

BERNPUNKT

Magazin für Stadt und Region Bern



Die Weisheit der Vielen – und wie man sie nutzt

SEITEN 4–5
DIE WEISHEIT DER VIELEN

Wie funktioniert sie?
Was ist ihr Schwachpunkt?

SEITEN 6–7
**SCHWARMINTELLIGENZ
IN IHRER FIRMA**

Wie Sie aus einem Team
ein Siegerteam machen

SEITEN 18–19
DAS BERNPUNKT-GESPRÄCH

Matthias Erb ist Bauer
und Uniprofessor –
wie, bitte, geht das?



Ich lebe für mein Unternehmen. Und wie lebt mein Unternehmen ohne mich weiter?

Weshalb Sie sich frühzeitig um die **Unternehmensnachfolge** kümmern sollten. Und wie Sie sich am besten darauf vorbereiten.

Gemeinsam können wir eine Antwort finden.

Führend für Unternehmer.

Daniel Durand
Nachfolgespezialist Region Bern
Telefon 031 336 27 78

UBS Switzerland AG
Bärenplatz 8
3011 Bern

ubs.com/unternehmer

© UBS 2017. Alle Rechte vorbehalten.





Wie können Sie die Schwarmintelligenz nutzen?

Mehr oder weniger unbewusst, nahm ich das Phänomen der «Weisheit der Vielen» in der Sendung «Wer wird Millionär?» wahr. Auf den Publikumsjoker war meist Verlass, der Experte hingegen war dem Kandidaten selten eine Hilfe auf dem Weg zur Million. Eine Gruppe findet eher zu guten Lösungen als ein Experte – das ist wohl die spannendste Erkenntnis aus dieser Sendungsreihe. Wenn dieses zufällig zusammengewürfelte Publikum zu richtigen Lösungen kommt, könnten nicht auch Kollektive in anderen Situationen zu ähnlich guten Lösungen finden? Die Händler an der Börse oder sogar die stimmberechtigten Bürgerinnen und Bürger in einem Land? Kollektive Intelligenz wird eben nicht nur im TV-Quiz angezapft, sondern in unterschiedlichsten Situationen: Bei Abstimmungen wird die Crowd befragt und an der Börse fungieren die Händler als das Kollektiv. Bei Volksbefragungen resultiert im Idealfall die Volonté générale und an der Börse der wahre Preis einer Anlage.

Natürlich kann eine Gruppe Entscheide treffen, die absoluter Schwachsinn sind (Seite 4). Im Idealfall entwickelt das gemeinsame Wirken einer Gruppe aber ganz neue und ungesehene Qualitäten. Gerade in unserer schnelllebigen und komplexen Welt finden Kollektive nachweislich zu besseren und nachhaltigeren Lösungen als Einzelpersonen. Dieser Effekt ist gerade aus unternehmerischer Sicht eine riesige Chance. Wie können Sie Schwarmintelligenz nutzen? Wir stellen Ihnen in diesem Magazin zwei Möglichkeiten vor: das Crowdsourcing und Crowdfunding. Ausserdem zeigt Ihnen Professor Jenewein aus St. Gallen, wie Sie aus vielen Einzelspielern ein Siegerteam machen. Das können Mitarbeitende in einer Firma sein – es kann aber auch eine Fussballmannschaft sein.

Reto Liniger, Redaktor BERNpunkt

INHALT

- | | | | |
|-------|---|-------|--|
| 04–05 | DIE WEISHEIT DER VIELEN
Wie funktioniert sie, was ist ihr Schwachpunkt? | 12 | WIE PRÄSENTIERE ICH MEINE IDEE?
Investoren überzeugen – das kleine Einmal-eins |
| 06–07 | SCHWARMINTELLIGENZ IN DER FIRMA
Wie forme ich ein Siegerteam? | 14–15 | PFLEGEEXPERTINNEN
Für ein effizienteres Gesundheitswesen von morgen |
| 08 | DIE FINANZIERUNGSAALTERNATIVE
Wie Crowdfunding funktioniert | 16–17 | BURNOUT DES CHEFS. WAS NUN?
Zwei Spezialisten zeigen, wie es trotzdem weitergeht |
| 09 | PROJECT R: DAS MEDIEN-START-UP
Anleitung zum erfolgreichen Crowdfunding | 18–19 | BERNPUNKT-GESPRÄCH MIT MATTHIAS ERB
Uniprofessor in Bern, Bauer im Simmental. Gespräch mit einer Ausnahmeerscheinung |
| 10 | CROWDSOURCING
Wenn der Schwarm Intelligenz entwickelt | | |
| 11 | DIGITALISIERUNG DER ARBEITSWELT
Die Antwort der Gewerkschaft | | |

Die Weisheit der Vielen — und wie man sie nutzt

Von Reto Liniger

Eine Gruppe findet zu besseren Entscheiden als Experten. Dieses Phänomen ist bekannt unter dem Namen «Weisheit der Vielen». Das Potential dieses Effekts bietet gerade der Wirtschaft enorme Möglichkeiten. Die Finanzkrise hat aber gezeigt: Die Weisheit der Vielen kann in Dummheit umschlagen.

Werden Einzelleistungen von Menschen geschickt koordiniert, vermag eine Gruppe ganz neue Qualitäten zu entwickeln.

Samstagabend 20.30 Uhr: Es läuft die Sendung «Wer wird Millionär?». Der Kandidat ist bei der 50 000 Franken-Frage mit seinem Latein am Ende. Zwei Notlösungen bleiben ihm: Der Telefonjoker erlaubt ihm, einen Experten anzurufen und ihn um Hilfe zu bitten; beim Publikumsjoker darf er das Studiopublikum über die Frage abstimmen lassen. Wer verspricht Erfolg? Der Experte oder eine zufällig zusammengewürfelte Masse von Menschen? Der US-Journalist James Surowiecki* quantifizierte die Trefferquoten der beiden Joker und stellte fest: Der Publikumsjoker ist dem Expertenjoker überlegen. Noch so abwegige Wissensfragen beantwortet das Saalpublikum per Mehrheitsvotum durchgängig zuverlässiger als die «Experten». Das Saalpublikum lag bei 91 Prozent der Antworten richtig, die Experten reüssierten nur bei 65 Prozent.

«Fischschwärme treffen bessere Richtungsentscheide als einzelne Fische.»

Der Publikumsjoker schlägt den Expertenjoker. Unter bestimmten Umständen finden also Gruppen zu besseren Entscheidungen als einzelne Personen. Das Phänomen ist unter dem Begriff «Crowd Wisdom» bekannt, der Weisheit der Vielen. Ebenfalls spricht man von Schwarmintelligenz, obwohl beide Begriffe nicht wirklich scharf sind. Das Phänomen beschreibt keine Intelligenz im gewohnten Sinn. Der Effekt resultiert vielmehr aus dem ergebnisorientierten Zusammenspiel einer Gruppe. Werden Einzelleistungen geschickt koordiniert, vermag eine Gruppe ganz neue und ungesehene Qualitäten zu entwickeln. Der Einzelne muss dabei kein besonders helles Köpfchen sein, es ist die Dynamik der Gruppe, die Effekte höherer Ordnung zustande bringt. Gruppen sind dem Ex-

perten nicht nur in Wissens- und Schätzfragen überlegen, das Phänomen funktioniert in unterschiedlichsten Formen — beispielweise auch beim Mannschaftssport. Werden Einzelleistungen geschickt aufeinander abgestimmt, vermag ein Team über sich hinauszuwachsen. Musterbeispiel für Handlungsoptimierung sind Vogelschwärme, die gemeinsam bessere Entscheidungen treffen. Experimente mit Fischen haben gezeigt, dass eine Gruppe bessere Richtungsentscheidungen fällt als Einzelne, wenn es darum geht, Räubern aus dem Weg zu gehen oder Nahrung zu finden. Die steuernde Kraft ist die soziale Interaktion, sie korrigiert die fehlerhaften Einschätzungen der Einzelnen.

CROWDSOURCING: GEWALTIGE MÖGLICHKEITEN

Die Wissenschaft hat schnell begonnen, das Phänomen auf seine praktische Anwendbarkeit abzuklopfen. Im Netz wimmelt es von Studien: Eine achtköpfige Gruppe sollte undeutliche Durchsagen, wie sie an Bahnhöfen oder Flughäfen vorkommen, inhaltlich rekonstruieren. Kleine Gruppen waren da deutlich erfolgreicher als Einzelpersonen. In einem anderen Fall sollte eine Situation als «gefährlich» oder «ungefährlich» eingestuft werden. Auch da war die Gruppe in der Lage, Gefahrensituationen häufiger richtig zu bewerten und gleichzeitig «Fehlalarme» seltener auszulösen als Einzelpersonen. Bald tauchten erste virtuelle Plattformen auf, die die Weisheit der Vielen auf die eine oder andere Art zu nutzen versuchten: Populär sind heute die sogenannten Crowdsourcing-Dienste. Crowdsourcing besteht aus den Wörtern «Crowd» und «Outsourcing». Während Outsourcing eine Aufgabe an eine definierte Gruppe zuweist, wendet sich das Crowdsourcing an ein anonymes Kollektiv aus dem Internet, mit dem Ziel, Wissen, Kreativität, Ideen oder sogar finanzielle Mittel abzuzapfen. Eine der grössten Herausforderungen für Unternehmer ist es, innovativer und schneller zu sein als die Mitbewerber. Crowdsourcing bietet da gewaltige Möglichkeiten: Geht es mal firmenintern nicht weiter, kann sich der Arbeitgeber via Internet an Menschen aus der ganzen Welt wenden. Die Migros befragt regelmässig die Online-Community nach ihren Wünschen: Welcher Kaugummi-Geschmack sollte in unser Angebot aufgenommen werden? Die



Antworten der Community werden gebündelt und ausgewertet. Schlussendlich landet eine neue Kaugummi-Sorte in den Regalen. Ähnlich die Kampagne von Airbus. Der Rüstungskonzern hat im vergangenen Jahr einen Auftrag ausgeschrieben. Die Frage lautete: Wie sieht die moderne kommerzielle Drohne der Zukunft aus? Arbeitnehmer aus aller Herren Länder schickten ihre Ideen an Airbus, 120 000 Dollar Preisgeld winkten dem Sieger. Der Effekt der Schwarmintelligenz erklärt auch, warum Börsen funktionieren. Auf Börsen und freien Märkten werden die Einschätzungen der Händler gebündelt und in eine Gesamtinformation verarbeitet: Nämlich in einen Preis, der im besten Fall möglichst dem wahren Wert der Anlage entspricht. Die neoklassische Theorie ging davon aus, dass Märkte immer den wahren Preis anzeigen. Oder anders ausgedrückt: Märkte sind effizient. Doch: Warum in aller Welt gibt es dann Finanzblasen?

