

Bericht vom Freitagmorgen, 6. Februar 2015

Die Bundesrätin Doris Leuthard spricht darüber, wie man die Kosten der Schäden, die durch unsere Konsumgewohnheiten entstehen, verringern kann. Dazu gehören die Armut, Naturkatastrophen und das Wegwerfen von Nahrungsmitteln. Am 14. Energiegipfel, im September 2015, sollen verschiedene Ansätze besprochen werden, um die internationale Zusammenarbeit auf diesem Gebiet zu fördern. Zu den wichtigsten Prinzipien zählt dabei die Universalität, das heisst, dass alle Länder sich über die aktuellen Probleme bewusst werden. Die beschränkte Verfügbarkeit der Ressourcen muss genauso bedacht werden wie die Achtung der Menschenrechte innerhalb der Entwicklung zur Nachhaltigkeit.

Sustainability ist ein Handlungsprinzip, das alle Sphären in Gesellschaft und Politik umfasst. Um die miteinander vernetzten Herausforderungen handhabbar zu machen, müssen die Ziele vereinfacht werden, beispielsweise so, dass Institutionen auf verständliche Weise mit der Bevölkerung kommunizieren. Die Entwicklungsländer sollen ins *Sustainable Development* so einbezogen werden, dass die dort vorherrschenden wirtschaftlichen Probleme zur Sprache kommen. Häufig reichen die wirtschaftlichen Mittel nicht aus, um allen gesellschaftlich relevanten Problemen in gleicher Weise nachzukommen.

Im Bereich der Nachhaltigkeit gibt es grundsätzliche Fragen, die noch nicht abschliessend beantwortet sind, so etwa die Definition einer nachhaltigen Dienstleistung. Hierzu gelte es, in Forschung und technologische Entwicklung zu investieren, ohne zu vergessen, dass der multilaterale Weg ein Schlüsselement sei für die Schweiz und dass die Nachhaltigkeit alle Länder betreffe, die industrialisierten und auch die Entwicklungsländer. Die Schweiz ist gut positioniert, jedoch herrschen in ihr immer noch fossile Energien vor. Ein wichtiges Ziel sei es, die Zerstörung von Infrastrukturen, infolge von Naturkatastrophen, zu verringern. Nachhaltigkeit heisst letztlich in Reflexion und Erfolg zu investieren. Die Bundesrätin schliesst ihren Vortrag mit einem optimistischen Ausblick auf eine fruchtbare Zusammenarbeit zwischen Politik und ziviler Bevölkerung.

Zu Beginn seines Gesprächs mit Frau Leuthard fragt Prof. Christoph Frei, ob die Schweiz in Sachen Nachhaltigkeit ein Pionierland sei. Die Bundesrätin verweist auf das 3%-ige Wirtschaftswachstum seit 1990 bei einem gleichzeitigen Niedergang des Energieverbrauchs von 20%. Die Bevölkerung müsse ausserdem für die Erhaltung der Biodiversität sensibilisiert werden, die eine wichtige Infrastruktur sei.

Gibt es viele gute Geschäftsideen in der jungen Generation? Welche Botschaft möchte ihr die Bundesrätin mitgeben? Frau Leuthard sieht die junge Generation als Avantgarde, deren entscheidende Erfolgsfaktoren das Engagement und die Inspiration sind. Letztendlich entscheidet der Konsument über die Zukunftsträchtigkeit eines Projekts, so dass nicht einmal die finanziellen Startbedingungen ausschlaggebend für Erfolg oder Misserfolg sind.

