CROSSVIEWS
by inova

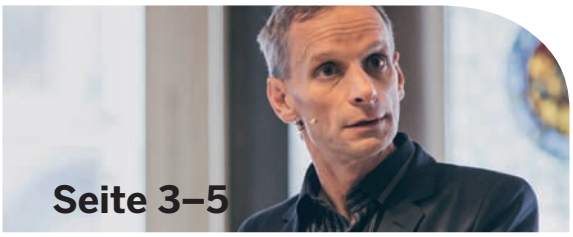
Sinnlose Wettbewerbe – warum wir immer mehr Unsinn produzieren

Zusammenfassung einer Veranstaltung des Beirats der Inova Management AG

Peter Mendler

Beiratspräsident

INHALTSVERZEICHNIS



Künstlicher Wettbewerb verleitet zu Missbrauch. Mathias Binswanger zeigt, was heute oft falsch läuft.

Von «Verzicht» als Killerwort und zahlreichen anderen Lehren berichtet Claudia Langer.

Warum es sinnlosen Wettbewerb gar nicht geben kann, erklärt René Eugster.

Christian Kurmann sieht «behutsame Führung» als alleinigen Weg.

Mit interessanten Inputs aus dem Plenum rundet die Paneldiskussion die Veranstaltung ab.

Wachstum ist das Dogma unserer Wirtschaft. Die Befürchtung, dass wir unseren Globus mit der sturen Verfolgung dieser Prämisse aus dem Gleichgewicht bringen, ist alt. Schon 1972 publizierte der Club of Rome seine «Grenzen des Wachstums». Inzwischen verdichten sich die Anzeichen, dass nicht nur ein Umdenken, sondern vor allem auch ein Umlenken in Politik und Wirtschaft unabdingbar ist. Grundsätzlich unterschiedliche Stichworte wie Wettbewerb, Nachhaltigkeit, Generation Y und Gelassenheit sind mit der Frage nach den Konsequenzen des stetigen Wachstums und den Antworten darauf konnotiert. In den hier zusammengefassten Beiträgen der sechsten CrossViews werden sie aufgegriffen und – ganz gemäss Veranstaltungsvorgaben – von verschiedenen Seiten und unter unterschiedlichen persönlichen Gegebenheiten diskutiert.

GASTGEBER

Peter Mendler
Beiratspräsident

Dr. Roger Baumann
VR-Präsident

MODERATOR

Dr. Patrick Maier
General Manager der Manpower AG

Prof. Dr. Mathias Binswanger

Professor für Volkswirtschaftslehre an der FH Nordwestschweiz in Olten und Privatdozent an der Universität St. Gallen

«Sinnlose Wettbewerbe: Warum wir immer mehr Unsinn produzieren». Überraschend oder nicht – die Behauptung, die Prof. Mathias Binswanger im Titel seines 2010 erschienenen Buches auf- und nun an den Anfang seiner Ausführungen stellte, wurde während des Anlasses nur von einem Referenten infrage gestellt. Offensichtlich hat sich die Einsicht durchgesetzt, dass etwas schiefläuft in der Wirtschaft, auch wenn die Meinungen über die Dringlichkeit, daran etwas zu ändern, auseinandergehen.
Er wolle den Wettbewerb als solchen keineswegs infrage stellen, argumentiert Binswanger, sondern zeigen, dass diese Stärke unserer Marktwirtschaft immer häufiger dort, wo kein Markt herrsche, missbraucht werde, indem künstliche Wettbewerbssituationen geschaffen werden, um damit die Effizienz beim Lösen von Aufgaben oder Problemen zu steigern.

Falsch wirkende Anreize

Beispiele aus Vergangenheit und Gegenwart und unterschiedlichsten gesellschaftlichen und politischen Systemen veranschaulichen, was er meint. China im 19. Jahrhundert: Um einer Rattenplage Herr zu werden, sollen die Bauern zum Kampf gegen die Nager motiviert werden. Also werden Prämien für die Abgabe toter Tiere gezahlt. Was tun die Bauern? Sie fangen nicht nur, sondern züchten auch Ratten, um ihre Prämieneinnahmen zu steigern. Dass sie die Ausgangssituation damit noch verschärften, spielte für sie keine Rolle.
Doch sind wir in der westlichen Welt heute einsichtiger? Offensichtlich nicht, wenn man bedenkt, dass Wissenschafter hier und heute nach demselben Muster verfahren wie chinesische Bauern vor 200 Jahren. Heute geht es darum, das eigene Ranking im internationalen Vergleich aufzubessern. Da der wissenschaftliche Output in Form von Veröffentlichungen in – nicht nur referenzierten – Publikationen gemessen und vor allem aufgrund ihrer Anzahl bewertet wird, würden neue Erkenntnisse oft nicht in einem umfassenden Beitrag, sondern aufgesplittet in mehreren Artikeln und Zeitschriften publiziert.
Es sei die Quantität der Veröffentlichungen, die in diesem künstlich erzeugten Wettbewerb zählt, ist Binswanger überzeugt; die Qualität des Inhalts komme unter die Räder. Ähnliches weiss er aus dem Gesundheitswesen zu berichten: «Pay for Performance» sei ein vor allem in angelsächsischen Ländern genutzter Ansatz zur Eindämmung der Gesundheitskosten. Spitäler, die besonders gute Qualität liefern, sollen auch mehr Patienten erhalten. Die Idee ist o. k. Doch aufgrund der Kriterien, mit der die Qualität der Leistungen gemessen werde, liefere das System Anreize, immer mehr Krankheiten zu erfinden («Disease Mongering»), deren Prävention bzw. Heilung dann als weiteres Qualitätskriterium in den künstlich erzeugten Wettbewerb einfliessen. Eine ähnliche Wirkung könne aber auch mit der geschickten Verschärfung von Grenzwerten erreicht werden (Beispiel Cholesterin); nicht zufällig seien heute immer mehr Menschen per definitionem krank.