ENTSCHEIDUNGEN AUS DEM BAUCH HERAUS

Auf die Weisheit der Vielen ist eben nicht durchs Band Verlass; sie kann in Dummheit umschlagen. Die Fehlerquelle ist der Moment, in welchem die Menschen Entscheidungen treffen. Die klassische Ökonomie ist davon ausgegangen, dass die Menschen rationale Entscheidungen treffen. Die Verhaltensökonomie hat längst bewiesen: Die Menschen verhalten sich oft nicht rational. Der Psychologe und Wirtschaftsnobelpreisträger Daniel Kahnemann zeigte in seinem Buch «Schnelles Denken, langsames Denken», wie Menschen Entscheidungen treffen: Entweder intuitiv oder langsam, abwägend. Langsame Entscheidungen werden nicht sofort gefällt, sondern es wird abgewogen, reflektiert und Wissen verarbeitet. Die Menschen fällen aber oft intuitive Entscheide: spontan, aus dem Bauch heraus, emotional. Das dürfte erklären, warum es Finanzblasen gibt und warum es zur Finanzkrise gekommen ist. Menschen entscheiden insbesondere dann nicht sonderlich reflektiert, wenn sie von aussen beeinflusst sind. Sobald Menschen erfahren, dass andere über ein Problem anders denken als sie selbst, ändern sie oft ihre eigene Meinung. Zu diesem Schluss kommt eine ETH-Studie. «Sehen Menschen, wie andere Menschen denken und entscheiden, nähern

sich die Meinungen an», sagte Studienleiter Dirk Helbing gegenüber dem Spiegel. «Wenn alle anderen das Gleiche machen wie man selbst, glaubt man, auf dem richtigen Dampfer zu sein.» Herdenhysterie nennt man das. Das Kollektiv rennt gemeinsam in die falsche Richtung. Der Effekt lässt sich fast täglich auf Facebook beobachten. Ein besonders schönes Beispiel ereignete sich im September 2014: Es verbreitete sich die Nachricht, Facebook werde nun kostenpflichtig. Die Meldung wurde millionenfach geteilt und sorgte für riesige Entrüstung, bis sie sich als Falschmeldung entpuppte. Kaum jemand machte sich die Mühe, die Nachricht bis zu ihrer Quelle zurückzuverfolgen, sondern teilte sie sorglos.

Trotz den Befunden Kahnemanns und Helbings liegt im Kollektiv grosses Potential für die Wirtschaft. Damit aber eine Gruppe zu guten Entscheidungen finden kann, müssen drei Voraussetzungen erfüllt sein: Es braucht Meinungsvielfalt, der Zuschauer beispielsweise bei «Wer wird Millionär?» muss eigene Informationen haben. Zweitens müssen die Zuschauer unabhängig und dezentral ihre Meinungen fassen und drittens müssen die individuellen Urteile aggregiert und anschliessend zu einem Mittelwert gebündelt werden. Der US-Informatiker Jaron Lanier schrieb bereits vor einigen Jahren: «Das Kollektiv kann immer dann Klugheit beweisen, wenn es nicht die eigenen Fragestellungen definiert; wenn die Wertigkeit einer Frage mit einem schlichten Endergebnis, wie einem Zahlenwert, festgelegt werden kann; und wenn das Informationssystem, welches das Kollektiv mit Fakten versorgt, einem System der Qualitätskontrolle unterliegt, das sich in einem hohen Masse auf Individuen stützt.» Sind diese Voraussetzungen nicht erfüllt, sollte sich der Kandidat beim Gewinnspiel doch für den Expertenjoker entscheiden.

* JAMES SUROWIECKI

Die Weisheit der Vielen: Warum Gruppen klüger sind als Einzelne und wie wir das kollektive Wissen für unser wirtschaftliches, soziales und politisches Handeln nutzen können, 2007

Mehr als Schwärmerei: Das neue Zeitalter der Schwarmintelligenz und wie Sie diese nutzen

Stellen Sie sich vor, Sie bräuchten sich keine Gedanken um das Managen Ihrer Mitarbeiter zu machen – jeder wäre glücklich und täte das, was seinen Stärken und Interessen entspricht. Zur gleichen Zeit ließe das Geschäft von selbst – auftauchende Themen fänden zu Problemlösern, und unnötige formale Hürden gäbe es nicht. Utopie? Mitnichten: Eine neue Management-Ära bricht an – die Zeit der Schwarmintelligenz. Ob Beyond Budgeting, Dialogische Führung oder Soziokratie – kein Dialog zur Zukunft des Managements scheint ohne einen dieser oder verwandter Begriffe auszukommen. Wie können Sie Schwarmintelligenz in Ihrem Unternehmensalltag nutzen? Wir haben mit verschiedenen Teams und Unternehmen gearbeitet und hier festgehalten, was aus unserer Erfahrung wirkt.

Bosch führt Teamziele ein, Zappos nutzt Holacracy, und in manch einem Team dürfen Mitarbeiter sogar ihre eigenen Vorgesetzten auswählen. Begriffe und Prozesse rund um die Schwarmintelligenz sind en vogue. Während viele Organisationen die Notwendigkeit erkennen, sich mit solchen Tools auseinanderzusetzen, stellt sich die Frage, inwiefern diese Prozesse auch von Mitarbeitern getragen werden. Aus unserer Erfahrung ist entscheidend, dass psychologische Prozesse mit strukturellen Prozessen Hand in Hand gehen, um nachhaltige Wirkung zu erzielen. Es braucht nicht nur sachlogische, sondern auch psychologische Transformation. Denn was nützen die besten Tools, wenn die Menschen, die mit ihnen arbeiten, nicht daran glauben? Man bedenke: «A fool with a tool is still a fool.»

Wir haben erlebt, dass Organisationen, die aktivere, eingebundenere Mitarbeitende haben, deutliche Vorteile genießen. «Engaged employees» sind seltener krank, erwirtschaften mehr Umsatz und verbleiben zudem länger in der Organisation¹. Man stelle sich vor, es wären nicht – wie aktuell – weltweit nur 15 Prozent der Mitarbeitenden «engaged», sondern Organisationen würden sich wie lebendige Organismen verhalten, in denen jeder rollenunabhängig im Bewusstsein des Ganzen agiert². Gerade bei komplexen Problemen sind Organisationen darauf angewiesen, dass Bereiche ihr Wissen teilen und daraus die beste Lösung generieren. Umso wichtiger wird Schwarmintelligenz daher, um dem Silodenken entgegenzuwirken. Silodenken ist menschlich: Bei mehr Komplexität tendieren wir dazu, unseren Blick zu verengen, uns auf das zu beziehen, was unmittelbar vor uns ist, und wenig an das grosse Ganze zu denken. Deshalb ist es bei wachsender Komplexität entscheidend, einen bewussten, ganzheitlichen Ansatz zu erlernen. Hier setzt Schwarmintelligenz an – aus der Vielfalt der Beteiligten wird der Prozess zielführender, belohnender und interessanter. Zudem ist es so möglich, schneller und besser auf Herausforderungen zu reagieren. Das ist kein Wunschdenken, sondern durchaus bereits in anderen Bereichen zu finden.



Gelingt es, den Einzelnen optimal ins Team einzubinden, vermag ein Team über sich hinauszuwachsen.

AUCH IM FUSSBALL EINE RUNDE SACHE

Ein Beispiel findet sich im Fussball – wenn das Gelingen so stark von der Mannschaft abhängt, ist wichtig, dass jeder die Vision kennt und mitträgt, dem Team vertraut und um die eigenen Stärken sowie die der anderen weiss³. So gelang der deutschen Nationalmannschaft nach dem schmerzhaften Ausscheiden aus der EM-Vorrunde 2004 zwei Jahre später ein glänzendes Comeback. Bundestrainer Jürgen Klinsmann hatte das Denken der Mannschaft mit Prinzipien der Schwarmintelligenz geprägt. Auch in der Organisation kann dies gelingen. Aus unserer Erfahrung und Zusammenarbeit mit vielen Hochleistungsteams im Sport und Unternehmen in der Wirtschaft möchten wir Ihnen im Folgenden dazu einige pragmatische Hinweise geben.

VISIONSGESTALTUNG ERMÖGLICHEN

«What's in it for me» – diese Frage stellen sich Mitarbeiter bei der Visionsentwicklung. Was macht Ihre Organisation relevant? Was stiftet Ihren Mitarbeitern Sinn? Komplexe Fragen, sagen Sie? Definitiv – und deshalb ist es umso wichtiger, dazu viele Einsichten zu bekommen. Aus unserer Erfahrung macht es Sinn, Ihre Mitarbeiter einzuladen, gemeinsam über Ihre Vision, Mission und Werte zu reflektieren und diese mitzugestalten. Nicht nur ermöglichen Sie so, dass die Vision mehr von Ihren Mitarbeitern geformt und getragen wird, sondern schaffen es, neue Perspektiven zu entdecken. Somit ist Zielgestaltung ein hilfreicher Schritt, um Schwarmintelligenz zu aktivieren. Ist dieser Schritt zu gross, fangen Sie bei einem Bereich an. Auch in Prozessen kann eine Einladung zur Frage «Warum eigentlich?» Besserungen für Mitarbeiter und Organisation bringen. Oder verankern Sie einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess – gestalten Sie ein Ideebrett, und honorieren Sie gute Ideen mit gemeinschaftlicher Umsetzung.



Von Alexandra Kessler und
Prof. Dr. Wolfgang Jenewein

«Organisationen, die aktivere, eingebundenerere Mitarbeitende haben, geniessen deutliche Vorteile.»

