

Herkömmliche Bonussysteme sind wie Krebs

Bonus, Leistungslohn, fix, variabel, Grundlohn – die Debatte um Boni und Banken wird allmählich so unübersichtlich wie das Kreditsystem der amerikanischen Immobilienblase. Dabei ist die Sache einfach: Leistung ist nicht identisch mit Geld und Gewinn. Die Banken – aber nicht nur sie – haben dieses Problem noch nicht gelöst.

Wenn die Anreizsysteme – die sogenannten Incentive-Systeme – allein mit finanziellen Kennziffern gefüttert werden, ist die Rechnung schnell gemacht. Es schaltet sich der Turbo für Gier und Grössenwahn ein, es kommt zu einer grundlegenden Fehlleitung von Unternehmen, Mega-Verluste sind die Folge. Nicht nur eine Finanzkrise, sondern eine Systemkrise ist programmiert.

Psychologisch dreht sich die Spirale immer schneller in die falsche Richtung – in Richtung Gier, Grössenwahn und Exzess. Der Mensch wird zum unkalkulierbaren Risiko. Die Grundregeln für richtiges und gutes Management werden vernachlässigt oder ignoriert. Dieses System zerstört sich selbst wie ein bösartiger Krebs.

Wenn derzeit Bankangestellten trotz Milliardenverlusten satte Boni ausbezahlt werden, sind viele empört – unabhängig davon, ob diese Bankmitarbeiter diesen Bonus nun verdient haben oder nicht. Ob es sich hier um Boni oder variable Lohnbestandteile handelt – viele empfinden das als reine Wortklauberei. Wer in regelmässigen Abständen Milliardenverluste bekannt gibt, ein ganzes Wirtschafts- und Gesellschaftssystem mit in den Abgrund zu reissen droht, soll Verantwortung übernehmen – und zwar schnell. Deshalb muss alles auf den Prüfstand gestellt und das meiste wohl grundlegend geändert werden. Denn gerade diese Systemfehler haben diese Krise herbeigeführt.

Mit herkömmlichen Methoden ist auch die „Boni-Krise“ nicht zu meistern. Das langweilige Bankengeschäft wurde mit neuen, „kreativen“ Produkten sexy gemacht. Jetzt steht es entblösst da und sucht verzweifelt ein Feigenblatt. Dass man sich so knapp bekleidet durchmogeln will, ist nicht nur eine Stilfrage, sondern wirft eine schwierige Grundsatzfrage auf: „Was ist gerecht?“. Und so einfach lässt sich das auch nicht beantworten.

Auszug aus einem Interview mit Herrn Prof. Dr. Fredmund Malik

Die aktuelle wirtschafts- und Finanzkrise lässt sich nicht mit den bisher gewohnten Methoden lösen, erklärt auch Professor Fredmund Malik, Verwaltungsratspräsident des Management Zentrums St. Gallen. Nach Ansicht des Hochschullehrers, Unternehmensberaters und Autors vieler Publikationen ist die Krise nur ein oberflächliches Symptom für die grösste Systemtransformation der Geschichte. Hin von einer Geld- zu einer Wissensgesellschaft.

Um die Krise wirklich zu bewältigen, müssen neue Regulierungssysteme entstehen, die komplexitätsgerecht sind und die sich nicht an den

kurzfristigen Interessen von Schein-Investoren orientieren. Unter anderem müsse man auch lernen, dass die Welt nicht von Geld regiert werde, wie viele weismachen wollten, sondern weit mehr von elementarer Menschlichkeit, erklärt er weiter.

Die Wirtschafts- und Finanzkrise liegt in aller Munde. Wie würden Sie die aktuelle Lage beschreiben?

Eine Alte Welt geht zugrunde, weil eine Neue Welt entstehen will - bildhaft vergleichbar mit einer Raupe, die stirbt, weil der Schmetterling ans Licht kommt. Was Finanzkrise genannt wird, ist nur ein oberflächliches Symptom. Weltweit gehen Wirtschaft und Gesellschaft durch die grösste Transformation der Geschichte, nämlich hin zu einer Gesellschaft, deren wichtigstes Merkmal ihre extreme Komplexität ist. Deshalb nenne ich sie Komplexitätsgesellschaft.