Kennziffern machen noch keinen Markt

Welche Ziele sollen mit den künstlichen Wettbewerben erreicht werden? Für den Referenten ist die Antwort klar: Man will die Situation von Märkten erzeugen, erliegt dabei aber meist einer Illusion, denn ein Markt existiert nun mal nicht. Es gibt viele Wettkämpfe – zum Beispiel im Sport –, doch mit Markt haben diese in der Regel nichts zu tun, auch wenn dort Wettbewerb herrscht. Denn es fehlen die Konsumenten und/oder die Ausrichtung der Akteure an deren Bedürfnissen. Natürlich gibt es auch Märkte ohne Wettbewerb – man denke nur an Monopole oder Oligopole. Doch erst wenn alle Faktoren zusammenkommen – Wettbewerb, Markt und Abnehmer, sprich Konsumenten –, würde sich eine effizienzsteigernde Wirkung entfalten und die unsichtbare Hand von Adam Smith für eine optimale Preisgestaltung und Versorgung mit Produkten sorgen.
Bei künstlich inszenierten Wettbewerben geht es nach den Erkenntnissen Binswangers um etwas anderes: «Hier werden Kennzahlen, Indikatoren kreiert, mit deren Hilfe man dann möglichst gut abzuschneiden versucht.»
Auch hier untermauert der Volkswirt seine These mit Beispielen aus verschiedenen Epochen. Zuerst richtet er

«KÜNSTLICHER WETTBEWERB VERLEITET ZU MISSBRAUCH.»

PROF. DR. MATHIAS BINSWANGER

den Blick auf die Oktoberrevolution von 1917. Nachdem Märkte aus ideologischen Gründen abgeschafft waren, sich die Versorgung der Menschen aber nicht besserte, versuchte Lenin 1921 die Flucht nach vorn und organisierte den – kommunistischen – Wettbewerb, dem in der DDR später mit dem sozialistischen Pendant nachgeeifert wurde. Selbst Ota Sik, Wirtschaftsminister zur Zeit des Prager Frühlings und Initiator des Dritten Weges, eines Wirtschaftssystems zwischen Kommunismus und Kapitalismus, habe erfahren müssen, dass die effizienzsteigernde Wirkung von Wettbewerb ohne frei wählende Konsumenten nicht erzielt werden kann. Damals wurde der Materialverbrauch als Indikator für einen hohen Produktionsoutput und eine entsprechend gute Marktversorgung gewählt. Die Konsequenz liess sich am Beispiel von Stiefeln und Schuhen verfolgen. Sie wurden immer schwerer und klobiger statt leichter und bequemer. Der Indikator hatte falsche Anreize gesetzt und das Ziel, Kundenwünsche zu befriedigen, völlig verfehlt.

Heute ist die Suche nach solchen Kriterien häufig schon zu einer Wissenschaft mutiert. Ganze Institute entwickeln und testen inzwischen Indikatoren für die unterschiedlichsten Anwendungen. Die Bibliometrie (s. o.) befasst sich mit der Messung wissenschaftlicher Publikationen. Besonders bekannt und umstritten sind Anreize für die Berechnung von Löhnen und Boni für Führungskräfte und Manager. In Mannschaftssportarten reichen einzelne Kriterien längst nicht mehr aus; hier würden – so Binswanger – ganze Indikatoren-Systeme ausgeheckt und nicht nur für Mannschaften als solche, sondern auch für einzelne Mitglieder Bewertungskriterien entwickelt, u. a. auch, um Schwarzfahrern das Leben auf Kosten von Leistungsträgern innerhalb von Teams zu erschweren.

Homo oeconomicus ist überholt

Ursächlich dafür, dass Spielfreude bei Sportlern und anderen Individuen geradezu zur Verhaltensperversion avancierte und deshalb bei der Definition von Leistungsindikatoren ausgeklammert blieb, war das Menschenbild des «homo oeconomicus», das auf egozentrisches Verhalten setzt. Erst langsam wird es durch Erkenntnisse der «Behavioral Economics» (Verhaltensökonomie) ersetzt bzw. ergänzt und entscheidende Aspekte wie die intrinsische Motivation finden zunehmend Anerkennung und Beachtung.

Patienten werden zum Portfolio

Diese Entwicklung ändert allerdings nichts an Binswangers Überzeugung, dass Versuche, Märkte mittels künstlicher Wettbewerbe zu schaffen, zu Missbrauch verleiten und in aller Regel scheitern. Am Beispiel Gesundheitswesen bringt er dies nochmals auf den Punkt: «Früher war es Aufgabe der Spitäler, kranke Menschen zu heilen. Als Nebenbedingung musste dafür Sorge getragen werden, dass die Kosten nicht aus dem Ruder liefen.» Heute werde ein Spital so organisiert, dass es ein möglichst gutes Ergebnis erzielt. Patienten seien dabei zum Portfolio geworden, das es zu optimieren gilt. Deshalb setze man auf Patienten und auf Diagnosen, deren Behandlung sich lohnten. Gern gesehen seien dabei Fälle mit möglichst wenig individuellem Abklärungsbedarf, da dieser nur unnötige Kosten verursache. Wenn in Deutschland, wo das System schon seit über zehn Jahren gelebt wird, die Anzahl der Hüft- und Kniegelenkoperationen sowie ausgewählter Eingriffe am Herzen überdurchschnittlich stark gestiegen sei, dann liesse sich das durch diese Erkenntnis erklären.

P. Maier: Sie haben viel über die Einführung und Probleme des künstlichen Wettbewerbs referiert, wenig über Lösungsansätze. Mir wurde einmal vom Preisüberwacher mitgeteilt, ein gut reguliertes Monopol sei die beste Marktordnung. Sie hingegen vertreten die Ansicht, im optimalen Zustand sagen die Konsumenten, was sie wollen. Was ist nun die beste Alternative?