DIALOGE ERÖFFNEN

Schaffen Sie Möglichkeiten zum Dialog – ob mit neueren Formaten wie einem World Café, oder klassischer, indem Sie eine «Sprechstunde» schaffen. Regen Sie an, dass Meinungen direkt angesprochen werden: Der klügste Einzelne kann nicht auf alle Punkte kommen, die zehn Personen mit verschiedener Meinung zutage bringen. Wir haben erlebt, dass es sinnvoll ist, das Format als ein «Denken ohne Grenzen» vorzustellen, in dem alles hinterfragt werden darf – und soll. Ein anderer Schritt zu neuer Entscheidungsfindung kann es sein, Vorgehensweisen wie das systemische Konsensieren einzuführen. Hierbei geht es nicht darum, durch Überzeugungsarbeit ein Mehrheitsvotum zu erlangen, sondern Widerstände zu zählen. So wird jeder Entscheidung nicht mit der Frage «Warum?», sondern «Warum nicht?» begegnet.

FRESPONSIBILITY FÖRDERN

Freesponsibility bezeichnet das Zusammenspiel von unternehmerischem Verhalten und Vertrauen. Was nicht stört oder standardisiert ist, kann frei entschieden werden: Es geht um Ergebnisse, nicht den Weg dahin. Überlassen Sie die Weggestaltung demjenigen, der ihn geht. Was ist für den Einzelnen wichtig, um sich frei und selbstbestimmt zu fühlen? Dies kann sowohl die Gestaltung gemeinsamer Flächen als auch die Wahl des Arbeitsortes umfassen. Betrachten Sie es als

Win-win-Situation für glücklichere Mitarbeiter und bessere Ergebnisse: Weniger Formalität benötigt weniger Mikromanagement, lässt mehr Zeit für Kernaufgaben und ermöglicht bessere Ergebnisse und höhere Zufriedenheit – sowohl fachlich als auch auf menschlicher Ebene. Aus unserer Erfahrung ist auch gemeinsame Gestaltung hilfreich, zum Beispiel durch «Action Learning». Hier wird eine Herausforderung innerhalb der Organisation als Projekt bekanntgegeben. Alle, die Motivation dafür mitbringen, sind eingeladen, sich einzubringen. So formiert sich ein Projektteam dazu – ohne Vorgaben oder Führung von aussen. Auch in der Rekrutierung können Teams gemeinsam entscheiden, wer gut zu ihnen passt.

MARATHON STATT SPRINT

Selbstverständlich ist die Reise in eine neue Managementlehre nie ohne Risiken – eine überstürzte Einführung solcher Prinzipien kann schlimmstenfalls zu Chaos, Rollenunklarheit und Ziellosigkeit führen. Beginnen Sie daher langsam und testen Sie Verschiedenes – beispielsweise mit einem Action-Learning-Projekt. Hierbei können freiere Prinzipien getestet werden, ohne dass sie bei Kinderkrankheiten andere Bereiche beeinträchtigen. Wir konnten beobachten, dass sich hieraus gut funktionierende Prinzipien für andere Bereiche ableiten lassen. Finden Sie das für Sie richtige Tempo, denn die Reise in die Selbstorganisation ist ein Marathon, kein Sprint. Nicht zuletzt muss das Tempo zu Ihren Mitarbeitern passen – Ihre Mitarbeiter müssen bereit und reif für den Schwarm sein.

Gewiss ist, dass bei zunehmender Komplexität immer höhere Agilität nötig ist. Je eigenständiger und befähigter Ihre Mitarbeiter handeln, je mehr sie Verantwortung spüren und gestalten möchten, desto wahrscheinlicher ist es, dass Sie als Organisation für alles, was kommt, gut gewappnet sind – und, wie auch die deutsche Fussballnationalmannschaft, Siege der Weltklasse verbuchen können.

1 Gallup.com
2 Ibid.

3 Jenewein, W., Morhart, F., & Schimmelpfennig, C. (2013). Fallstudie Schwarmintelligenz: Wie Klinsmann die deutsche Nationalelf ins Schwärmen brachte. [Case Study]



Dem Anlagenotstand entkommen

Cubetech-Gründer Ackermann: «Die Prozesse bei einer Bank sind langwierig.»

_____ Von Artur K. Vogel

Die Bank verweigert den Kredit? Andere Geldgeber sind nicht in Sicht? Es gibt eine relativ neue, immer beliebtere Alternative zur Finanzierung von Ideen, Dienstleistungen und Produkten: Crowdfunding.

Die Firma cubetech in Bern-Bümpliz wurde erst vor fünf Jahren gegründet, hat aber bereits 18 Angestellte und viele renommierte Kunden. Sie bietet die Entwicklung und Gestaltung von Webseiten an. Letztes Jahr wollte das Unternehmen nach Zürich expandieren. Cubetech-Gründer Christoph Ackermann wandte sich mit einem Kreditantrag an die (ebenfalls gerade gegründete) Plattform Swisspeers in Winterthur. Eine Bank um Geld anzugehen, kam für ihn aus verschiedenen Gründen nicht infrage: «Die Prozesse bei einer Bank sind langwierig», und «die Bank versteht unser Geschäft nicht richtig».

Swisspeers ist eine Plattform, über die im Handelsregister eingetragene Unternehmen Fremdkapital ohne Umweg über ein Finanzinstitut bei einem Schwarm (also einer «Crowd») von Investoren beschaffen können. Diese Kreditvergaben (genannt «Peer to Peer») sind transparent: Swisspeers beurteilt die Kreditwürdigkeit aufgrund klarer, nachvollziehbarer Kriterien, und der Zins wird bei einem Auktionsverfahren im Anlegermarkt festgesetzt. Die Anleger können Direktinvestitionen in kleine und mittlere Unternehmen tätigen, wobei sie ihr Risiko minimieren, wenn sie mit kleinen Summen an vielen Projekten beteiligt sind.

WIRTSCHAFTSSTANDORT STÄRKEN

Swisspeers will so «den Schweizer KMU Kapitalzugang zur Finanzierung ihrer Innovationsprojekte ermöglichen» und ihnen helfen, «dem Anlagenotstand im Schweizer-Franken-Festzinsgeschäft zu entkommen». Letztlich will sie so «den Erhalt und die Schaffung von Arbeitsplätzen am Wirtschaftsstandort Schweiz» fördern.

Das Geschäftsmodell von Plattformen wie Swisspeers, bei denen eine unbestimmte Menge von Geldgebern (also eine «Crowd») Investitionen in genau umschriebene Projekte mit definiertem Zinssatz tätigen kann, nennt man «Crowdlending». Es gibt aber auch andere Wege, als Angehöriger einer «Crowd» Geld zu platzieren:

- Geld für eine gute Tat («Donation based funding»): Spenden oder Schenkungen für kreative oder soziale Projekte. Die Geldgeber handeln altruistisch; eine Gegenleistung erhalten sie nicht.
- Geld gegen Anerkennung («Reward based funding»): Geldgeber erhalten eine ideale oder materielle Anerkennung.
- Geld für eine Vorbestellung («Pre-selling» oder «pre-ordering»): Geldgeber finanzieren ein Projekt oder ein Unternehmen, indem sie im Voraus bezahlen und so ein Produkt oder eine Dienstleistung erwerben – oft zu einem Vorzugspreis.
- Geld gegen Beteiligung («Crowdinvesting»): Man investiert in eine Firma, oft ein Start-up, und erhält dafür Genusscheine oder eine stille Beteiligung. Das Ver-

lustrisiko beschränkt sich auf die Summe, die man effektiv investiert hat, hingegen wird man an einem späteren eventuellen Gewinn beteiligt.

Sehr häufig sind Crowdfunding-Angebote Mischformen. Im bisher spektakulärsten Projekt der Schweiz, das mit «Schwarmgeld» finanziert wurde, lässt sich dies illustrieren: Das «Projekt R.», welches ab 2018 eine unabhängige Internet-Zeitung namens «Republik» publizieren will, erreichte das Ziel von 750 000 Franken innert weniger als acht Stunden. Schliesslich kamen drei Millionen Franken zusammen. Mit ihrem Appell für die Rettung des (angeblich maroden) Journalismus in der Schweiz appellierten die Initianten an die Emotionen potentieller Geldgeber (Geld für eine gute Tat), versprachen Anerkennung in Form einer Zugehörigkeit zu einer Community («wir haben jetzt mehr als 13 000 Verleger») und verkauften gleichzeitig Abos für 2018 (pre-ordering). Der Realitätstest wird dann erfolgen, wenn das Produkt bekannt und auf dem Markt ist, und wenn es um die Erneuerung der Abonnemente geht.

GESTARTET WIE EINE RAKETE

Ein kommerzielleres, aber ebenso erfolgreiches Angebot lancierte die kleine Zürcher Uhrenfirma Werenbach auf der Plattform kickstarter.ch: Die Uhren nennen sich «spaceborn», geboren im Weltall, und werden aus Teilen russischer Raketen nach dem Raumflug hergestellt. Werenbach-Gründer Patrick Hohmann präsentierte 2013 die ersten Modelle und hat seither etwa 60 Uhren pro Jahr produziert.

Jetzt hebt die Firma ab: Anfang 2017 lancierte Hohmann seine Crowdfunding-Kampagne, um die Modelle einer neuen Kollektion vorzufinanzieren («pre-selling»). In nur 60 Minuten war das Geld beisammen: Hohmann sammelte die Summe von 768 000 Franken und finanzierte so im Voraus 1230 Uhren, und Werenbach wurde zum bisher erfolgreichsten Schweizer Unternehmen auf kickstarter.ch. Als Gegenleistung werden Geldgeber ihre Werenbach-Uhren zur Hälfte des späteren Katalogpreises bekommen.

Auch Christoph Ackermann von cubetech ist zufrieden mit der Finanzierung seiner Firmenexpansion mit Schwarmgeld: Nachdem er den Antrag bei Swisspeers gestellt hatte, kannte er «nach nur 40 Minuten bereits meine Kreditkosten; die Höhe der Zinsen und die Rückzahlungsraten waren klar». Innert 24 Stunden «hatte ich den definitiven Kreditantrag mit Rating in meinem Nutzerkonto. Dann konnte ich ihn gleich auf der Plattform publizieren und Investoren einladen.» Während der Frist von 20 Tagen kamen mehr als 200 000 Franken zusammen. Danach erhielt er innert einem Tag die nötigen Verträge, schickte sie unterzeichnet zurück, und «schon drei Tage nach Auktionsende hatte ich das Geld auf dem Konto».