Deren Kapital ist nicht Geld, sondern Wissen. Hier steuert nicht Macht, sondern Information. Die herkömmlichen Organisationen funktionieren nicht unter Komplexitätsbedingungen, denn ihre Entstehung reicht tief in das vorige Jahrhundert, wo völlig andere Bedingungen herrschten. Kein Wunder, herrschen heute Orientierungs- und Ratlosigkeit. Sie führen zu Hilflosigkeit und vielfach blindem Aktionismus. Die meisten sehen im Neuen nur das Alte. Die vertrauten Reflexe sind plötzlich radikal falsch. Wie bei Autofahrern - quasi über Nacht müssen sie links statt rechts fahren.

Wie konnte es soweit kommen?

Die Globalisierung hat einen beschleunigenden Prozess der exponentiellen Komplexifizierung ausgelöst. Die neuen Realitäten sind hyperkomplexe, ultradynamische, vernetzte Systemkonfigurationen. Herkömmliche Denkweisen und Methoden sind gänzlich untauglich um solche Systeme zu verstehen und zu managen. Man kann sie nicht berechnen, wie zum Beispiel der Kollaps des Risikomanagements in den Banken beweist.

Mit den längst überholten Theorien und Methoden heutiger Ökonomie konnte man das Desaster daher auch nicht kommen sehen. Die systemisch-kybernetischen Instrumenten hingegen, die ich in meiner Organisation entwickelt habe, haben den Krisen-Tsunami früh entdeckt und seinen Verlauf unmissverständlich vorausgezeigt. Seit Jahren publiziere ich das regelmässig. Meine Mitarbeiter wenden diese Instrumente bei unseren Klienten an. Und unsere Klienten haben kein Geld verloren.

Symptome für den sich aufbauenden Sturm waren unter anderem die Häufung falscher Unternehmens-Strategien, wie schon früh der Daimler-Chrysler-Merger, von dem ich den damaligen Vorständen entschieden abriet. Auch die meisten Bankenstrategien gehören dazu, weil diese die wahre Komplexität der Börsen ignorierten. Hier trägt das herkömmliche Consulting eine immense Verantwortung. die wird noch gar nicht thematisiert.

Eine der Hauptursachen des Debakels ist die total fehlgeleitete amerikanisierte Corporate Governance mit ihrer desaströsen Shareholder Value Doktrin, die noch immer vorherrscht. Sie muss radikal und ersatzlos eliminiert werden, denn diese programmierte die systematische und unvermeidbare Fehlsteuerung entscheidender Teile der Wirtschaft.

Der Markt/Kapitalismus ist schuld, heisst es vielfach. Ist das so - oder konnte er einfach seine Kräfte aufgrund falscher Anreizstrukturen, fehlender Transparenz etc. nicht symmetrisch entfalten?

Märkte brauchen dynamische, kybernetische Regulierungssysteme, damit ihre Selbstorganisation funktionieren kann. Statt dessen entstanden groteske neoliberale Missbildungen. Während rund 15 Jahren sind sich selbst hochschaukelnde, System zerstörende, krebsartige Wirkungseinflüsse in die Märkte gekommen, wie rein pekuniäre, geldgetriebene Denkweisen, die mit Kapital im echten Sinne des Wortes nichts gemeinsam haben. Mit innerer Zwangsläufigkeit musste das zum Kollaps führen. Bei komplexen Systemen ist das eine wohlbekannte und gut erforschte Gesetzmässigkeit, die man nicht straffrei ignorieren kann.

Welche Rolle spielen in diesem Zusammenhang geld-, steuer- und fiskalpolitische Faktoren?

Durch solche Faktoren wurde das Debakel mit herbeigeführt und verstärkt. Daher sind Massnahmen dieser Art auch keine Lösungen für die Krise. Schon Einstein wusste, dass man Probleme nicht mit denselben Methoden lösen kann, durch welche sie verursacht wurden. Die bisherigen Massnahmen beruhen weitgehend auf einer grotesken, eindimensionalen, auf reine Ökonomie reduzierten Vorstellung vom Menschen. Selten zuvor haben ökonomische Theorien deutlicher ihre Untauglichkeit öffentlich bewiesen. Die meisten Menschen sind keine ökonomisch-rationalen Wesen im Sinne der Ökonomie. Die Sozialwissenschaften haben das längst erwiesen. Daher fügen sich Menschen nicht den realitätsfernen ökonomischen Gewinnmaximierungskalkülen. Zwar gibt es den geldgetriebenen, egozentrischen, koordinationsunfähigen Menschen auch, aber er ist eine pathologische Erscheinungsform. An der Spitze von Unternehmen richtet er irreversiblen Schaden an.