Prof. M. Binswanger: Wenn wir keinen Markt mehr haben und ausserhalb des Markts Wettbewerbe inszenieren, dann fallen die entscheidenden Kriterien für die Effizienz des Wettbewerbs weg, mit denen wir in der Regel zu dessen Gunsten argumentieren. Beim Beispiel mit dem Monopol geht es aber wieder um den Markt. Und dann gibt es in der Ökonomie durchaus Argumente, wann ein Monopol sinnvoll sein kann und wann nicht. Das Hauptproblem ist, dass man Bereiche wie das Gesundheitswesen nicht vollständig dem Markt überlassen kann, weil dann das Ziel einer allgemeinen Gesundheitsversorgung nicht mehr gewährleistet ist. Man muss hier also eine andere Lösung finden. In der Schweiz zahlt die Allgemeinheit die Kosten über Krankenkassen. Stellt sich jedoch heraus, dass Teilnehmer zu häufig zum Arzt rennen, ist deren Kostenbeteiligung sinnvoll. Deshalb hat man Selbstbehalt und Franchise eingeführt. Das sind im Zeitablauf veränderbare Grössen, mit denen man sich an eine optimale Lösung herantasten kann. Eigentlich hätte man vor dem Start eine Anreizverträglichkeitsprüfung einführen sollen. Das wurde aber nie gemacht.

Frage aus dem Plenum: Sie lassen mich etwas ratlos zurück. Der Bundesrat möchte die Franchisen senken; ich meine aber, man sollte dieses liberale Element im System belassen, den Leuten eine Wahlfreiheit lassen. Ihre Ausführungen helfen in diesem Fall nicht weiter. Auch der Nationalrat weiss nicht, wohin die letzten Reformen am Gesundheitssystem führen. Was geben Sie mir da mit auf den Weg?

Prof. M. Binswanger: Man sollte sich erst überlegen, welche Konsequenzen Anreize haben, bevor man ein System einführt. Zudem kommt es im Gesundheitswesen sehr darauf an, worüber man spricht. Ich habe über die Angebotsseite referiert, Sie sprechen über die Nachfrageseite. Wie organisieren wir die Finanzierung, was machen die Krankenkassen, welche Pauschalen werden zugelassen, welche Franchisen? Ich bin nicht dafür, dass man die hohen Franchisen nicht mehr zulässt. Im Gegenteil, ich finde diese sinnvoll. Dennoch sollte man analysieren, wer heute welche Franchise wählt und warum er sie wählt. Erst wenn diese Fragen gestellt und beantwortet wurden, kann man ein gutes System etablieren. Aber hier wurde wohl zu rasch agiert.

«DAS KILLERWORT HEISST VERZICHT.»

CLAUDIA LANGER

Claudia Langer kam als Pfarrerstochter zur Welt und drückte noch die Schulbank, als sie ihr erstes Unternehmen gründete. Eine Event-Agentur. Als ihr diese Arbeit zu eintönig wurde, folgte eine Werbeagentur, später mit utopia.de eine thematisch breit gefächerte Internetplattform für den Informationsaustausch zwischen ethisch gesinnten Konsumenten.
Utopia hat sie nach acht Jahren verlassen, um sich neuen Projekten zu widmen. Durch alle ihre unternehmerischen Aktivitäten zieht sich ein roter Faden: Es geht um Veränderung in Wirtschaft und Gesellschaft und die Entwicklung nachhaltiger Gesellschafts- und Wirtschaftsmodelle. Sie geht Dinge anders an als viele Mitbewerber. So stellt sie die Frage nach der Sinnhaftigkeit vieler Produkte und der dazu passenden Werbung. Nachhaltige Ideen sind ihr Kernthema.
«Leistung aus Leidenschaft». Diesen Claim für die Deutsche Bank habe sie mit ihrer Werbeagentur vor Jahren kreiert. Er werde noch heute verwendet. Auch wenn man sich die Frage stellen und sicher nicht eindeutig beantworten kann, ob dieser Claim tragbar ist: Einen Rest von Stolz kann oder will sie dennoch nicht verbergen.

Raus in die Welt
Nach drei Jahren ohne unternehmerische Pflichten – in diesen Sabbaticals oder Sabbatjahren, wie sie sie nennt, hat sie sich der Erziehung ihrer drei heranwachsenden Kinder, ihrer Familie und vielen Dingen und Themen gewidmet, die sonst zu kurz kamen – müsse sie heute wieder hinaus in die Welt. Mit «Ich bin Unternehmerin und kann nicht anders» bringt sie ihren Aufbruch auf den Punkt. Was als Nächstes folgt, ist noch nicht klar oder wird noch nicht verraten. Man darf aber gespannt sein. Zurzeit berät sie Unternehmen und Privatpersonen und schreibt ein weiteres Buch. Ein Thema dürfte auch weiterhin im Zentrum ihrer Arbeit stehen: die Suche nach Antworten auf die Veränderungen unserer Welt, die sich im Klimawandel, in Flüchtlingsströmen und einem entfesselten Wettbewerb manifestieren.

Verbraucher haben sie desillusioniert
Schon zu Zeiten ihrer Internetplattform utopia.de habe sie sich aufgemacht, ihre Fähigkeiten einzusetzen, um die Welt zu retten. «Wir wollten die Gesellschaft bewegen und den Wandel zu einem nachhaltigen Konsum unterstützen», hielt sie jetzt dazu fest. Aber ihre Erfahrungen mit den Konsumenten haben sie enttäuscht. «Irgendwann kam mir der Verdacht», so Langer, «dass der Verbraucher ein unzuverlässiger Geselle ist, dem allerdings auch zu viel Verantwortung übertragen wird, weil er richten soll, was eigentlich politisch geregelt werden müsste.» Vor der Bundestagswahl 2013 in Deutschland hatte sie mit namhafter Unterstützung ein Generationen-Manifest mit zehn Warnungen und gleich vielen Forderungen an alle politischen Entscheidungsträger und Bundestagskandidaten initiiert, sich für die künftigen Generationen und das soziale und ökologische Gleichgewicht zu engagieren. 100'000 Menschen, darunter viele Prominente aus Politik, Gesellschaft und den Medien hat sie damals motiviert, das Manifest zu unterschreiben, und ein gewaltiges Medienecho provoziert.