WEITERE INFOS

www.swisspeers.ch
www.kickstarter.com

In wenigen Schritten zu erfolgreichem Crowdfunding

Von Susanne Sugimoto, Geschäftsführerin Republik

Unsere Aufgabe ist es, ein digitales Magazin für den Journalismus des 21. Jahrhunderts zu entwickeln: einen Salon für Debatten und ungelöste Fragen, smart, politisch, fair – und mitreissend genug, dass die Artikel freiwillig gelesen werden. Das wäre eigentlich Abenteuer genug. Zusätzlich haben wir aber auch noch die Aufgabe, ein Geschäftsmodell dafür zu entwickeln: ein Medium, das schlagkräftig genug ist, um im öffentlichen Diskurs einen Unterschied zu machen. Und schlank genug, um zu überleben.

Wie alles kam, etwas Geschichte: Nach jahrelangem Diskutieren, Entwerfen, Planen, alles wieder über den Haufen werfen, haben wir uns Ende September 2016 entschieden, den Schritt zu wagen. Mut gemacht haben uns positive Feedbacks von möglichen Investoren auf unsere Präsentation. Die Idee war reif, das damalige Kernteam zusammengestellt, wir wollten nur noch eines: loslegen. Ein Crowdfunding sollte es sein, um den Markt für einen unabhängigen Journalismus zu testen. Aufgrund der grossen Bekanntheit der beiden Journalisten Constantin Seibt und Christof Moser und deren beachtlicher Anzahl Follower auf sozialen Medien rechneten wir uns gute Chancen aus. Gleichzeitig fanden, neben den abendlichen Kernteamsitzungen, bereits Treffen mit einer grossen Anzahl von Komplizinnen und Komplizen statt, mehrheitlich Journalistinnen und Journalisten. Diese arbeiteten am publizistischen Konzept und sie analysierten die aktuelle Situation der Medien. So begann sich bereits im Sommer 2016 die Community zu bilden.

KOMMUNIZIEREN, WENN ES ETWAS ZU SAGEN GIBT, UND ZUM RICHTIGEN ZEITPUNKT

Bevor Constantin Seibt kündigte, hatten wir bereits eine einfache Homepage vorbereitet. Neugierige konnten sich dort für einen Newsletter einschreiben. Nicht mehr und nicht weniger. Nach Bekanntwerden von Seibts und Mosers Kündigung, Ende September, haben sich in nur drei Tagen rund 4800 Interessenten und Interessentinnen eingeschrieben. Das gab uns Mut. Vor dem Crowdfunding waren es dann rund 8500. Ein wichtiges Projekt hiess «Adressen». Ab Januar sprachen alle Mitglieder der Aufbau-Crew mit den unterschiedlichsten Organisationen. Ziel war es, zum Crowdfunding-Start in möglichst vielen Newslettern erwähnt zu werden. Im Januar 2017 mussten Räume her, damit wir mit einer engeren Zusammenarbeit starten konnten. Gerüchte machten sich breit, die keineswegs dem entsprachen, was wir wirklich taten. Das schrie nach einer Kommunikation und darüber hinaus warteten unsere Newsletter-Abonnenten seit gut drei Monaten auf ein Lebenszeichen.

Am 10. Januar 2017 waren wir so weit. Der Tag der 3-Königstagung der Verleger schien uns der richtige Zeitpunkt zu sein. Mit dem Titel «Project R geht an den Start» liessen wir frühmorgens einen Newsletter raus. Im Newsletter stellten wir die Aufbau-Crew vor und wir gaben den Ort unserer Büroräumlichkeiten bekannt. Und alle waren eingeladen, mit uns anzustossen! Es kamen rund 500 Leute!

Den Namen des Magazins «Republik» haben wir am 12. April 2017 in Bern am Tag der helvetischen Republik bekanntgegeben. In der Tonalität haben wir uns für eine beträchtliche Portion Pathos entschieden. Mit dem Newsletter hatten wir uns nur dann an unsere Community gewendet, wenn wir etwas zu sagen hatten. Vom September 2016 bis zum 26. April 2017 hatten wir gerade mal drei Newsletter versendet, insgesamt waren es fünf.



DIE GELDMITTELBESCHAFFUNG MIT CROWDFUNDING BEDARF EINER DRINGLICHKEIT

In einem Manifest haben wir die Dringlichkeit unseres Anliegens niedergeschrieben: «Ohne Journalismus keine Demokratie. Und ohne Demokratie keine Freiheit. Wenn der Journalismus stirbt, stirbt auch die offene Gesellschaft, das freie Wort, der Wettbewerb der besten Argumente. Freier Journalismus war die erste Forderung der liberalen Revolution.» Auf diesem Narrativ haben wir konsequent aufgebaut und uns während der ganzen Kampagne an die Tonalität gehalten. Um uns wirklich sicher zu sein, ob ein Bedarf nach einem solchen Magazin bestehe, haben wir eine zusätzliche Hürde eingebaut. Wir kündigten an, dass wir nur starten werden mit 3000 Mitgliedern, die CHF 750 000.– investieren.

Spiegeln mit Expertinnen und Experten: Wöchentliches Spiegeln unserer Ideen hat uns auf dem Boden gehalten. Viele gute, interessante und frische Ideen mussten wir aufgeben, war es, weil sie zu aufwändig oder zu teuer waren oder schlicht nicht passten.

Klarer Auftritt, mit klarem Corporate Design: Gerade weil wir noch kein Produkt hatten und nur eine Idee präsentierten, musste der Auftritt klar und unverkennbar sein.

Soziale Medien gezielt einsetzen und die Community einbeziehen: Mit den sozialen Medien bauten wir die Community immer weiter aus und wir verursachten ein ständiges kommunikatives Grundrauschen.

Tour de Suisse: Während Crowdfundings sind wir in die ganze Schweiz ausgeschwärmt und haben mit den Leuten gesprochen und wir haben hingehört.

Am 31. Mai 2017 (Ende Crowdfunding) hatten wir 13 845 Verlegerinnen und Verleger. Diese haben rund 3,45 Millionen investiert. Aktuell haben sich bereits wieder rund 400 Personen in einer Liste eingetragen, um Mitglied zu werden.

WEITERE INFOS

Haben wir Ihr Interesse geweckt? Hier können Sie Mitglied werden und damit ein Abonnement erwerben, das von Januar bis Dezember 2018 gültig ist. Mehr Informationen zum Project R: www.republik.ch



Wenn der Schwarm Intelligenz entwickelt

Von Artur K. Vogel

Weiss eine Crowd, eine zufällige Ansammlung von Menschen, mehr als ein Einzelner? Ja, meinte der griechische Philosoph Aristoteles. Heute, knapp 2500 Jahre später, macht sich das Crowdsourcing diese Erkenntnis zunutze.

Ideen sind gefragt: Was braucht es an Bord, damit eine längere Fahrt zum Erlebnis wird?

Als die Burggemeinde Bern Ideen für die Neuausrichtung ihres Jugendpreises suchte, griff die altherwürdige Institution zu neomodischen Mitteln: Auf der Plattform der Burgdorfer Beratungs- und Dienstleistungs-firma atizo 360 grad GmbH suchte sie nach brillanten Ideen. Als die Umfrage abgeschlossen war, teilte die Burggemeinde mit, dass auf Basis der interessanten Beiträge ein neues Konzept erarbeitet werde. Dieses konnten Interessierte auf derselben Plattform dann wiederum kommentieren.

Diesen Vorgang nennt man Crowdsourcing; es handelt sich dabei um einen webbasierten Innovations- und Kommunikationsprozess. «Inhalt des Crowdsourcing sind Ideen», sagt Christoph Beer, Geschäftsleiter der Berner Beratungsfirma mundi consulting ag. Christian Papsdorf, Professor für Soziologie an der Universität Chemnitz, definiert Crowdsourcing als «die Strategie des Auslagerns einer üblicherweise von Erwerbstätigen entgeltlich erbrachten Leistung durch eine Organisation oder Privatperson mittels eines offenen Aufrufes an eine Masse von unbekanntem Akteuren», um «frei verwertbare und direkte wirtschaftliche Vorteile zu erlangen».

«Beim Crowdsourcing handelt es sich um einen webbasierten Innovations- und Kommunikationsprozess.»

KLEINERE FEHLERQUOTE

Dabei wird die sogenannte Schwarmintelligenz angezapft gemäss der Erkenntnis, dass «mit der Menge die Fehlerquote kleiner wird», wie sich Beer ausdrückt. Eine heterogene Masse kann durchaus die Qualität von Expertenentscheidungen erreichen oder gar übertreffen. Diese Erkenntnis ist nicht neu. Schon der griechische Philosoph Aristoteles meinte in seinem Hauptwerk «Politik», dass die Entscheidung einer grösseren Gruppe von Menschen besser sein könne als die Einzelner.

In der Wirtschaft hat Crowdsourcing eine sehr grosse Bandbreite. Sie reicht vom Sammeln von Ideen über die Marktforschung, die gemeinsame kreative Erarbeitung von Lösungen oder Produkten («Crowdcreativity»), die gemeinsame Arbeit via Internet («Crowdworking») oder das Testen von Produkten oder Vorgängen («Crowdtesting») bis zum Einsatz als Marketing-Tool.

Ein typisches Beispiel war ein Brainstorming auf atizo.ch, welches die Frage aufwarf: «Was für Services soll die Destination Bahnhof in Zukunft bieten, gerade auch im Zusammenhang mit der Digitalisierung?» Es gehe da, hiess es, «einerseits um Themen wie Fahrgastinformation, Orientierung, Einkauf, Abhol- und andere Services, Unterhaltung (...), Verbesserung des Reiseerlebnisses, Anbindung an andere Verkehrsmittel (...), Ticketing und so weiter. Andererseits geht es um die Nutzung von Technologien und Infrastruktur wie z. B. WLAN, Beacon oder digitale Screens, die nicht nur für Werbung, sondern auch für andere Informationen und Services genutzt werden können.»

HONORAR FÜR DIE BESTE IDEE

Steckte die SBB hinter dieser Fragestellung? Keineswegs! Clear Channel Schweiz, ein Unternehmen für Plakat- und Aussenwerbung, wollte wissen, was Bahnhöfe noch attraktiver machen könnte für das Vermitteln von Werbot-schaften.

Die Bielersee Schifffahrt fragte ihrerseits kürzlich auf atizo.ch, was es «für dich als Passagier einer Schifffahrt über drei verschiedene Seen braucht, damit die gesamte Strecke an Bord zum Erlebnis wird?» Gesucht waren «einzigartige Ideen» bezüglich «Service, Infrastruktur oder Dienstleistung auf einem Kursfahrt-Schiff». Die Einfälle der atizo-Nutzer gingen von «Glasboden für das Schiff» über ein Oktoberfest an Bord oder ein «durchdachtes kulinarisches Konzept» bis zur «letzten Ruhe im Bielersee». Die beste Idee wird übrigens bei diesen Umfragen jeweils honoriert, meistens mit 1000 oder 2000 Franken.