Wie kommen wir aus dem Schlamassel wieder heraus?

Bildlich gesprochen ist nicht der Blutkreislauf zusammengebrochen, sondern das Nervensystem. FED-Chef Ben Bernanke hatte einen frühen Anflug von Verstehen, als er im September sinngemäss sagte: We have a total loss of control. Also müssen neue Regulierungssysteme entstehen, die komplexitätsgerecht sind und sich nicht an den kurzfristigen Interessen von Schein-Investoren orientieren.

Unter anderem muss man lernen, dass die Welt nicht von Geld regiert wird, wie viele weismachen wollen, sondern weit mehr von elementarer Menschlichkeit. In den heutigen Gesellschaften liegen enorme Leistungspotentiale brach. Intelligenz, Kreativität, und relevante Information bleiben in unvorstellbarem Ausmass ungenutzt. Wie ich durch meine täglichen Kontakte mit zahlreichen Führungskräften seit Jahren beobachten kann, haben sich Resignation, Demotivation, Agonie und Bitterkeit in vielen Unternehmen breit gemacht, besonders dort, wo Shareholder-Value und Geldgetriebenheit herrschen. Eine Politik, die diese brachliegenden Potentiale zu mobilisieren versteht, wird Wahlen gewinnen und Lösungen finden. Die Methoden dafür sind verfügbar. Wir haben sie jahrelang getestet und verwenden sie täglich. Politik muss verstehen, dass Probleme heute nicht mehr links oder rechts, sondern vielmehr komplex sind. Lösungen sind nicht rot, blau oder grün, sondern richtig oder falsch. Aus den heutigen Parteistrukturen, die ihre Wurzeln im frühen vorigen Jahrhundert haben, können kaum Lösungen erwachsen.

Kann der Staat dabei die entscheidende Rolle spielen, ohne die nächsten Verwerfungen implizit gleich heraufzubeschwören?

Die bisherigen Massnahmen können etwas Zeitgewinn bringen. Nötig ist aber ultraschnelles, hochwirksames Umsetzen der Massnahmen. Dieses jedoch fehlt auf breiter Front. Meinungs- und Willensbildung sind von Interessengruppen dominiert, sind zähflüssig und holprig. Entscheidungsprozesse dauern zu lange; Ergebnisse sind verwässerte Kompromisse, der kleinste gemeinsame Nenner statt der grösste Zähler. Und für die Umsetzung fehlen die nötigen Systeme und Infrastrukturen. Umsetzen erfordert zuverlässig funktionierende Organisationen in allen Bereichen. Das heisst richtiges statt falsches Management und es heisst Einsatz von kybernetischen Hochleistungssystemen, wie sie in der Technik längst üblich, aber in der Welt der Organisationen wenig bekannt sind. Würden zum Beispiel die Automobilunternehmen dieselben Funktionsprinzipien auch auf sich selbst anwenden, die sie in ihren intelligenten Autos verwenden, wäre bereits ein Neuanfang gemacht.

Was muss sich ändern, um weitere Krisen dieser Art zu vermeiden?

Einer der Schlüssel ist eine Brachialänderung der bisherigen desaströsen Corporate Governance. Ein anderer ist eine Radikalreform der Aus- und Weiterbildung von heutigen und zukünftigen Führungskräften. Die falsche Art der shareholder-orientierten Unternehmensführung stammt aus Universitäten, aus zahllosen MBA-Programmen und aus der Consulting-Szene. Auch manche Medien haben tatkräftig mitgewirkt. Wer weiterhin desaströse Management-Irrlehren verbreitet, verhindert Lösungen und trägt zur Verschärfung der Krise bei. Wenn sich daran nichts ändert, wird die Folge eine soziale Katastrophe sein.

Wie lassen sich die bisher getroffenen und geplanten Massnahmen in diesem Rahmen bewerten?

Man gibt dem Alkoholiker Schnaps, damit sein Zittern aufhört.

Wie verhalten sich Unternehmen in diesem Umfeld am geschicktesten?