Gescheiterte Utopie
Inzwischen wurde ihr die Fokussierung auf den Verbraucher zu eng. Obwohl ihr die Plattform sehr viel Respekt

Claudia Langer

Serienunternehmerin, Initiantin der Internetplattform utopia.de für den Austausch über ethischen Konsum, Kommunikationswirtin

und Beachtung eingebracht hat, spricht sie heute von einer gescheiterten Utopie. Sie war überzeugt davon, dass Konsumenten schneller Druck auf die Wirtschaft ausüben können als die Politik. Deshalb wollte sie den grünen Wirtschaftswandel mit ihrer Plattform von unten befördern. Jede Kaufentscheidung, sinniert sie noch heute, sei eine Wahl und sende ein Signal – sowohl an die Wirtschaft als auch an die Politik. «Der bewusste Konsument ist rar. Zu mehr als einer Randgruppe reicht es nicht. Schlussendlich haben Sie 10 bis 15 Prozent der Konsumenten, die von sich aus sehr bewusst konsumieren. Die anderen zu erreichen ist schwer.»

Da spielen enorme Verdrängungsmechanismen und die Angst vor Verzicht mit, die dem Thema Nachhaltigkeit immer noch anhaftet.

Und wer die ständig zunehmenden Zulassungszahlen der grossen Autos beobachtet, der weiss, dass die Mehrheit der Menschen leider immer noch an «bigger, better, faster, more» glaubt.

Claudia Langer:
«Auch heute wird Nachhaltigkeit von der Flüchtlingskrise verdrängt. Nachhaltigkeit wird zum Luxusthema der Regierung degradiert.»

Lehren auf den Punkt gebracht

Heute zieht Claudia Langer folgende Lehren aus ihrer Erfahrung:

– Der Mensch ist ein Meister im Verdrängen. Kaum hatte die Banken- und Börsenkrise Deutschland erreicht, war das Thema Nachhaltigkeit für zwei Jahre völlig nebensächlich.

– Verbraucher sind gespaltene Wesen – sie tun nur selten das, was sie sich vorgenommen haben. So war für viele Unternehmen auch die Marktforschung wenig hilfreich. Obwohl die Produkte grosse Zustimmung erhielten, wurde dann doch anders konsumiert.

– Der Verbraucher ist extrem preissensibel und greift intuitiv im Regal dann doch eher zum günstigeren Produkt.

– Gute Unternehmen haben im Falle eines Problems ein höheres Reputationsrisiko als andere. Das führt in gewissen Führungsetagen zu Ratlosigkeit: Besser werden (im ethischen Sinne) bringt das Risiko mit sich, dass Verbraucher von einem «guten» Unternehmen sehr viel enttäuschter sind als von konventionellen.

– Das Killerwort allerdings heisst Verzicht. Die Angst vor Verzicht macht Menschen manipulierbar. Weil die meisten Zeitgenossen davon ausgehen, dass Nachhaltigkeit mit Verzicht einhergehe, ist Ersteres so schwer zu verankern.

– Der Kunde empfindet in seinem Leben und bei Kaufentscheidungen Stress. Für Unternehmen heisst deshalb die Herausforderung: Dem Verbraucher Sicherheit und Orientierung geben und auf Werte setzen.

«Am Ende», ist Claudia Langer überzeugt, «ist es nicht nur wichtig, ob ein Unternehmen ökologisch handelt, sondern auch, dass es verlässlich agiert.»

«SINNLOSEN WETTBEWERB KANN ES NICHT GEBEN.»

RENÉ EUGSTER

René Eugster ist Inhaber der Agentur am Flughafen (Altenrhein) und für seine Kreativität bekannt. Schon früh hat er sich auf Dialogmarketing spezialisiert, das er seither vor allem im B2B-Umfeld zum Einsatz bringt. Rund 300 nationale und internationale Auszeichnungen sind ein untrügliches Zeichen für die Akzeptanz seiner Kreativität unter Kunden und Beobachtern. Der Ostschweizer Werber amtiert auch als Juror, als Dozent am eigenen Weiterbildungsinstitut und als Gastdozent an verschiedenen namhaften Weiterbildungsinstitutionen.
Der Formulierung «sinnloser Wettbewerb» kann René Eugster nichts abgewinnen. Wettbewerb, so seine Argumentation, gebe es schon in der Natur, nicht nur unter Menschen. Und dort nicht nur um knappe Ressourcen, sondern auch um Zuneigung, um Anerkennung und Ehre, z. B. im Sport und in vielen anderen Bereichen, auf die Spitze getrieben in der Wirtschaft. «Wettbewerb ist in jedem von uns von Kindesbeinen an vorgegeben. Und er verfolgt uns bis ans Sterbebett. Wir können uns ihm nicht entziehen.»

Hinter jedem Produkt stehen Menschen

Auch das Wort sinnlos kommt ihm quer. Abgeleitet vom lateinischen «sentire» habe es mit Wahrnehmen, Empfinden, substantiviert mit dem gedanklichen Hintergrund, dem Zweck einer Sache zu tun. Bei einem Wort mit dieser Bedeutung könne man nicht einfach die Vorzeichen wechseln. Es lasse sich somit nicht zu Worten wie Unsinn oder sinnlos negieren. Seine Quintessenz zur Kombination der beiden Vokabeln: Sinnlose Wettbewerbe könne es nicht geben. Das auch deshalb nicht, weil hinter jedem Produkt, das nachgefragt und hergestellt wird, Menschen stehen, die ihr Auskommen dabei suchen.
Mit dieser Überzeugung berät er Unternehmen, die sich für den Wettbewerb stark machen wollen. Ein Ansatz dazu führe über die Differenzierung: Nicht unbedingt besser, aber anders sein als andere, mag dann die Devise heissen. Doch sich gezielt von anderen, womöglich von der Norm abzugrenzen, falle den Kunden oft schwer. Denn «wer auffällt, steht meist im Blickfeld der Umgebenden». Damit korrekt umzugehen, braucht dann halt Fingerspitzengefühl und Kreativität, also genau das, was ihm und seiner Agentur am Flughafen zugetraut und nachgesagt wird.