Crowdsourcing in der Wirtschaft stellt somit eine moderne Form der Arbeitsteilung dar. Sie kann Kosten für Experten einsparen. Die Nutzer ihrerseits haben unter Umständen die Genugung, ein Produkt in seiner Entwicklung beeinflussen zu können. Damit werden Entwicklungs- und Entscheidungsprozesse demokratisiert, Partizipation und Vernetzung nehmen zu, das Bewusstsein für Innovation und für nachhaltige Entwicklung steigt, und Hierarchien flachen ab. Die meisten Fachleute sind sich sicher, dass Crowdsourcing erst am Anfang steht und einen rasanten Aufstieg erleben wird.

Das gilt auch für die Wissenschaft. Hier findet man erste Ansätze von Crowdsourcing in verschiedenen Bereichen: Die einen verfolgen das Ziel, wissenschaftliche Erkenntnisse der Allgemeinheit zugänglich zu machen («open science»). Die Werkzeuge der Social Media ermöglichen aber auch weitergehende Entwicklungen: Dank ihnen können Wissenschaftler, Unternehmen, Studenten und weitere Forschungspartner in gemeinsame Projekte eingebunden werden. Und Wissenschaftler können sich über Netzwerke austauschen und so von den Erkenntnissen anderer profitieren. Noch ist die Wissenschaft allerdings nicht so weit wie die Wirtschaft.



Von Béatrice Stucki,
Präsidentin Gewerkschaftsbund Stadt
Bern und Umgebung



Die Digitalisierung der Arbeitswelt und die Antworten der Gewerkschaften

Auslagerung von Arbeit – eine problematische Sache

«Wer soll sich dem Diktat der Unternehmensführung widersetzen, wenn die Roboter und Computer die Arbeit übernommen haben?», fragt selbstbewusst der Unternehmer. «Wer soll automatisch hergestellte Produkte kaufen, wenn keine Löhne mehr bezahlt werden?» antwortet die Gewerkschafterin.

Wir sind weit davon entfernt, für dieses Dilemma eine Lösung zu haben. Doch eine neue Debatte um den Ausgleich zwischen Kapital und Arbeit wird angesichts der beschleunigten technologischen Entwicklung unumgänglich. In den Gewerkschaften – insbesondere bei Syndicom* – ist die Diskussion um die Folgen der Digitalisierung seit einiger Zeit im Gang. Die These, dass die Hälfte der Jobs bedroht sei und einige Berufe praktisch verschwinden, hat ihren Teil dazu beigetragen. Grundsätzlich ist den Gewerkschaften bewusst, dass es unmöglich ist, sich den Veränderungen zu widersetzen. Wir setzen nicht zum Sturm auf die Maschinen an. Wir wollen die Veränderungen im Sinne der Beschäftigten mitgestalten.

DIE DIGITALE REVOLUTION BEDEUTET FÜR DIE BESCHÄFTIGTEN EINE MINDESTENS DREIFACHE VERÄNDERUNG:

Erstens verändert sie Berufsbilder und verlagert Aufgaben. Dieser Prozess hält seit vielen Jahren an. Die Ausbildung zum Polymechniker ist kaum noch mit der Ausbildung zum Maschinenschlosser zu vergleichen. Oder: Arbeiten, die früher selbstverständlich im Sekretariat erledigt wurden, machen die Vorgesetzten heute selber (E-Mail, elektronischer Kalender etc.). Diese Prozesse akzentuieren sich aufgrund der technologischen Dynamik. Klassische Ausbildungen verlieren an Bedeutung. Informatik wird zu einer entscheidenden Kernkompetenz.

Zweitens verändert die Digitalisierung die Struktur von Unternehmen. Sie ermöglicht in einem neuen Umfang globale Geschäftsmodelle. War es früher das Privileg der grossen Industriebetriebe, die ganze Welt beliefern zu können, so kann heute fast jede Arbeit, jede Dienstleistung mittels einer digitalen Plattform global angeboten und nachgefragt werden. Grenzen setzen nur staatliche Interventionen (Sperrung von Zugängen) oder die fehlende Infrastruktur. Bedeutende Unternehmen sind Amazon, Uber und Airbnb™. Es geht nicht darum, diese Geschäftsmodelle zu verhindern. Unsere Aufgabe muss sein, ihnen die gleichen Regeln aufzuerlegen wie der physisch präsenten Konkurrenz. Mit dem Taxireglement der Stadt Bern ist uns das für Uber vorläufig gelungen.

Drittens verändert die Digitalisierung die Stellung der Mitarbeitenden. Plattformunternehmen negieren, Unternehmen im klassischen Sinn zu sein. Sie seien Vermittler zwischen Angebot und Nachfrage, ohne eigene Beschäftigte für die Erbringung der Dienstleistungen. Doch ihre Marktmacht schafft Abhängigkeit, es entstehen Scheinselbständigkeiten. Wo bleiben da die Fürsorgepflicht der Arbeitgeber und die sozialversicherungsrechtliche Verantwortung (wer bezahlt für Renten und für Unfallversicherungen)?

Es zeichnet sich zudem ab, dass sowohl Routinearbeiten wie auch spezialisierte Arbeiten in einer globalen Cloud ausgeschrieben werden. Bei der Plattform Mechanical Turk gibt es für Routinejobs lächerlich geringe Entschädigung. Aber auch Spezialkenntnisse müssen sich dem globalen Wettbewerb stellen. Die Grafikplattform 99designs bietet für jeden Auftrag 100 Vorschläge an, davon muss aber nur der ausgewählte bezahlt werden. Diese globalisierte Konkurrenz führt zu tiefen Löhnen und zu schlechten Arbeitsbedingungen. Menschen, die keine Alternativen haben, lassen sich auf diese ausbeuterischen Agreements ein. Wir müssen verhindern, dass sich diese verbreiten und zu einer gesellschaftlichen Selbstverständlichkeit werden: Wir müssen auch in der Internetwelt soziale und ethische Mindeststandards durchsetzen – etwa indem Plattformunternehmen die Mindeststandards der internationalen Arbeitsorganisation ILO anerkennen.

WAS GESCHIEHT MIT DEN SCHWÄCHSTEN?

Die Verantwortung wahrnehmen müssen ArbeitgeberInnen und Gewerkschaften auch gegenüber schwächeren ArbeitnehmerInnen: Menschen mit Lernschwierigkeiten, Menschen mit einer Behinderung und gegenüber Menschen, die aus bildungsfernen Verhältnissen kommen. Die Digitalisierung darf auf keinen Fall zum Ausschluss dieser Menschen aus dem Arbeitsprozess führen. Überlegen muss sich die Gesellschaft auch, was der Verlust vom Wissen alter (Handwerks-)Techniken für sie bedeutet. Dem Erhalt handwerklicher Berufe und Techniken muss Beachtung geschenkt werden, auch wenn diese nur noch eine Nischenfunktion haben werden. Angesichts der breiten Umschichtung wird es nicht ohne staatliche Regulierung und Intervention gehen. Nicht nur die Gewerkschaften, sondern die gesamte Gesellschaft muss sich überlegen, wie sie mit diesen Umwälzungen umgehen will und wie sie sicherstellen will, dass auch eine durch und durch technologische Gesellschaft eine Wirtschaft betreiben kann, die den Menschen in den Mittelpunkt stellt. Nur so ist der soziale Frieden zu erhalten.

* «Wie wir die Arbeit 4.0 gestalten», Studie der Gewerkschaft Syndicom, Bern, 2017



Wie die Chancen erhöhen, dass Investoren anbeissen?

Von Prof. Dr. Reinhard Riedl.

Wie kann ich als Unternehmerin oder Unternehmer mit neuen Ideen erfolgreich sein? Amerikanische Autoren wie Ben Horowitz oder Peter Thiel haben auf diese Frage grandiose Antworten verfasst. Kurz gesagt: Sie schlagen ein unschweizerisches Verhalten vor. In diesem Beitrag geht es zwei Nummern kleiner: um das 1 × 1 des Investoren-Überzeugens. Das ist in den USA und der Schweiz dasselbe.

Es läuft häufig ähnlich ab: Neue Ideen, die echten Nutzen bringen, werden überzeugend und mit guten Argumenten präsentiert, es gibt Interesse und Zustimmung, doch niemand will die Umsetzung finanzieren. Oder aber: Die Umsetzung wird tatsächlich finanziert und endet kläglich. Die Ideen lassen sich nicht realisieren oder ihre Realisierung ist zu teuer. Oder jemand anderer ist mit einem ähnlichen Angebot schneller auf dem Markt. Oder, oder, oder. Die im Nachhinein identifizierten Gründe für das Scheitern sind vielfältig und doch klingen sie immer gleich: Andere haben Fehler gemacht und/oder es gab unerwartete Probleme. Wie erhöhen Sie ihre Chancen, dass Investoren anbeissen? Das kleine 1 × 1, das Ihnen helfen soll, Investoren zu überzeugen:

1. WIE PRÄSENTIERE ICH?

Selbstinszenierung beeindruckt einen klugen Investor höchstens negativ. Wer sich selber gut vorkommt, wird Risiken unterschätzen. Wer brillant redet, ist wahrscheinlich ein Schwätzer, wer bescheiden auftritt eventuell ein Problemkind und wer authentisch wirkt vermutlich ein Fake. (Schauspieler bieten Authentizitäts-coaching an.) Wie aber soll man Investoren dann überzeugen?

Sie sollten das Vertrauen von klugen Geldgebern erringen, denen es nicht um Äusserlichkeiten, sondern um die Sache geht. (Das heisst darum, eine Innovation zu fördern.) Dafür müssen Sie keine Rolle spielen. Es genügt, wenn Sie ausgeschlafen, gewaschen und ordentlich gekleidet beim Investor erscheinen, solange Ihre Präsentation dann dreierlei bietet: eine überzeugende Idee; eine umfassende eigene Widerlegung dieser Idee; und: die Beschreibung eines Settings, in dem sich die Idee trotzdem realisieren lässt, und einer Vorgehensstrategie, die Chancen und Risiken adressiert.