Je nach Unternehmenstyp ist die Antwort verschieden. Der Typ, den ich UGU nenne, nämlich unternehmerisch geführte Unternehmen, hat die besten Chancen zu überleben. Über diesen Typ ist in MBA-Kursen nichts zu vernehmen. Hier steht das Unternehmen selbst und dessen produktive Kraft und funktionelle Lebensfähigkeit im Zentrum, und nicht die Beutegier von Interessengruppen, wie Shareholder oder Stakeholder. Aber auch diese Unternehmen müssen neue Methoden einführen, damit sie unter den geänderten Bedingungen höchster Komplexität, Vernetzung und Dynamik ihre Zukunft nicht verspielen.

Hingegen sind in den grossen, börsennotierten Unternehmen grundlegende Neuerungen nötig. Herkömmliches Consulting treibt diese in den Ruin, wenn nicht verantwortungsvoll, mit dem richtigen Wissen ausgestattete Führungskräfte den Hebel herumlegen. Hier können auch die Gewerkschaften eine entscheidende Kraft sein, wenn sie helfen, die Weichen von falscher zu richtiger Corporate Governance umzustellen, damit die Kräfte sich auf das Funktionieren der Unternehmen selbst fokussieren, und nicht auf Finanzmärkte und frei flottierende sogenannte Investoren, die ihre Aktien ohnehin alle paar Wochen umschichten und an den Unternehmen gar kein echtes Interesse haben. Mit solchen Massnahmen kann man bereits in der nächsten Aufsichtsratssitzung beginnen, die etwa im März stattfinden. Sie werden auch sofort greifen, weil sich Strategie und Kultur radikal umorientieren werden.

Wie positionieren Sie sich als erfahrener und geschickter Anleger und worauf stellen Sie sich dabei ein?

Die beste Anlage ist seit Jahren Bargeld. Das Rezept lautete: Ertrag vergessen, dafür Substanz erhalten. Nicht Return on Investment, sondern Return of Investment war und ist, wie man nun täglich sieht, das Erfolgsprinzip, und wird es für längere Zeit bleiben. Das Ende dieser Anlagepolitik kommt erst mit einer eventuellen Währungsreform, die wahrscheinlich wird, wenn man in den alten Pfaden weiterwurstelt. Bargeld wird in der anhaltenden Deflation von allein täglich mehr wert, weil mit wenigen Ausnahmen alle Preise sinken, insbesondere Sachwerte, wie Aktien, Immobilien, Rohstoffe und Edelmetalle. Dies zu verstehen, fällt vielen extrem schwer, weil ihnen das nötige Wissen fehlt und weil sie eben im Neuen nur das Alte zu sehen vermögen. Es ist eine kopernikanische Wende fällig.

Universitäten tragen Verantwortung für die Krise

Aus „Mut zum Aufbruch“ wird Angst vor Abbruch. 1995 erregte das Buch „Mut zum Aufbruch“ in der Schweiz grosses Aufsehen. Daran mitgewirkt hatten auch Professoren aus renommierten Schweizer Wirtschaftsuniversitäten wie der HSG. Nun sagt sie: vielleicht haben wir uns geirrt. Ob Ausbildungsstätten wie sie auch die Verantwortung für die danach falsch ausgebildeten MBA-Jahrgänge übernimmt? Fredmund Malik lädt die HSG zu einer öffentlichen Diskussion dazu ein.

Leadership nach amerikanischem Vorbild, Gewinnmaximierung, Shareholder, Best Practice - der Umbau von Wirtschaft und Gesellschaft nach neoliberalen Vorbild hat viele Namen und begann vor rund 15 Jahren. Aber nicht nur Unternehmen wurden damals – unterlegt von wirtschaftswissenschaftlichen Theorien und dem heftigen politischen Debatten provozierenden Buch „Mut zum Aufbruch“ - zusammengeschnürt auf wenige Kennzahlen. An den Universitäten wurde aus Right Practice modeabhängige Best Practice, die den Weg in den Bankrott wies. In den MBA-Ausbildungen wurde falsche Corporate Governance vermittelt, die – investitions- und innovationsschädigend ist und unmittelbar in die heutige Krise führte.