Oft ist viel Narzissmus im Spiel

Und doch, der Ostschweizer Werber ist keineswegs frei von Bedenken, ob wir alles brauchen, was man uns offeriert: Früher buhlten in einem Supermarkt 20'000 Produkte um die Gunst des Konsumenten. Heute seien es 50'000. Und in Amerika noch viel mehr. Dort die auf ihn zugeschnittene Milch aus dem Regal zu fischen, damit sei er überfordert. Zum Glück brauche er sie nicht. In der Kommunikation dasselbe. «Im Zeitalter von Internet und pausenlos aktiviertem Handy wird behauptet, es werde nicht mehr gelesen.» Und doch, so Eugster, würden Woche für Woche 5'300 Bücher publiziert – elektronisch oder auf Papier. «Kaum jemand schreibt und publiziert ein Buch, von dem er nicht hofft, dass es gekauft wird», gibt er zu bedenken. So oder so müsse viel Narzissmus im Spiel sein oder wenigstens der Anreiz, Kollegen zu schelten (s. Langer).

René Eugster

Unternehmer aus Leidenschaft und Inhaber der Agentur am Flughafen in Altenrhein

Die Spitze dieser Entwicklung stelle das Internet dar. Jeden Monat würden 31,6 Millionen neue Websites aufgeschaltet. Das «Verrückteste» daran sei nicht die Zahl als solche, sondern der Fact, dass dies einer jährlichen Zunahme von 30 bis 40 Prozent entspreche. Ernst kann die Lage für ihn und seine Kunden werden, wenn Facebook ins Spiel kommt. Eugster: «Wir haben 31,42 Milliarden aktive Facebook-User, die uns Markenvertretern ernsthafte Probleme bereiten. Die unterhalten sich selber. Wenn Sie heute auf Facebook Entertainment machen, haben Sie dasselbe Problem wie ein Versicherungsvertreter, der vier Freunden, die miteinander jassen, mit einem Tablet eine BVG-Präsentation vorführen möchte.»

René Eugster:
«Wettbewerb ist in jedem von uns von Kindesbeinen an vorgegeben. Wir können uns ihm nicht entziehen.»

Alles ist austauschbar

Wir sind, so Eugster, heute nicht nur überinformiert, sondern leben auch in einer Commodity-Gesellschaft, in der alles austauschbar ist. Dennoch sei der Reiz, Produkte oder Dienstleistungen zu produzieren, die unter die Rubrik Unsinn fallen, relativ gross. Schliesslich gehe es häufig auch ums Überleben, manchmal auch nur darum, gut zu leben.

«Solange Menschen Bedürfnisse haben, macht alles Sinn, was diese zu befriedigen vermag. Deshalb gibt es keinen sinnlosen Wettbewerb», doppelt er nach, um dann doch noch eine Tür in die Zukunft anzusteuern, auf der Werteverschiebung und neue Bedürfnisse steht.

Die Generation Y macht sich kaum Sorgen ...

Synonym für diese Werte/Bedürfnisse ist die Generation Y – besser «why?». René Eugster steht dieser Generation kritisch gegenüber. Aufgrund seiner Erfahrungen – unter anderem mit eigenen Mitarbeitern – fragt er sich, ob diese mit den Massstäben und Kriterien seiner Generation überhaupt noch etwas anfangen kann. «Die Generation Y macht sich wenig Sorgen um die Zukunft, sie will ein genussvolles Leben, ihre Mitglieder sind ausgesprochen selbstbewusst in ihrer Werthaltung, selbstbestimmt und stellen Forderungen; doch Loyalität kennen sie nicht und wo das Geld für ihren Lebensstil herkommt, interessiert sie wenig.» Auch wenn Eugster die Werthaltung der Jungen nicht kommentieren und schon gar nicht werten will, seine Formulierung spricht hier Bände und lässt wenig Spielraum für Interpretationen.

... und doch bleibt Zuversicht

Ob er der Generation Y zutraut, die Welt vor dem Untergang zu retten? Immerhin hofft er, dass sie die Sinnfrage löst und neuen Bedürfnissen zum Durchbruch verhilft. Zudem hat er drei Vertreter der jungen Generation in der Familie. Das schafft Freiraum für Zuversicht.

Bei der eigenen Generation geht ihm da jeder Optimismus ab: «Wir, die Mitglieder der Generation 50plus, werden uns nicht mehr grundlegend ändern und der Industrie mit unseren Bedürfnissen nach Karriere und immer schnelleren Autos die Stange halten.»

«WIR SIND AN EINEM KRITISCHEN WENDEPUNKT ANGELANGT.»

CHRISTIAN KURMANN

Es ist der Wettbewerb, sinnvoll oder nicht, der die Räder und Akteure auf dem globalen Wirtschaftskarussell in Bewegung hält. Christian Kurmann, aus Luzern stammender Kosmopolit, hat die Höhen und Tiefen eines Hospitality Managers mit Arbeitsplätzen und Aufträgen in aller Welt erlebt: Bis ihm, dem Workaholic mit Wochenarbeitszeiten von über hundert Stunden, sein eigener Körper die Grenzen in Form einer medizinischen Diagnose aufzeigte: bösartiger Hirntumor. Ihm war sofort klar, dass dieser Befund sein Leben grundsätzlich ändern würde, sofern an ein solches überhaupt noch zu denken war.