Investoren überzeugen – das kleine 1 × 1

2. PROBLEME NICHT VERSCHWEIGEN

Wenn ein Unternehmer oder Innovator in spe NICHT selber beschreibt, was gegen seine Idee spricht, hat das Folgen. Häufig hat der Investor zum gleichen Problem schon andere Vorhaben gesehen, die entweder gescheitert sind oder als Konkurrenten antreten. Mindestens aber kennt er viele generische Hindernisse für den Erfolg eines Start-ups oder eines Innovationsprojekts. Im konkreten Setting fallen ihm ein halbes Dutzend konkreter Szenarien ein, in denen eines dieser Probleme die Idee killen wird. Wenn also mögliche Probleme verschwiegen werden, schliesst der Investor daraus, dass der Unternehmer oder Innovator entweder unfähig oder zu faul war, sich gut vorzubereiten, oder dass er ihm wesentliche Probleme verschweigt.

3. ERFOLGSAUSSICHT DARLEGEN

Genau umgekehrt funktioniert die Psychologie, wenn jemand in den schwärzesten Farben ausmalt, warum seine Idee gar nicht erfolgreich umsetzbar ist. Das sind dann (hoffentlich) glaubwürdige Argumente, die den Investor ans Scheitern anderer Vorhaben erinnern. Und das erschwert ihm sein Misstrauen. Denn es ist erstens schwer, jemandem zu misstrauen, der so viel Glaubwürdiges erzählt, und es ist zweitens schwer, sich dem Einnehmen einer spontanen Gegenposition («ja, sooo unmöglich ist die Realisierung nicht») zu verweigern. Damit entsteht für den Unternehmer eine günstige Situation, um den Investor zu überzeugen.

Probleme zu schildern genügt aber nicht. Das Vermitteln einer pessimistischen Haltung wird sogar schaden. Um wirklich zu überzeugen, ist es notwendig, das konkret geplante Setting und die Vorgehensstrategie zu beschreiben und darzulegen, warum dabei ein Erfolg wahrscheinlich ist. Das heisst, es muss begründet werden, warum im geplanten Setting die gerade eben geschilderten Umsetzungsrisiken keine Relevanz haben und womit die identifizierten Herausforderungen gemeistert werden können.


4. MIT FRAGEN UMGEHEN

Entscheidend ist, wie Sie mit den vom potentiellen Geldgeber gestellten Fragen umgehen. Grundsätzlich empfiehlt es sich, stets respektvolle, kurze, sachliche und verständliche Antworten zu geben. Dies ohne den Anspruch zu haben, hundertprozentig zu überzeugen. Das schliesst aus, dass Sie Fragen für irrelevant erklären. Es schliesst aber auch zu grosse Offenheit aus. Zusatzideen des Investors mögen vielversprechend sein, wenn diese aber nicht zu Ihrer Umsetzungsstrategie gehören, sollten Sie das klar sagen.

Fazit: Dieses 1 × 1 zu beherrschen ist keine Erfolgsgarantie. Es ist aber eine wesentliche Hilfe, weil es zur sorgfältigen Vorbereitung zwingt und damit die Erfolgchancen erhöht – nicht nur subjektiv in den Augen des Investors, sondern auch objektiv.

ZUR PERSON

Reinhard Riedl ist Leiter des BFH-Zentrums Digital Society und wissenschaftlicher Leiter des Fachbereichs Wirtschaft an der BFH (Berner Fachhochschule).



Auch für KMU: Online-Besprechung, virtuell zusammen- arbeiten, chatten

Von Silvio Spichiger,
Gebietsmanager Stadt
Bern bei Swisscom
(Schweiz) AG

Stellt das Unternehmen den Mitarbeitenden die nötigen Rahmenbedingungen nicht zur Verfügung, wissen sich diese selber zu helfen.

Chat, Video-Telefonie & Co. sind nicht nur im privaten Umfeld beliebt, sondern vermehrt auch im Arbeitsumfeld. Denn moderne Tools revolutionieren die Kommunikation in Betrieben und fördern eine produktivere Zusammenarbeit.

Smartphones, Tablets, Applikationen oder Online-Dienste wie Skype und WhatsApp haben die zwischenmenschliche Kommunikation verändert. Sie sind nicht nur im privaten Umfeld beliebt, sondern vermehrt auch in der Arbeitswelt. Mitarbeitende wollen mobil sein und benötigen dafür eine flexible Infrastruktur und eine entsprechende Arbeitskultur. Stellt ihnen der Arbeitgeber die dafür nötigen Rahmenbedingungen nicht zur Verfügung, wissen sie sich selber zu helfen: Sie bringen die mobilen Geräte und Anwendungen aus ihrem Privatleben mit ins Geschäft und nutzen diese auch für die Kommunikation und Zusammenarbeit im Team. Diese sogenannte Schatten-IT birgt grosse Sicherheitsrisiken, da vertrauliche Informationen über unsichere Applikationen weitergegeben werden könnten oder Daten auf privaten Anwendungen nicht gesichert werden. Wie können Unternehmen, vor allem kleine und mittlere Betriebe, die Vorzüge moderner Kommunikationstechnologien zu ihrem Vorteil nutzen und gleichzeitig eine sichere Umgebung sicherstellen?

PROFESSIONELLE TOOLS FÜR UNTERNEHMEN

Anbieter für Internet-, Telefonie- und IT-Services entwickeln schon seit längerem Kommunikationstools, die auf die Bedürfnisse von Unternehmen zugeschnitten sind und den erhöhten Anforderungen an Sicherheit und Verfügbarkeit gerecht werden. Zusammen laufen sie unter dem Fachbegriff Unified Communications & Collaboration (UCC) und beinhalten Funktionen wie Sofortnachrichten, Anwesenheitsinformation, Bildschirmfreigabe, Online-Besprechung und Videotelefonie. Per Sofortnachricht lassen sich etwa Fragen rasch mit der Kollegin auf dem anderen Stockwerk klären, virtuelle Besprechungen sparen Reisezeit und -kosten, und wer Dokumente direkt am Bildschirm teilen kann, verhindert Missverständnisse. Auch Kunden oder Lieferanten können einfach via einem Link an virtuellen Besprechungen teilnehmen. Ob via PC oder Smartphone – den geeigneten Kommunikationskanal wählen die Mitarbeitenden jeweils selbst. Das macht die Zusammenarbeit deutlich einfacher und vor allem produktiver.

KEINE INVESTITIONEN IN HARDWARE

Während viele grössere Unternehmen bereits heute UCC-Lösungen einsetzen, sind kleine und mittlere Betriebe noch eher zurückhaltend. Viele scheuen eine Umstellung auf UCC, weil sie einen zu hohen Aufwand an Zeit und Geld fürchten. Diese Befürchtungen erweisen sich jedoch als unberechtigt, denn die fort-

schreitende Digitalisierung und die Umstellung auf die IP-Technologie haben neue Services und Angebote hervorgebracht, die auch für kleine und mittlere Betriebe erschwinglich sind. Gerade für KMU ist es essenziell, sich untereinander und mit Partnern oder Lieferanten austauschen zu können. UCC bietet diesbezüglich ganz neue Möglichkeiten: Speziell für kleine und mittlere Strukturen sind cloudbasierte Applikationen besonders geeignet. Es muss in keine Hardware investiert werden und es sind keine aufwendigen Installationen notwendig. Weiter können die Anwendungen von unterschiedlichen Geräten aus bedient werden (zum Beispiel PC und Smartphone) und passen dadurch optimal in einen flexiblen Arbeitsalltag.

UCC BRINGT NEUE ARBEITSWEISE

Die Einführung von UCC revolutioniert die Art und Weise, wie Mitarbeitende zusammenarbeiten und kommunizieren. Derartige Projekte lassen sich jedoch nicht von heute auf morgen umsetzen. Sie müssen gut geplant, vom Management zu 100 % unterstützt, von den Mitarbeitenden getragen und von Spezialisten begleitet werden. Denn Unternehmen, die UCC nutzen, führen damit eine neue Arbeitsweise ein. Die Mitarbeitenden sollten wissen, wie sie die erweiterten Kommunikationskanäle richtig nutzen und so zu einer produktiveren Zusammenarbeit im Team und über die Grenzen des Unternehmens hinweg beitragen.

UNIFIED COMMUNICATIONS & COLLABORATION FÜR KMU



swisscom

Online-Besprechungen, virtuell zusammenarbeiten und chatten – mit den neuen UCC-Funktionen von Swisscom gestalten Sie die Kommunikation und Zusammenarbeit in Ihrem Unternehmen produktiver. Gerne

zeigen wir Ihnen die Möglichkeiten von UCC für Sie und Ihre Mitarbeitenden auf. Rufen Sie uns an unter 0800 055 055 (gratis) oder vereinbaren Sie noch heute einen unverbindlichen Beratungstermin unter www.swisscom.ch/kmu-center

Weitere Informationen: www.swisscom.ch/ucc-demo

Mehr Teamarbeit sorgt für mehr Effizienz

Von Reto Liniger

Unser Gesundheitswesen steht vor riesigen Herausforderungen. Abhilfe kann akademisch gebildetes Pflegepersonal leisten. Sie vermögen Aufgaben zu übernehmen, die über ihren traditionellen Beruf hinausreichen, und sorgen damit für effizientere Abläufe. Vom Einsatz solcher Pflegeexpertinnen profitieren Arztpraxen, die Spitex oder Altersheime.

City Notfall, Schanzenstrasse in Bern. Es ist früher Morgen. Ein Patient betritt mit Halsschmerzen und Fieber den Empfang. Dort wird er an Amanda Schori (33) übergeben, der Pflegeexpertin auf dem City Notfall. Sie begleitet den Patienten in ein Untersuchungszimmer, bittet ihn sich zu setzen, misst den Blutdruck, Puls und Temperatur. Sie befragt den Patienten nach Gewicht und Rauchgewohnheiten und erhebt eine Anamnese. Aufgrund der Daten und ihrer Erfahrung entscheidet sie sich, Blut zu entnehmen, und führt eine Laboruntersuchung durch. Erst jetzt kommt Michael Hofer (40), Chefarzt im City Notfall, dazu und bespricht sich mit der Pflegeexpertin. Er untersucht den Patienten ebenfalls. Gemeinsam wird die Diagnose gestellt und die Therapie angeordnet, gemeinsam wird der Patient verabschiedet. Was auf den ersten Blick unspektakulär klingt, soll entscheidend dazu beitragen, das Schweizer Gesundheitswesen fit für die Zukunft zu machen. Das Rezept: engere Zusammenarbeit zwischen den unterschiedlichen Berufen, weniger Hierarchien, mehr Teamarbeit, mehr Effizienz und besser ausgebildetes Pflegepersonal. Doch alles der Reihe nach.