Fredmund Malik sprach im Buch „Management: Das A und O des Handwerks“ (1. Auflage 2005, Verlag Frankfurter Allgemeine Zeitung) von einer falsch ausgebildeten und wohl verlorenen Generation; in seinem neu aufgelegten Buch „Die richtige Corporate Governance“ heisst es: „Weil heutige Corporate Governance vordergründig plausibel ist und Management simplifizierend auf ein paar wenige Geldgrössen reduziert, wird sie weltweit in den MBA-Programmen gelehrt. Damit wird eine falsch ausgebildete Generation von potentiellen Führungskräften herangezogen, die sich existierender Alternativen nicht einmal bewusst ist. Sie wird fundamental umlernen müssen.“

Nun scheint bei den HSG-Ökonomen ein Lernprozess in Gang zu kommen. In der aktuellen Ausgabe der Zeitung „Sonntag“ heisst es: „HSG-Professoren gestehen: wir haben uns geirrt.“ 15 Professoren der HSG hatten vor wenigen Tagen die Publikation „Konsequenzen aus der Finanzmarktkrise. Perspektiven der HSG“ veröffentlicht. Darin erklären sie, dass sie von den derzeitigen Entwicklungen komplett überrascht worden seien. Von Demut ist die Rede.

Ganz neu sind diese HSG-Einsichten allerdings nicht. Die Sozialwissenschaften und auch die Wirtschaftsethik an der Universität St. Gallen beleuchten die neoliberalen Thesen schon länger kritisch und differenzieren in ihren Arbeiten deutlich. Aber nun stellt die HSG-Ökonomie die Frage: „Welche Konsequenzen ziehen wir für unsere Modelle und Theorien?“

HSG-Professoren gestehen: Wir haben uns geirrt.

1995 wurde das neoliberale Weissbuch «Mut zum Aufbruch» veröffentlicht – unter massgeblicher Mitarbeit prominenter Professoren der Universität St. Gallen (HSG). Das Weissbuch widerspiegelte die Mainstream-Meinung, die an der Elite-Universität bis vor kurzem vorherrschte: Privatisierungen, Liberalisierungen, Staats- und Sozialabbau hiess das Rezept für mehr Wohlstand in der Schweiz.

Jetzt, wo die dramatischen Folgen der Finanzkrise sichtbar werden, kommen aus der HSG neue Töne. «Konsequenzen aus der Finanzmarktkrise – Perspektiven der HSG» heisst eine taufrische Publikation, verfasst von 15 HSG-Professoren.

Darin stehen Sätze, die man von Volkswirtschafts- und Betriebswirtschaftsdozenten aus St. Gallen kaum je gehört hat. So ist etwa die Rede von «fast peinlicher Verzögerung», mit der die Prognosen von Wirtschaftsforschungsinstituten der tatsächlichen Entwicklung hinterherhinkten.

Schon im Vorwort schreibt Christoph Lechner, Direktor des Instituts für Betriebswirtschaftslehre: «Ein solches Eingeständnis zeigt, dass Demut vor den eigenen Möglichkeiten angesichts einer derart ernsten Situation angebracht ist.» Mit Eingeständnis meint er, dass auch die Wissenschaft «von den Ereignissen überrascht und überrannt» worden sei.

«Auch wir sind gefordert, unsere Erkenntnisse auf den Prüfstand zu stellen. Welche Konsequenzen ziehen wir für unsere Modelle und Theorien? Wo verändern die Ereignisse unsere Sicht zu Regulierung, Altersvorsorge oder Rechnungslegung?»

Antworten kommen von Manfred Gärtner, dem Direktor der Forschungsgemeinschaft für Nationalökonomie an der HSG. «Diagnose und Therapieerfordernisse rechtfertigen Zweifel am ordnungspolitischen Kurs der letzten Jahrzehnte», schreibt er.

Für diesen Kurs stand das Weissbuch von 1995. Gärtner: «Die Geldpolitik wurde weitgehend dem Primat der Preisstabilität unterworfen. Gleichzeitig wurde auch der fiskalpolitische Spielraum vor dem Hintergrund eines fast kindlichen Glaubens an die Kräfte des Marktes und einer daraus abgeleiteten Skepsis gegenüber staatlichen Aktivitäten zunehmend enger.» Gärtner fordert: «Hier wird ein Umdenken einsetzen müssen.»

Sogar der Keynesianismus, den die HSG-Professoren vor Jahrzehnten in der Mottenkiste entsorgten, wird ansatzweise rehabilitiert – jene Theorie, die auf staatliche Ankurbelung der Konjunktur setzt. «Die Wirtschaftspolitik im Allgemeinen und die Konjunkturpolitik im Besonderen müssen wieder ein breiteres Arsenal an Instrumenten zur Verfügung und auch den Spielraum haben, diese in Extremsituationen rasch einzusetzen», schreibt Gärtner.