Auf dem Weg zum eigenen Ich

Kurmann fand einen Weg, dem Sensenmann zu entkommen. Von Chemotherapie wollte er indes nichts wissen, gegen den Rat seiner Ärzte, die ihn – wie er sagt – bereits aufgegeben hatten, und entschied sich nach gründlicher mentaler Vorbereitung für den Weg in die Stille, ins eigene Ich. Auf Umwegen sei er nach Bhutan gekommen und habe sich dort als Novize in einem auf 3'500 m Höhe gelegenen Kloster niedergelassen. Nach hundert Tagen in selbst gewählter Isolation auf einer Fläche von wenigen Quadratmetern und mit Meditationsübungen von zehn bis zwölf Stunden pro Tag sei es ihm gelungen, sich einen Zugang zum Unterbewusstsein und sogar zum Super-Unterbewusstsein zu verschaffen. «Da habe ich erstmals in meinem Leben gemerkt, was möglich ist», erläutert er heute die damalige Erkenntnis. Was er bislang im Leben und in der Ausbildung gelernt habe, sei ausschliesslich rationalen Ursprungs gewesen. Doch die Anforderungen an Entscheidungsträger und Führungskräfte verlangten heute mehr. Dieses Mehr bringt er den Teilnehmern seiner Management-Kurse heute näher. Er nennt es behutsame Führung, zu Englisch: Mindful Leadership.

Der Mensch braucht Sinnbildung

«Wir sind heute an einem sehr kritischen Wendepunkt angelangt», ist Kurmann überzeugt. «Wir müssen offen zugeben, dass alles, was wir gelernt und studiert haben, uns nicht die Realität aufzeigt, wie sie wirklich ist.» Der Mensch von heute brauche wieder Sinnbildung und Zweckorientierung. Und weil wir das nicht wirklich verstehen, kehren wir immer wieder zur Gewohnheit zurück, ohne zu ahnen, dass wir uns damit in eine Sackgasse begeben. Seiner Überzeugung nach ist es gleichgültig, ob dies in der Wirtschaft, der Politik oder einer privaten Beziehung geschehe. Es sei überall dasselbe. Auf der Flucht vor der Orientierungslosigkeit suchen wir die Lösung in einer effizienteren, einer schöneren oder schnelleren Version. Doch das führe zu Oberflächlichkeit. Häufig fehle uns einfach der Mut, die wahren Probleme anzusprechen. Knapp zehn Jahre nach der Entdeckung seiner Krankheit ist Christian Kurmann wieder viel unterwegs, bildet sich in Meditation weiter, redet mit Menschen über seine Erfahrung und gibt ihnen seine Erkenntnisse weiter. Dabei habe er etwas gesucht, nach dem seine Gesprächspartner alle streben, egal ob er sie in Indien, Südafrika, China, Europa oder Amerika darauf anspreche. Gespräche mit Neurologen hätten ihn gleichzeitig auf einen kleinen Teil des menschlichen Hirns aufmerksam gemacht, den Mandelkern (Amygdala), der helfen könne, mit Ungewohntem, Neuem ohne Angst umzugehen. Bedingung dafür sei allerdings – so seine Erfahrung –, dass der Mensch nicht

Christian Kurmann

Gründer und Inhaber von Mindful Leadership, Beratung und Coaching für Führungs- und Organisationsentwicklung

unter Stress steht, sondern in einer inneren Gelassenheit ruht. Denn nur dann könne er sich entspannt mit unerwarteten Situationen beschäftigen.

Komplett abhängig geworden

Eine ähnliche Hilfe offeriere das Hormon Oxytocin. Es erleichtere dem Menschen, mit anderen zu kommunizieren, zu kooperieren, Gemeinsamkeiten zu finden und Zusammengehörigkeitsgefühle zu entwickeln, aber auch grosszügiger und dankbarer zu werden. Unter Stress kämen all diese positiven Eigenschaften unter Druck und bröckelten ab. «Weil wir uns dieser Zusammenhänge nicht bewusst sind, tendieren viele dazu, dem inneren Trieb nach Vergnügen, aber auch der Gier nach der eigenen Opferrolle – körperlich, seelisch, mental – nachzugeben.» Also wird noch mehr geleistet, noch effizienter produziert, noch intensiver an der Karriere gearbeitet. Da seien wir heute gelandet. Eine grosse Zahl von Menschen sei damit gar nicht so unglücklich. Doch sie seien dadurch komplett abhängig geworden, merkten es aber nicht. Nicht die Globalisierung, nicht das Klima, nicht der Islam seien heute das grosse Problem: «Die Art, wie wir konsumieren, macht unserer Welt zu schaffen.» Dabei gehe es nicht um die Quantität, also darum, weniger zu konsumieren, sondern um die Art, wie wir konsumieren. Gerade hier sei mit einschneidenden Veränderungen zu rechnen, auf die sich Führungskräfte einstellen sollten, indem sie sich harmonisieren. Dies könne aber nur gelingen, wenn sich die Betroffenen aufmachten, innere Werte wie Gelassenheit, Geborgenheit, Zugehörigkeit, Sicherheit und Zusammenhalt zu entdecken und sich einzuverleiben.

> Christian Kurmann:
> «Wir brauchen in unseren Unternehmen eine komplett andere Kultur.»

Jeder hat Teil am Gesamterfolg

Christian Kurmann ist überzeugt, dass wir in unseren Unternehmen und Organisationen eine komplett andere Kultur benötigen. «Wir müssen Zeitfenster auftun, denn es braucht Platz für Stille.» Unternehmen müssten die Stille in den Alltag einbringen. Was er damit meint, illustriert er an einem Beispiel.

Einem grossen Hotel in Neu-Delhi liefen die Mitarbeiter davon, obwohl sie gut bezahlt wurden und auch normale Arbeitszeiten hatten. Eine Zeitlang wurden die Abgänge durch Neueinstellungen kompensiert, aber das Tempo der Wechsel nahm derart zu, dass die Gäste reklamierten. Kurmann fuhr nach Indien und riet dem HR-Verantwortlichen, den Mitarbeitern das Gefühl von Geborgenheit, Sicherheit und Verbundenheit zu vermitteln, ohne dabei materielle Grössen in den Vordergrund zu stellen.