«Integrative Versorgungsmodelle als Schlüssel zum Erfolg.»

STAMMESDENKEN UND DEMOGRAFIE

Die Akteure im Schweizer Gesundheitswesen arbeiten heute verbreitet nach dem Motto: Jedem sein Beruf, seine Ausbildung und sein fest definiertes Aufgabengebiet. Von «Stammesdenken der Berufe» wird in der wissenschaftlichen Literatur gesprochen. Jeder arbeitet für sich, im Alleingang oder gar in Konkurrenz zueinander. Mit diesen Strukturen dürfte die medizinische Versorgung allerdings den Herausforderungen von morgen nicht gewachsen sein. Die Demografie wird die Schweiz grundlegend verändern. Bereits im Jahre 2040 wird die Einwohnerschaft unseres Landes zu den ältesten Bevölkerungen der Welt gehören. Ältere Menschen brauchen deutlich mehr Pflege als jüngere. Dem steigenden Versorgungsbedarf steht ein drohender Mangel an Hausarztpraxen und Pflegefachpersonen gegenüber. Werden nicht bald effizientere Versorgungsmodelle eingeführt, droht in absehbarer Zeit der medizinischen Versorgung in der Schweiz der Kollaps.

Als Schlüssel zum Erfolg gelten sogenannte integrative Versorgungsmodelle: Ärzteschaft und Pflegepersonal arbeiten verstärkt zusammen. Voraussetzung dafür ist akademisch gebildetes Pflegepersonal. «Wollen wir Schritt halten mit den gesellschaftlichen Entwicklungen, braucht es die Spezialisierung der Pflege», sagt Christian Eissler, Studienleiter im Fachbereich Gesundheit der Berner Fachhochschule (BFH). Die Akademisierung der Pflege gilt als Königsweg,



«Berufsübergreifendes Arbeiten führt zu mehr Qualität und Effizienz», Michael Hofer, Chefarzt City Notfall.

um das Schweizer Gesundheitswesen fit für die Zukunft zu trimmen. Amanda Schori vom City Notfall ist Medizinische Praxisassistentin und Pflegefachfrau, sie absolviert zurzeit eine zusätzliche Masterausbildung zur Advanced Practice Nurse (APN). Dabei eignet sie sich vertieftes Fachwissen an. Per Definition der Universität Basel ist eine APN eine universitär ausgebildete und praxiserfahrene Pflegenden, die über spezialisiertes Fachwissen verfügt. Ziel: Sie soll Aufgaben übernehmen, die über ihr traditionelles Aufgabengebiet hinausreichen. Man spricht von erweiterten Berufsbildern. In den USA werden den «nurse practitioners» Aufgaben zugeordnet, die bei uns klassisch die Ärzteschaft übernehmen. «Es gibt Bereiche, die müssen nicht ärztlich abgedeckt sein», sagt Eissler. Auf der Notfallstation beispielsweise ist nicht jeder Patient ein medizinischer Notfall und nicht jeder leidet an komplexen Traumatas. «Gewisse noch zu definierende Krankheitsbilder können in einer ersten Abklärung von einer erfahrenen APN übernommen werden: beispielsweise einfache Wundverschlüsse, die Beurteilung von Atemwegsinfektionen, Harnwegsinfektionen oder frühzeitige Abklärungen bei Demenz und Delir.» Wird der Befund als gravierender erachtet, schickt die APN den Patienten weiter zum Arzt oder zur Ärztin. «Eine APN kann auf Grund ihrer Ausbildung den Gesundheitszustand eines Patienten und dessen soziale Situation qualifiziert einschätzen und in der Folge die Pflege einleiten oder an den Arzt übergeben», ist auch Hans-Rudolf Stoll überzeugt, Präsident der IG Swiss ANP des Berufsverbandes der Pflegenden (SBK).

MEHR QUALITÄT UND EFFIZIENZ

Die APN soll die Ärzteschaft und die Pflegenden nicht ersetzen, sondern als Bindeglied agieren. Sie soll unterstützen, koordinieren, harmonisieren; vor allem soll sie aber für mehr Effizienz sorgen. Eine Studie des Bundesamtes für Gesundheit attestiert ihr diesen Effekt: Berufsübergreifendes Arbeiten führe zu mehr Effizienz und Qualität im Gesundheitswesen. Das Büro Bass unterstreicht in einer Folgestudie die Ergebnisse. Pflegeexpertinnen vermögen die Qualität der Versorgung zu steigern: Die Dauer des Spitalaufenthaltes konnte signifikant verkürzt werden und die Zufriedenheit der Patienten nimmt zu. Ebenfalls die Zufriedenheit der Pflegeexpertinnen dürfte steigen. Menschen, die mehr Kompetenzen haben und selbständiger agieren, sind motivierter und zufriedener. Für Organisationen wie die Weltgesundheitsorganisation oder die Schweizerische Akademie der Medizinischen Wissenschaften (SAMW) ist Interprofessionalität der Erfolgsfaktor für das Gesundheitswesen der Zukunft. Mit ih-



ren erweiterten Fähigkeiten dürfte die APN entscheidend dazu beitragen, den Fachkräftemangel zu entschärfen. «Es hat sich gezeigt, dass die APN Versorgungslücken zu schliessen vermag», sagt Hans-Rudolf Stoll. Studien belegen: Länder, welche die Akademisierung der Pflege forcieren, haben deutlich weniger Personalmangel in der Pflege.

«Die Zufriedenheit der Patienten nimmt zu.»

Und eine APN ist nicht nur im City Notfall einsetzbar. Sie könne in fast allen Bereichen des Gesundheitswesens für mehr Effizienz sorgen: bei der Spitex, in Arztpraxen, in Alters- und Pflegeheimen. Im Universitätsspital gebe es eine APN in der Onkologie, Kardiologie, im Brustzentrum, sagt Stoll. «Es gibt keinen Betrieb und kein Praxisfeld, in dem eine APN nicht einsetzbar wäre. Wird eine APN eingesetzt, gewinnt nicht nur der Betrieb. Die Pflegenden gewinnen eine Berufskollegin, die sich aus Forschungsliteratur selber Wissen anzueignen vermag und ihnen dadurch die Arbeit leichter macht. Das oberste Pflegemanagement gewinnt direkt Wissen, was am Bett wirklich läuft, ohne den Weg über das mittlere Management zu machen. Die Ärzte schliesslich gewinnen eine Kollegin, die auf Grund der Beherrschung des klinischen Assessments die gleiche Sprache spricht, aber mit dem pflegerischen Blick.» Bis heute gibt es jedoch schlicht zu wenig ausgebildete APN. Soll unser Gesundheitswesen in einigen Jahren reibungslos funktionieren, braucht es mehr an akademisch gebildetem Pflegepersonal. Gemäss einer Masterumfrage arbeiteten Ende 2012 rund 350 Pflegeexpertinnen in der Schweiz. Lorenz Imhof, Professor am Institut für Pflege der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, schätzte gegenüber der NZZ: Für eine flächendeckende Einführung brauche es in der Schweiz rund 2500 APN. Es ist aber äusserst fragwürdig, ob das heute begrenzte Angebot an APN-Studienplätzen unser Gesundheitswesen von morgen mit genügend Pflegeexpertinnen zu alimentieren vermag. Wo sich die Gesellschaft verändert, ist die Bildung gefordert. Das ist eine alte Binsenwahrheit, die aber mit Blick auf das Gesundheitswesen aktueller denn je erscheint.

NACHGEFRAGT

Nachgefragt bei Dr. Anja Bohr, Verantwortliche im City Notfall für die Implementierung der Advanced Practice Nurse (APN) und Medizinischen Praxiskoordinatorinnen (MPK).

Frau Dr. Bohr, der City Notfall setzt eine APN und MPK ein. Warum?

Es herrscht Fachkräftemangel, bei den Pflegefachfrauen wie auch bei der Ärzteschaft; gleichzeitig haben die verschiedenen Berufsgruppen Kompetenzen, welche optimiert angewandt werden können – Thema Interprofessionalität. Vorhandenes Wissen und Können kann so optimal eingesetzt werden. Mit einer APN oder MPK gewinnt ausserdem der Arbeitgeber an Attraktivität. Die Mitarbeiterinnen freuen sich über mehr Selbstständigkeit und Herausforderungen. Und nicht zuletzt gewinnen die Patientinnen und Patienten: Medizinische Notfälle, welche nicht primär ärztlich versorgt werden müssen, können mit deutlich weniger Wartezeit behandelt werden.

Also durchs Band zufrieden?

Das Ganze ist noch zu jung, um bereits umfassend beurteilt werden zu können. Klar ist, dass die APN oder MPK sehr gerne mehr Verantwortung übernehmen und hoch motiviert ihr Wissen und Können erweitern und verfeinern.

Würden Sie anderen Betrieben raten, ebenfalls eine APN oder MPK einzusetzen?

«Interprofessionalität» und «sektorenübergreifende Zusammenarbeit» sind Megatrends des Gesundheitswesens. Ein Mehr des Miteinander und Füreinander im Sinne der optimalen Gesundheitsversorgung sind von Vorteil; könnten sogar über kurz oder lang unabdingbar werden.

Interview: Reto Liniger

WEITERE INFORMATIONEN

Das Gesetz

In der Bass-Studie steht dazu: «Zurzeit besteht keine Gesetzesreform auf nationaler Ebene, welche die integrierte Versorgung in das Gesundheitswesen einzugliedern versucht. Es braucht aber für die Etablierung und Entwicklung der APN-Rollen die Anpassung der gesetzlichen Rahmenbedingungen. Im Gegensatz zu den medizinischen Berufen und den Psychologieberufen gibt es zurzeit kein Bundesgesetz, in welchem die Ausübung der Gesundheitsberufe geregelt wird.»

Die Ausbildung

Im Jahr 2000 richtete die Universität Basel an der Medizinischen Fakultät das Institut für Pflegewissenschaft ein und bot einen entsprechenden Masterstudiengang an. Inzwischen kann ein Masterstudium in Pflegewissenschaft absolviert werden: in Basel, Lausanne, Winterthur und St. Gallen. Die Berner Fachhochschule bietet den Studiengang seit 2010 an.

