker, Mac J. Rohrbach

© Copyright Management School St.Gallen



*Management School St.Gallen*

BETTER BUSINESS

*Management School St.Gallen*

Fürstenlandstrasse 41  
CH – 9001 St.Gallen  
Telefon (41) 071 222 51 53  
office@mssg.ch | www.mssg.ch

# *Denkpausen*

*Inspirationen zu  
Management und Leadership*

*Edition No. 8*

*Management School St.Gallen*