Mit der Einführung eines zehnminütigen Zeitfensters am Morgen und der Einladung an alle, dieses zur Meditation zu nutzen, gelang es dem Hotelmanagement, die Fluktuation zu stoppen und den Mitarbeitern die erhoffte Verbundenheit mit ihrem Arbeitsplatz zu vermitteln. Wichtig sei schliesslich, so Kurmann, dass jeder Arbeitnehmer wisse, wie wichtig sein Beitrag zum Gelingen des Ganzen sei. Denn jeder habe Teil am Gesamterfolg.

PANELDISKUSSION

Frage aus dem Plenum: Viele Anreizsysteme zur Einführung des künstlichen Wettbewerbs werden von der Wissenschaft geliefert. Dann sollte sich diese auch für eine gewisse Selbstbeschränkung in diesen Wettbewerbssystemen starkmachen. Geschieht das?

M. Binswanger: Es gibt ganze Universitätsinstitute, die sich darauf spezialisiert haben. Die Resultate werden im Allgemeinen auch sehr kompetent und wortgewandt vermittelt. Leider werden die Vorschläge dann so dargestellt, als ob es keine Alternative mehr gebe. Aus diesem Grund ist die Wissenschaft in dieser Frage häufig ambivalent.

P. Maier: Erlauben Sie mir eine persönliche Frage: Sie waren in der NZZ in einem Ranking unter den zehn wichtigsten Volkswirten aufgeführt, macht Sie das nicht auch ein bisschen stolz?

M. Binswanger: Durchaus, aber ich bin inzwischen auf Platz 13 abgerutscht. Dennoch bin ich nicht unglücklich darüber, vor allem weil dieses Ranking ein Versuch ist, auch mal andere und vor allem qualitative Kriterien mit einzubeziehen. So wird hier versucht, die Öffentlichkeitswirkung von Ökonomen mit zu berücksichtigen. Wie oft sind sie in den Medien vertreten? Wie gross ist ihr Einfluss auf die Politik? Um das herauszufinden, wurden u. a. Politiker befragt. Ich unterstütze die Idee, für ein solches Ranking auch andere Einflüsse einzubeziehen.

P. Maier: Frau Langer, Sie sind von den Konsumenten enttäuscht. Das hat aber auch etwas Gutes, denn das ist das Ende der Täuschung. Glauben Sie noch, dass der Wertewandel in die richtige Richtung geht?

C. Langer: Ich bin überzeugt, dass der Konsument nicht die Initialzündung dazu geben wird. Er muss unterstützt werden, weil er überfordert ist, wenn er selbst etwas richten soll. Ich glaube auch nicht an die Verantwortung der Wirtschaft. Um einen Wertewandel einzuleiten, brauchen wir staatliche Vorgaben, also Regulierungen, denn wir haben keine Zeit, das Boot langsam auf einen neuen Kurs zu bringen.

Frage aus dem Plenum: Ich hatte gehofft, dass sich in dieser Frage Ihr Unternehmertemperament durchsetzen würde. Leider nein. Wer soll dann in der Verantwortung stehen, die neuen Trends setzen?

C. Langer: Die Antwort ist nicht so kompliziert. Es wurden zahlreiche Weichen gestellt. Wenn wir dies als Wertegesellschaft so wollen, ist der Staat in der Pflicht. Neben dem Wertewandel haben wir auch einen Paradigmenwechsel. Meine Eltern haben noch dafür gearbeitet, dass es ihren Kindern einmal besser geht. In Deutschland sind heute 73 Prozent der Bevölkerung überzeugt, dass es ihren Kindern schlechter gehen wird als ihnen selbst. Wir ernten die Früchte, rauben das System aus, ohne uns um die Zukunft zu kümmern. Darin besteht für mich eine grosse Gefahr und deshalb plädiere ich in diesem Fall für den Gesetzgeber.

P. Maier: Herr Eugster, Sie glauben an die Selbstverantwortung der Industrie und lehnen Werbeverbote ab – im Gegensatz zu Frau Langer ...

R. Eugster: Generelle Werbeverbote, die ganze Wirtschaftszweige lahmlegen, bringen uns nicht weiter. Jeder weiss, dass verbotene Früchte oft besonders verlockend sind. Natürlich können wir der Industrie sagen, hört auf, Zigaretten zu produzieren. Aber wir leben in einer globalisierten Welt. Das Inseldenken, das uns Schweizern sehr eigen ist, führt hier nicht zum Ziel.

P. Mendler: Frau Langer, Sie sind überzeugt, dass der unmündige Verbraucher den Impuls nicht in die richtige Richtung geben kann. Wie können das dann die Politiker machen, die von uns unmündigen Bürgern gewählt werden?

C. Langer: Der Widerspruch ist keiner. Die Zivilgesellschaft wird zur Einsicht kommen, dass wir vor gewaltigen Verwerfungen stehen. Wenn das mit Angst einhergeht, werden Parlament und Regierung handeln.

P. Mendler: Sie haben von guten Firmen gesprochen. Wie definieren Sie, Frau Langer, eine gute Firma?

C. Langer: Eine gute Firma kommuniziert ehrlich, was sie tut. Sie ist transparent. Sie verspricht nicht zu viel und beschönigt nichts, sondern gibt sich redlich Mühe, bezahlt und behandelt ihre Mitarbeiter gut und versucht, zu ihren Kunden und Partnern fair zu sein. Ein gutes Unternehmen muss nicht ökologisch sein, aber realistisch und ehrlich – und ambitioniert.

Ch. Kurmann: Ambitioniert ist etwas vom Schlimmsten. Die Hirnforschung, die Anthropologen und viele mehr sagen uns, dass es nicht gelingen wird, unsere Probleme mit Ambitionen und Wachstum zu lösen. Dazu braucht es Bewusstsein, Klarheit, Ehrlichkeit und Vertrauen. Das ist die Basis für eine neue Kultur. Das andere entspricht dem gewohnten Denken. Doch damit werden wir die anstehenden Probleme nicht lösen.