Nach welchen Kriterien wird ein unternehmerisches Projekt gefördert? Doris Leuthard orientiert sich dazu an den Universitäten und den dortigen Forschungsprojekten. Im Bereich der digitalen Entwicklung werden nämlich schon in 20 Jahren ganz andere technologische Möglichkeiten bestehen. Aber Wissenschaftler müssen immer unabhängig sein und Sensibilitäten für kulturelle Unterschiede entwickeln. Ein Kind, das in einem Entwicklungsland geboren wird hat nicht dieselben Chancen wie eines, das beispielsweise in

Zürich zur Welt kommt. Das Fazit der Bundesrätin in Bezug auf die jungen Leute lautet „be a pain“, das heisst, junge Leute sollen die Politik herausfordern und so zur Durchsetzung notwendiger gesellschaftlicher Reformen beitragen.

Yolanda Kakabadse und Thomas Bieger stossen zum Gespräch dazu und unterstreichen einerseits die Notwendigkeit, mit der Politik zusammen zu arbeiten und andererseits die Vorreiterstellung der Universität St.Gallen durch die Vernetzung von Lehre und Forschung und dem Einbezug der Sozialwissenschaften ins Curriculum. Auch gibt es an der HSG etwa hundert studentische Organisationen. Die Gesprächsteilnehmer sind sich einig, dass sich die Nachhaltigkeit in der eigenen Werthaltung widerspiegeln sollte. Dabei erinnert Yolanda Kakabadse daran, dass die Industrie diesen Haltungswandel entscheidend beeinflussen könne, beispielsweise über die Verfallsdaten, die an der Verschwendung von Lebensmitteln mit beteiligt sind.

Thomas Bieger nimmt die Aufforderung der Bundesrätin an die junge Generation auf und animiert diese dazu, eine „produktive Last“ (a productive pain) zu sein.

Yolanda Kakabadse beginnt ihren Vortrag mit dem Hinweis auf den internationalen Umweltgipfel 1993, wo zum ersten Mal von Nachhaltigkeit die Rede war und zunächst als Utopie angesehen wurde. Vor dem Hintergrund des Krieges zwischen Ecuador und Peru begann sich die spätere Leiterin des WWF mit Fragen rund um die Sicherheit zu beschäftigen. Denn im Kern dieses Konfliktes standen die Wiederherstellung sozialer Werte, die Gewährung menschlicher Sicherheit anstatt des Waffenhandels sowie die Erarbeitung von Konfliktlösungsstrategien. Endlich wurde 1999 das Friedensabkommen unterzeichnet und die Stiftung Futuro Latinoamericano gegründet, so dass für Frau Kakabadse ein erster Traum in Erfüllung ging. Wenig später wurde der Klimawandel zu einem immer beunruhigenderen Thema. Viele Menschen starben an Lungenentzündung, die Gletscher schmolzen und die Wassermenge in den Flüssen verringerte sich zunehmend. Die lateinamerikanischen Länder verwendeten ausserdem nur 5% ihrer Ressourcen. Die abstrakten Begriffe, mit denen über den Klimawandel gesprochen wird, zeigen, wie fern die von ihm ausgehenden Gefahren erscheinen. Fundación Futuro Latinoamericano möchte diesen Gefahren ein menschliches Gesicht verleihen und sich damit für ihre Überwindung einsetzen.

Jeffrey Sachs, Direktor des Earth Institute an der Columbia University hielt seinen Vortrag über Videokonferenz, um 4 Uhr morgens lokale Uhrzeit. Der Vortrag des illustren Professors handelte von den politischen Höhen und Tiefen, denen die multilateralen Nachhaltigkeitsabkommen über die Jahre ausgesetzt waren. Die Klimarahmenkonvention der Vereinten Nationen sieht den Zeitraum von 2015 bis 2030 als neue Ära, um endlich eine globale Nachhaltigkeits-Agenda umzusetzen. Nach dem Kyoto-Protokoll und dem gescheiterten Abkommen von 2009 in Kopenhagen, entschied die Konvention, das Jahr 2015 als Frist zur Definition neuer Ziele festzulegen. Professor Jeffrey Sachs sprach sogar von der „letzten Gelegenheit“, um diesen Wandel herbei zu führen.