«Reichlich späte Einsichten», kommentiert der ehemalige HSG-Professor Fredmund Malik die Publikation. «An der HSG wurden in den letzten fünfzehn Jahren Irrlehren im Dienste des Shareholder Value verbreitet», sagt Malik, der heute Unternehmer ist (Malik Management Zentrum St. Gallen mit 300 Mitarbeitern).

«15 Absolventen-Jahrgänge wurden geistig irregeleitet – Leute, die nachher in den Unternehmen diese Theorien umsetzten.» Es stelle sich daher die Frage nach der Verantwortung der HSG und auch anderer Universitäten für die heutige Krise.

Als Beispiel führt Malik Fallstudien an, in denen «Lobeshymnen» auf die Strategie der fusionierten Firma Daimler-Chrysler gesungen worden seien. «Als Musterbeispiele dienten immer börsengetriebene Unternehmen.»

Malik wertet es zwar als erfreulich, dass nun eine Kurskorrektur stattfindet, aber es müsse noch weiter gehen: «Es braucht eine radikale Studienreform.»

Den Vorwurf, die HSG sei mitverantwortlich für die Finanzkrise, weist Professor Christoph Lechner in einem Interview mit dem «HSG-Blatt» zurück (siehe unten). «Uns treibt nicht ein schlechtes Gewissen, sondern wir wollen uns konstruktiv in Analyse und Bewältigung dieser Krise einbringen», sagt er. Lechner räumt jedoch Unterlassungssünden der Wissenschaft ein: «Bestimmte Fragestellungen sind gar nicht oder nicht intensiv genug bearbeitet worden.»

Dazu zählt auch das Thema Lohn-Exzesse. In der HSG-Publikation findet sich ein aufschlussreicher Beitrag von Martin Hilb, Direktor des Instituts für Führung und Personalmanagement. Er plädiert dafür, dass sich Boni am langfristigen Erfolg des Unternehmens orientieren.

Für den Verwaltungsrat schlägt Hilb vor, den Bonus erst nach drei Jahren auszuzahlen. Beim CEO soll die Hälfte nach einem Jahr und die andere Hälfte nach drei Jahren ausgezahlt werden. Massgebend für den Bonus sollen nicht nur finanzielle Kennzahlen sein, «sondern auch nichtwirtschaftliche Grössen wie zum Beispiel Kundenloyalität», schreibt Hilb. Solche Sätze waren im Weissbuch von 1995 nirgends zu lesen.

WEF hätte ein Welterfolg sein können

Davos 2009 hätte die Lösungen für die Weltwirtschafts-Krise bringen können. Die Intelligenz von 3'000 globalen Leadern hätte mit Methoden wie Syntegration® gezielt eingesetzt und genutzt werden können.

Stattdessen beschäftigte sich das WEF mit den untauglich gewordenen Methoden aus dem vorigen Jahrhundert. So hat man die Weltelite in eine tragische Zwangssituation manövriert, in der sie gar nicht anders konnte, als der Weltöffentlichkeit totale Hilflosigkeit zu demonstrieren. Eine grosse Chance im Krisenjahr wurde vertan.

Direttissima, VSM, PIMS, Syntegration – viele unserer neuen Methoden und Lösungen haben vielleicht komplizierte Namen, sie sind aber von einer Idee getragen. Sie meistern Komplexität, ohne kompliziert zu sein. Sie sind einleuchtend klar und verfolgen ein Ziel: die durch die Globalisierung entstandene Komplexität erfolgreich zu nutzen. Sie funktionieren zuverlässig wie ein Uhrwerk – schnell und präzise. Neue Leadership braucht diese Systeme und das beste Wissen über das Funktionieren komplexer Systeme.

Es ist falsch, nun mit oberflächlichen „Schwarz-Peter-Spielen“ die Zeit zu vertun. Jetzt ist nichts wichtiger als Vertrauen zu schaffen durch echte Global Leadership. Diese echte Leadership versammelte sich auch in diesem Jahr in Davos. Nirgends trifft sich mehr Intelligenz, Erfahrung, Kreativität und Macht auf so kleinem Raum wie am WEF. Dieses einzigartige Potential ungenutzt zu lassen, ist ein schweres Versäumnis. Es trägt direkt bei zur Verschlimmerung der Krise und führt bei vielen Menschen zu Hoffnungslosigkeit und Verzweiflung. Aber wer, wenn nicht die Elite der globalen Führer, soll Wege aus der Krise weisen?