R. Eugster: Eine Anmerkung zum Thema gute Firma: Ich sehne mich manchmal nach der Zeit zurück, als es mehr geführte und weniger gemanagte Unternehmen gab ...

P. Maier: Herr Kurmann, die Kraft, die man mit Mindful Leadership im Unternehmen freisetzen kann, ist beeindruckend. Doch was, wenn ich es nutze, um noch mehr Umsatz und Gewinn zu machen? Ich arbeite in einem System, kann mich also nicht einfach so verabschieden.

Ch. Kurmann: Es geht nicht darum, alle Profite und Umsätze herunterzufahren. Es ist ein Prozess. Doch diesen Prozess müssen wir einleiten, damit wir gewappnet sind, auf das Unerwartete und Ungewohnte richtig zu reagieren.

Frage aus dem Plenum: Ich war gerade in Bhutan und habe erstmals ein «Quality-based Bidding» erlebt. Unser Angebot lag nur einen Punkt über dem zweitbesten. Also dachten wir, jetzt würde der Preis entscheiden. Doch weit gefehlt. Unser Gegenüber erklärte uns, er habe Vertrauen in uns. Wir haben den Auftrag gewonnen und erst danach wurde der Preis ausgemacht. Das sind klassische Methoden, die wir in unserem Wirtschaftsraum weniger kennen. Wer die heutige Ellbogengesellschaft in China erlebt, ist überrascht. Wie weit können die klassischen asiatischen Werte dort noch gepflegt werden?

Ch. Kurmann: Weil in Ländern wie China und Südostasien Kulturen mit Werten aus dem Westen vermischt werden, geraten die Führungskulturen ins Wanken. Es ist für europäische wie asiatische Manager in diesen Ländern sehr schwierig, einen Mittelweg zu finden. Die asiatische Kultur unterscheidet sich so stark von der unsrigen, es gibt nur wenige Gemeinsamkeiten, deshalb müssen wir einen Weg zur Empathie suchen. Wir sollten auf der menschlichen Ebene danach trachten, Gemeinsamkeiten zu finden. Sonst werden wir immer Probleme haben mit fremden Kulturen.

P. Maier: Herr Kurmann, Sie haben eine Folie mit einem Wort präsentiert: Verzicht. Weite Teile der fernöstlichen Welt nehmen die westliche Welt als Vorbild und eifern ihr

nach. Die wollen auch mal Auto fahren, einen PC haben usw. Was ist unsere Antwort auf deren Bedürfnisse?
Ch. Kurmann: Ich war gerade in Shanghai. Ein Fünfsternehotel in Zürich benötigt dreissig Jahre für die Amortisation. In Shanghai sind es maximal eineinhalb Jahre. Und diese Zeit ist vielen noch zu lang. Zum Glück gibt es auch in China immer mehr Leute, die realisieren, dass sie das Entwicklungstempo nicht beibehalten dürfen. Bei diesen muss man ansetzen und zeigen, dass es auch eine andere Richtung gibt. Wir können die nächsten hundert Jahre nicht mehr nur auf Profitorientierung spekulieren. Damit lösen wir keine Probleme, weder die wirtschaftlichen noch die gesellschaftlichen, kulturellen oder ökologischen. Deshalb ist ein neues Bewusstsein auch im asiatischen Raum elementar wichtig. Es fängt zwar an, entwickelt sich aber sehr langsam. Der chinesische Staat kann sich nicht mehr leisten, die nächsten zwanzig Jahre gleich schnell zu wachsen wie in der Vergangenheit. Und die Welt kann es sich nicht leisten, dass China so weiterwächst.

P. Mendler: Herr Eugster, Sie sagen, der politische Erfolg (der SVP) sei massgeblich auf Werbung zurückzuführen, deshalb möchte ich die These aufstellen, dass die Werbung Bedürfnisse schafft, die wir eigentlich gar nicht haben. Ich bin sicher, nicht alles, was heute auf den Märkten angeboten wird, befriedigt ein Bedürfnis. Ist es deshalb nicht auch Unsinn ...?
R. Eugster: Sie trauen der Werbung mehr zu als ich. Ich glaube an den Mythos des Bedürfnisschaffens nicht. Irgendwo muss ein Bedürfnis latent vorhanden sein. Werbung ist ein Kommunikationsmittel, um eine Botschaft von A nach B zu tragen. Bedürfnisse wecken ist möglich.

Frage aus dem Plenum: Herr Kurmann, wir haben in der Schweiz eine multikulturelle Gesellschaft, Meditation ist (noch) nicht so verbreitet. Glauben Sie, dass man die innere Stille anders erreichen kann? Oder ist Meditation als Methode eine Bedingung sine qua non?
Ch. Kurmann: Es muss nicht die Meditation sein. Den Weg muss jeder für sich selbst aussuchen und ausprobieren. Der eine schafft es, wenn er auf einem Stuhl sitzt, der andere beim Wandern oder Fahrradfahren. Einen Meditationskurs sollte er jedenfalls nicht besuchen ...

Die Inova Management AG mit Sitz in der Schweiz und Tochtergesellschaften in Deutschland und Grossbritannien ist eine mittelständische unabhängige Unternehmensberatung. Seit 1992 steht sie für professionelle Dienstleistungen in den Bereichen Unternehmensführung, Supply Chain Management, Logistik und Informatik.

Zu den Kunden der Inova Management AG zählen führende nationale und internationale Unternehmen aus Industrie, Handel und Dienstleistung, die von der Strategieentwicklung bis zur abgeschlossenen Umsetzung beraten werden.

Kontaktieren Sie uns, wenn Sie Interesse an Broschüren aus den Vorjahren oder an weiteren Informationen haben.

CROSSVIEWS
by inova

Inova Management AG
Verenastrasse 37
CH-8832 Wollerau
Tel.: +41 44 786 33 11
Fax: +41 44 786 33 80
E-Mail: info@inova-ch.com
Web: www.inova-group.com