Yves Daccord, CEO des Schweizerischen Roten Kreuzes unterstreicht, dass das Nachdenken über eine globale Nachhaltigkeitsagenda vor allem meint, verschiedene Probleme gleichzeitig zu lösen. Zunächst fehlt es an globaler Konvergenz, um Konflikte anzugehen. Wenngleich das Vertrauen (in Personen und Institutionen) sehr wichtig ist, muss dieses

immer aufs Neue unter Beweis gestellt werden, so auch im Roten Kreuz, und gilt nicht als ein und für allemal erlangt. Die digitale Welt erleichtert es, zwischen Produkten und Dienstleistungen zu vergleichen und daraufhin Geschäftsbeziehungen aufzulösen oder neu zu definieren. Yves Daccord schlägt vor, die eigenen Grenzen kennen zu lernen und zu verteidigen. Es gibt geradezu eine Besessenheit, Projekte zu koordinieren, aber wenige Bemühungen, zusammen zu arbeiten. Das heisst, es wird viel Energie in administrative Prozesse gesteckt, jedoch wenig in die gemeinsame Erarbeitung von Inhalten. Um dies zu ändern, gilt es, die Entwicklung der Technik zu berücksichtigen, die, nicht zuletzt, auch unseren Umgang mit der Gesundheit beeinflussen wird. Google beispielsweise wird mit der Zeit zu einem Messinstrument für die eigene Gesundheit und nicht mehr bloss eine Suchmaschine sein.

Im nächsten Vortragsblock sprechen Sean McKaughan, Roberto Artavia, Roberto Salas und Ulrich Frei. Herr McKaughan spricht über die bemerkenswerte Präsenz der AVINA-Stiftung in 30 lateinamerikanischen Städten und 15 Ländern im ganzen Kontinent vor, seit ihrer Gründung 1994 durch Stephan Schmidheiny. Roberto Artavia von VIVA Trust spricht, äusserst gerührt, seinen Dank an Dr. Schmidheiny aus, für seinen bedingungslosen Einsatz für Lateinamerika, „über sein natürliches Leben hinaus“, wie es in seinem Vermächtnis heisst. Es ist sein festes Vorhaben, die soziale Glaubwürdigkeit jeglicher Geschäftstätigkeit und gleichzeitig die Kooperation zwischen öffentlichem und privatem Sektor zu fördern. Der Redner erklärte anschliessend das Geschäftsmodell von Grupo Nueva: Holzmöbel werden mit langfristiger Verantwortung für die Umwelt hergestellt. Einerseits verfügt Grupo Nueva über eine solide Führungsstrategie, andererseits zielt das Unternehmen darauf ab, die Produktivität und die Effizienz zu steigern. Drittens stehen die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter an erster Stelle, da diese die wichtigsten Akteure der unternehmerischen Tätigkeit sind. Roberto Salas stellt seinerseits das Managementmodell von Masisa vor, eines Unternehmens, das Holztafeln produziert. Bei diesem Unternehmen ist Nachhaltigkeit in der Beziehung zur Gesellschaft und zur Natur gross geschrieben. Durch die Reflexion rund um die Nachhaltigkeit konnte die Produktion um 10% gesteigert werden. Das Hauptziel von Masisa ist es, zum Wohlstand und zur Lebensqualität beizutragen. Zum Schluss stellt Ulrich Frei FUNDES vor, eine Beratungsfirma ohne Gewinnorientierung, die KMUs in ganz Lateinamerika unterstützt. Die Gewinne werden in Forschung und Entwicklung investiert. Das 1984 gegründete Unternehmen fördert den Zugang der KMUs zu Kapital, Wissen und zu einem individuell zugeschnittenen Beratungsangebot. Das wichtigste Ziel ist es, in die Verteilung des Reichtums einzuwirken und gemeinsame Werte zu generieren (shared value). Auf diese Weise befriedigt man eine strategische Notwendigkeit für das Unternehmen und schafft gleichzeitig einen Markt für einen Beitrag zur Nachhaltigkeit.

Freitagnachmittag, 6. Februar 2015

Tasso Azevedo, Berater und sozialer Unternehmer in Nachhaltigkeit, Wäldern und Klimawandel beginnt seinen Vortrag mit einer Erläuterung der hohen Korrelation zwischen der Verfügbarkeit von Trinkwasser und dem Vorhandensein von natürlichen Wäldern. Nichtsdestotrotz werden jährlich zwei Drittel des Schweizer Bodens gerodet. Tasso Azevedo illustriert dies am Beispiel Brasiliens, wo das Wirtschaftswachstum nicht mit der Rodung einhergeht. Dank Initiativen wie Fondo Amazónico ging Brasilien von 16 Millionen Hektar gerodeten Bodens in den neunziger Jahren zu 13 Millionen in den 2000-ern über. Der

Referent schliesst, dass wenn Brasilien fähig war, dieses Problem zu meistern, auch die übrige Welt in der Lage sein kann, das Energie und Klimawandel-Problem anzugehen.

Paul Rice, Präsident und CEO von Fair Trade in den USA erklärt, wie die Idee des fairen Handels entstand. Ursprünglich dachte Rice, das Problem wäre der Kapitalismus, aber, in Nicaragua lebend, verstand er, dass der Kapitalismus selbst die Lösung des Problems sein könnte. Der faire Handel existiert seit 15 Jahren in Europa und widmet sich vor allem der Zertifizierung von Herstellern, der Ausbildung von Landwirten und der Information von Konsumenten. Die Gewinne werden in die Herstellerfamilien wiederinvestiert und liegen in einer Grössenordnung von 350 Millionen US-Dollar. Pro Dollar werden schätzungsweise 5 Impact-Dollar geschaffen.

Michael Green, CEO von Imperativo del Progreso Social unterzog das wirtschaftstheoretische Paradigma, den Bruttoinlandsprodukt als Basisindikator zu nehmen einer scharfen Kritik, denn dieses sei ein „blinder“ Index, der die Gerechtigkeit, die Umwelt und die Gleichheit nicht erfasse.

Michael Green schlägt den Indikator des sozialen Fortschritts vor, denn dieser reicht weiter als das traditionelle BIP, indem er andere Variablen misst, wie etwa Grundbedürfnisse, Bildung, Freiheitsrecht und andere. Gemäss diesem Indikator, erreichen Neuseeland, die Schweiz, Deutschland und Frankreich die besten Resultate, während die am schlechtesten positionierten die Republik Tschad, Senegal, China und Russland sind.

Jorge Jiménez, General Manager der Stiftung Mar Viva, nannte die Gründe, die zu deren Errichtung führten, nämlich das Fehlen von Ordnungs- und Regulationsmechanismen über die Ozeane, die ungleiche Verteilung von Meeresressourcen und der traditionelle Fokus auf die Erträge und nicht auf den Umgang mit dem Meer. Die Stiftung Mar Viva berücksichtigt drei wichtige Bereiche in Lateinamerika: 1. Planung des Meeresraums, 2. Gerechte und verantwortliche Märkte, 3. Gesellschaftliches und institutionelles *empowerment*.

Mathis Wackernagel, Präsident von Global Footprint Network, nennt die Wichtigkeit der von dieser Organisation getroffenen Massnahmen. Dementsprechend müsste sich Italien um 4 multiplizieren, um sich zu erhalten; genauso die Schweiz. Es geht also darum, den Reichtum zu erhöhen, nicht das Einkommen. Es gibt keine eindeutige Antwort, was das ideale Konsumniveau ist.

Martin Killias, Kriminologie- und Rechtsprofessor an der Universität St.Gallen, stellt Statistiken vor über Verbrechen in der Schweiz und unterstreicht, dass die Situation sich nicht gebessert hat in den letzten Jahren; vielmehr näherte sich die Schweiz dem europäischen Durchschnitt. Das Verbrechen beeinflusst das Wohlbefinden und die Lebensqualität unmittelbar, so dass die Bevölkerung unglücklich ist.

David Wachtel, Direktor von Endeavor, spricht über die grossen Unterschiede auf dem Arbeitsmarkt in industrialisierten und in Entwicklungsländern. Während in ersteren die Unternehmen die menschliche Arbeitskraft nutzen, müssten letztere die Arbeitskraft in ihr Unternehmenskapital integrieren. Herr Wachtel sprach diesbezüglich auch über seine Organisation in Campoalto, Kolumbien.

Alexander Barkawi, Direktor und Gründer des Council on Economic Policies (CEP) weist darauf hin, dass mehr Ökonomen vonnöten sind, die die Nachhaltigkeit als etwas Substantielles sehen und nicht als blosses Accessoire.

Leaders Forum, Samstag, 7. Februar 2015, morgens

Die Vorträge des zweiten Tags des *Leaders Forum* stehen unter dem Motto „Walk the talk“. Darunter versteht man den Anruf an die Führungselite, stets im Einklang mit ihren Worten und Überzeugungen zu handeln.

Yvette Sánchez, Direktorin des CLS-HSG, weist auf die bemerkenswerte Entwicklung der Lateinamerikanischen Studien an der Universität St.Gallen hin. Aufgrund des ausgeprägten Interesses am Thema Nachhaltigkeit, nicht zuletzt unter Studierenden, ist das Impact Investing auch im HSG-Hub in São Paulo zu einem zentralen Forschungsbereich avanciert. Der Paradigmenwechsel, der sich hier abzeichnet, umfasst auch das Doktoratsprogramm „The Dynamics of Transcultural Management“, das in Zusammenarbeit mit den Universitäten Genf, Zürich und Bern durchgeführt wird.

Mit diesen neuen Ansätzen soll die Sensibilität für kulturelle Zusammenhänge ausgebildet werden, etwa für die Sprache, die zur Beschreibung des Kulturkontakts gemeinhin verwendet wird. Sprachliche Bilder nämlich bringen die Haltung zum Ausdruck, die dem benannten Gegenstand gegenüber entgegengebracht wird. Der Baum beispielsweise, der die kulturelle Verwurzelung häufig metaphorisiert, geht mit der Vorstellung einer statischen, eindeutig lokalisierten Identität einher und steht im Gegensatz zum Bild der beweglichen Wurzeln des Mangrovenbaums. Die Sensibilität gegenüber solchen Differenzen ist nicht zuletzt bei interdisziplinären Forschungsprojekten von Belang, wenn unterschiedliche Denkmuster und –traditionen aufeinandertreffen; hierin liegt die Chance, um, in einer globalisierten Welt, herkömmliche kulturelle Theorien mithilfe neuartiger, dynamischer Untersuchungskategorien zu überdenken.

Prof. Sánchez geht dazu über, das Projekt „Water and Light“ vorzustellen, das Umweltprojekte mit Blick auf die soziale Nachhaltigkeit unterstützt. Eine ihrer wissenschaftlichen Assistentinnen besichtigt derzeit die Sonnenkollektoren in der kolumbianischen Sierra Nevada de Santa Marta. Zur kulturellen Sensibilität gehört auch, den Wassermangel im Chocó (Kolumbien) zu thematisieren. Ein Projekt über das Wasser in dieser Region bedeutet auch, die symbolische Bedeutung des Wassers einzubeziehen. Man bedenke die Ikonographie des Wassers als Symbol für wirtschaftlichen Reichtum oder Armut, etwa, wenn Medien Kinder mit einem fliessenden oder tröpfelnden Wasserhahn abbilden. Auch der Begriff des Leaders so wie er im Titel des hiesigen Forums vorkommt, muss im Hinblick auf seine jeweils spezifische kulturelle Bedeutung hin befragt werden. Prof. Sánchez beobachtete jüngst, dass Studenten in kolumbianischen Universitäten der Figur des Leaders weitaus unkritischer gegenüberstehen als in der Schweiz. Daraus erschliesst sich eine unterschiedliche jeweils kulturhistorisch geprägte Haltung gegenüber Führungsfiguren.

Arturo Condo, Rektor der Business School INCAE, unterstreicht, dass, trotz der Versuche, in den Unternehmen maximale Kompetenz- und Machtverteilung zu erzielen, heutzutage mehr *leadership* denn je nötig sei. Denn durch die Machtverteilung entstehen neue Ressourcen, die es zu kanalisieren und zu koordinieren gilt. Zur Unternehmensführung bedarf es daher

anderer Fähigkeiten als die traditionell geforderten, die mithilfe neuer Werkzeuge und Technologien umgesetzt und an neue Managergenerationen weitergegeben werden können. Junge Leader benötigen auch ein vertieftes Wissen über anstehende Herausforderungen sowie über individualisierte Lösungsansätze. Man braucht „Macher“, also Persönlichkeiten, die analytisch, pragmatisch und zugleich global denken.

Zu den grössten Herausforderungen im Management gehört heutzutage das Handeln in einer Gesellschaft, in der abrupte gesellschaftliche Veränderungen an der Tagesordnung sind: Zur Implementierung von Neuem stehen immer kürzer werdende Zeitabschnitte zur Verfügung. Angesichts dieses Wandels muss auch eine Managementenschule ihre Inhalte so anpassen, dass die Reflexion über gute Praktiken gewährleistet ist. Die INCAE hat ein Gelübde ethischer Werte unterzeichnet – der INCAE MBA Oath Club – in einer Linie mit der Initiative The Oath Project, die von einer Gruppe Manager am World Economic Forum lanciert wurde und als Verpflichtung gilt, ethische Werte über jede unternehmerische Praktik zu stellen.

Abschliessend stellte Arturo Condo die seit 2005 bestehende *leadership*-Initiative für Nachwuchsmanager in Zentralamerika vor.

Dr. Katrin Muff, Dekanin der Business School Lausanne (BSL), erklärt die zur Neugründung der Managerausbildung konzipierte Initiative, 50+20, die die Erfüllung gesellschaftlicher Bedürfnisse mit bedenkt. Nachdem die Berichte von Ford und Carnegie 1959 in den letzten 50 Jahren dem Inhalt und der Struktur von Business Schools zugrunde lagen, wurde das Modell 50+20 im Jahr 2012 im Rahmen der UNO-Konferenz RIO+20 vorgestellt, die dem Thema des Sustainable Developments gewidmet war.

Die Figur des Leaders, die 50+20 vorschwebt, arbeitet als Begleiter durch die verschiedenen Schritte eines Transformationsprozesses. Anhand des Bilds eines versteckten Dinosauriers illustriert Dr. Muff, die spezielle Situation der Business Schools, die, bei der Implementierung dieses Wandels selbst im Wandel begriffen sind.

50+20 glaubt, dass eine Verschiebung vom Lehren zum Lernen stattfinden müsse, so dass das Erlernen von Kompetenzen und Haltungen die Vermittlung abstrakter Inhalte ersetzt. Die neue Methodik soll Menschen befähigen, global und lösungsorientiert zu denken und entsprechend situationsgerecht zu handeln. Wissen aus dem Elfenbeinturm soll in offene Denkräume gelangen, wo es zur Ausbildung verantwortungsvoller Persönlichkeiten eingesetzt wird. Zur Ausbildung von Führungskräften bedarf es ausserdem einer zunehmenden Integration wissenschaftlicher Erkenntnisse in die unternehmerische Praxis, wobei kooperatives Denken ein zentrales Element ist.

Auf das Motto des Tages („Walk the talk“) zurückkommend, verweist Dr. Muff auf die Schwierigkeit, diese Übereinstimmung bei den Unternehmern der letzten Jahre nachzuweisen, da diese kaum als *public intellectuals* aufgetreten sind.

Aus der Initiative 50+20 sind einige Publikationen hervorgegangen, die, einer starken Nachfrage folgend, auch auf Chinesisch erschienen sind. Manch andere Institutionen und auch Einzelpersonen lancieren neuerdings innovative Initiativen, um die Figur des globalen Leaders zu entwerfen. In der Schweiz entstehen derzeit verschiedene benchmarkets, die die Vorschläge von 50+20 aufgreifen, besonders im Bereich der Ausbildung von Führungspersonen mit Schwerpunkt auf globale Verantwortung. Unternehmen sollen dabei dem Gemeinwohl dienen und sich in diesem Sinne für den Wandel der Unternehmenswelt und der Wirtschaft engagieren.

In Zusammenarbeit mit der Universität St.Gallen hat die BSL ein MBA gegründet, der in einem Zusatzjahr zur traditionellen Management-Ausbildung, ein Diplom in Nachhaltigem

Unternehmertum anbietet. Inhaltlich umfasst es ein Doktoratsprogramm über Nachhaltigkeit, in dem Aspekte sozialer Verantwortung, beispielsweise die Korruption, behandelt werden.

Prof. Günter Müller-Stewens, akademischer Leiter des Masters für Strategisches Management (SIM) bezeichnet die INCAE als paradigmatisches Beispiel für die Veränderungen, nicht nur innerhalb dieser Schule, sondern auf der ganzen Welt. Der Referent drückte anschliessend seine Freude und seinen Optimismus aus bezüglich der Entwicklung eines Double Degree-Programms mit der INCAE. Eine grundsätzliche Herausforderung für die Managementausbildung sei die Berücksichtigung vielfältiger Ziele und Bedürfnisse: Studierende sollen einerseits in einer zunehmend komplexen Welt zurechtkommen sowie gleichzeitig verantwortungsvolle und geachtete Mitglieder der Gesellschaft sein.

Prof. Müller-Stewens bespricht anschliessend eine Methode, um das Motto „Walk the talk“ umzusetzen. Dazu müsse man zunächst eine relationale Haltung einnehmen, was bedeutet, im Dienste der Nachhaltigkeit, den Gewinn nicht als oberstes Ziel der unternehmerischen Tätigkeit zu sehen, sondern zu bedenken, dass der Erfolg aus dem individuellen Charakter eines Unternehmens resultiert und dieser massgeblich durch die Aktionäre/Teilhaber mitgeprägt wird.

Das Wichtigste jedoch ist, Augenmass zu entwickeln und zu bewahren. Als Metapher für den Sinn für die Proportionen beinhaltet das Bild des Augenmasses auch Empathie und aktives Zuhören im zwischenmenschlichen Miteinander. Individuelle Gewinne sind somit der Zusammenarbeit untergeordnet.

Der Referent erläutert anschliessend die Methodik des von Prof. Omid Aschari geleiteten SIM-Programms (SIMagination Challenge), wo Interkulturalität als emotionale Erfahrung verstanden wird. Studierende verbringen ihren Alltag mit Familien aus Entwicklungsländern, um ihre Sorgen und Bedürfnisse unmittelbar mitzuerleben. Wachstum und Entwicklung beruhen hier auf die Erfahrung des interkulturellen Miteinanders. Prof. Müller Stewens zeigt ein Video mit Berichten von Studierenden, die überaus positiv beeindruckt sind von diesem Begegnungsprogramm. Als Fazit betont der Referent die Notwendigkeit, von einer unternehmenszentrierten Optik wegzukommen hin zu einer Führungspraxis die zunehmend auf Reziprozität und Augenmass beruht.