Informationen zum Studium: gesundheits.bfh.ch/master/pflege
Nächste Infoveranstaltungen Master of Science in Pflege:
Mittwoch, 27. September 2017; 17.15 Uhr und
Donnerstag, 30. November 2017; 17.15 Uhr.



Retter in der Not

Markus Hunziker hilft nach Burnout: «Vor 10 Jahren betreuten wir 30 bis 40 Personen pro Jahr, heute zwischen 120 und 150.»

Von Reto Liniger

Ein Unternehmer erleidet ein Burnout und muss sofort in psychiatrische Behandlung, die Firma steht führerlos da. Was geschieht mit der Firma? Und wie wird der psychisch Kranke wieder in den Arbeitsmarkt integriert? Helfen können da geschulte Spezialisten.

Dieser Donnerstag ist kein schöner Tag. Es schneeregnet, ist beissend kalt – Wintereinbruch im April. Am unfreundlichen Wetter liegt es nicht, dass sich Theo Wüthrich (60, Name geändert) schlecht fühlt. Seit Tagen leidet er an Vergesslichkeit, ist gereizt, seine Stimmung ist im Keller und alles überfordert ihn: die Arbeit, die Familie – die Welt. Trotzdem fährt er in den Betrieb, den er seit 15 Jahren führt. 10 Angestellte, Baunebengewerbe, schlechte Auftragslage. In den letzten Monaten hat Wüthrich kaum mehr Aufträge an Land gezogen. In guten Zeiten schrieb er 40 Offerten pro Monat, letzten Monat waren es nur mehr vier. Seit ihm im vergangenen Januar der Mietvertrag für den Firmenstandort gekündigt wurde, dreht sich die Abwärtsspirale. Nun muss er auf Januar 2018 einen neuen Firmenstandort suchen – ein Rückschlag nach dem anderen. Im Chef-Büro angekommen, setzt er sich hin, nimmt das Handy aus der Jackentasche und ruft Karl Zimmermann an: «Herr Zimmermann, ich brauche Sie.»

EIN GEBROCHENER MANN

Bereits vor sechs Jahren rief er Karl Zimmermann an. Die Diagnose damals: Burnout. Wüthrich musste mehrere Monate in die Rehabilitation und brauchte jemanden, der sich um die führerlose Firma kümmert. Die Familie beauftragte Zimmermann während der Abwesenheit des Chefs, für das Wohl der Firma zu sorgen. Während sich also die Ärzte der psychiatrischen Dienste um Wüthrich kümmerten, leitete Zimmermann interimistisch die Firma. Zimmermann ist Prozessmanager und Mediator, er berät und unterstützt seit über 10 Jahren Firmen bei ihrer strategischen und operativen Ausrichtung. Prozessmanagement sei gelebtes Unternehmertum, sagt er. Während der Abwesenheit des Chefs agierte Zimmermann als Retter in der Not: Er informierte die Mitarbeitenden, verteilte die Zuständigkeiten, sorgte dafür, dass neue Aufträge akquiriert wurden und brachte zu Weihnachten die Geschenke.

Als Zimmermann an diesem verregneten Donnerstag wieder das Chef-Büro betritt, trifft er erneut auf einen gebrochenen Mann. Wüthrich erlebt einen Rückfall. Nach einem Gespräch mit den Familienangehörigen zeichnet sich ab: Diesmal wird es gravierender, eine Rückkehr wird es nicht geben. Wüthrich ist zu alt, zu krank, zu anfällig. Der Betrieb muss schliessen, stille Liquidation. Den Mitarbeitenden muss bis Ende Mai gekündigt werden.

Herr Zimmermann, fällt ein Chef in ein Burnout, was tun Sie als Erstes?

Ist er noch ansprechbar, gehe ich mit ihm die wichtigsten Daten durch: Ich brauche Angaben über Vollmachten, Zugangsdaten und Passwörter. Ist der Chef nicht mehr ansprechbar, lade ich als Erstes die für die Firma wichtigsten Personen, bei einer Familienfirma auch die Familienangehörigen, zu einer Situationsanalyse ein.

Setzen Sie einen externen Stellvertreter ein?

Wenn irgendwie möglich organisiere ich mit vorhandenen Personalressourcen. Selbstverständlich wird der interne Stellvertreter Aufgaben des Chefs übernehmen müssen. Wer aber übernimmt die restlichen Aufgaben und die Aufgaben des Stellvertreters? So oder so bedingt eine solche Extremsituation eine Anpassung der Strukturen der Firma.

Wie reagieren die Mitarbeitenden?

Meine Aufgabe ist es, mit der Firma und deren Mitarbeitenden den Untergang der Firma zu verhindern, ja sogar neue Perspektiven und Chancen aufzuzeigen. Darauf reagieren die meisten Mitarbeitenden sehr positiv, ja sie sind sogar bereit, mehr zu leisten als bisher.

Wo liegen die Schwierigkeiten?

Die grösste Herausforderung ist, Ruhe in die Firma und deren Umfeld zu bringen. Wichtig in diesem Zusammenhang ist die strukturierte, offene und transparente Kommunikation mit allen Beteiligten. Damit wird das Aufbrodeln einer Gerüchteküche verhindert.

Zum Fall «Wüthrich». Was ist da besonders heikel?

Es wurden Lösungsvarianten diskutiert. Letztendlich wurde klar, dass aus diversen Gründen der operative Betrieb heruntergefahren werden muss. Das heisst: Menschen verlieren ihre Arbeitsstelle, Familien haben Angst um ihre Existenz. Dies ist für dieses Traditionsunternehmen und dessen Familie eine heikle Kommunikationsaufgabe.

Seit drei Monaten hat Karl Zimmermann mit Markus Hunziker einen Verbündeten an Bord. Hunziker ist Leiter des Job Coach Placement Bern, des Angebots für Arbeitsmarktintegration der Universitären Psychiatrischen Dienste (UPD) AG. Ihre Zusammenarbeit soll künftig so aussehen: Fällt der Boss mit Burnout aus, kümmert sich Zimmermann um das Unternehmen, Hunziker hilft bei der Reintegration des psychisch Kranken. «Die Zusammenarbeit der beiden Organisationen drängte sich auf», sagt Zimmermann. «Beide suchen nach pragmatischen Lösungen für die Zukunft der Menschen und der Firma.» Natürlich bot sich die Zusammenarbeit auch an, weil in den letzten Jahren vermehrt solche Fälle auftauchten. Die Anzahl Konsultationen wegen psychischen Problemen haben sich zwischen 2004 und 2014 fast verdoppelt. «Vor 10 Jahren betreuten wir 30 bis 40 Personen pro Jahr, heute sind es zwischen 120 und 150 Personen», sagt Markus Hunziker von Job Coach Placement. Fast die Hälfte der 270 000 IV-Rentner in der Schweiz sind psychisch Kranke. Um Neurentner zu vermeiden, wird seit der fünften IV-Revision im Jahr 2012 die Arbeitsmarktintegration von jungen Erwachsenen mit psychischen Erkrankungen forciert. Die IV bewegt sich von einer Rentenversicherung zu einer Eingliederungsversicherung.

ZUERST INTEGRIEREN, DANN BILDEN

Gelingen soll das Unterfangen mit einem Paradigmenwechsel. Lange Zeit galt: Wer an psychischen Beschwerden leidet, wird in einem geschützten Arbeitsplatz abgestellt. Die Reintegration in den Arbeitsmarkt geschieht von dort aus. Zuerst bilden, dann integrieren, lautet da das Motto. Die Erfolgsquote ist allerdings gering und gerade bei den Neurentnern besteht die grosse Gefahr: Wer in der IV steckt, kommt kaum mehr raus. Markus Hunziker und sein Team setzen nun direkt im ersten Arbeitsmarkt an. Sie arbeiten seit 15 Jahren nach dem Motto: Zuerst platzieren, dann trainieren. Tauchen psychische Beschwerden auf, soll dem Betroffenen direkt auf dem Job geholfen werden. Ist der Job weg, wird trotz Krankheit mit Hochdruck eine passende Stelle gesucht, um den Betroffenen möglichst früh wieder in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Auf dem Job werden die psychisch Kranken und ihre Vorgesetzten durch einen persönlich zugeteilten Job Coach begleitet. «Diese Zusammenarbeit beinhaltet individuell abgestimm-

te, verbindliche und regelmässige Betreuung oder Besuche am Arbeitsplatz», sagt Hunziker. «Wir können so gezielter auf ihre Bedürfnisse eingehen.» Das Job Coach Placement ist eine auf Schweizer Verhältnisse angepasste Form des in den USA sehr erfolgreichen Supported Employment. Dabei wird vom Ansatz ausgegangen, dass Arbeit ein menschliches Bedürfnis ist und daher zentraler Faktor zur Stabilisierung der Gesundheit.

ERFOLGSQUOTE VON 67 PROZENT

Langzeitstudien der Universitären Dienste Bern belegen: Das Job Coaching ist äusserst erfolgreich. Aus einem geschützten Arbeitsplatz schaffen es die wenigsten, im ersten Arbeitsmarkt Fuss zu fassen, beim Job-Coaching-Ansatz sind die Erfolgsaussichten doppelt so hoch. «Wir haben eine Erfolgsquote von 67 Prozent», sagt Hunziker. Bei der IV werde mit beiden Ansätzen gearbeitet, sagt Doris Aebi, Mediensprecherin der IV-Stelle des Kantons Bern. «Wenn immer möglich wird auf den Ansatz mit dem Job Coach gesetzt. Der Gesundheitszustand der betroffenen Person lässt dies jedoch nicht immer zu.» Im Fall «Wüthrich» ist die Situation etwas anders: «Schwerpunktmässig helfen wir Menschen mit psychischen Problemen, den Weg zurück in den ersten Arbeitsmarkt zu finden. Wir sind aber auch präventiv tätig», sagt Hunziker. Werde Mitarbeitenden gekündigt, sei die Gefahr hoch, dass sie in eine psychisch heikle Situation rutschten. Auch in solchen Momenten leisten Hunziker und sein Team Support. Ziel ist: Versicherungsfälle zu vermeiden. Prävention werde in den kommenden Jahren immer wichtiger, sagt Hunziker. Im Fall «Wüthrich» wurden die Mitarbeitenden mit der Hiobs-Botschaft nicht alleine gelassen. Markus Hunziker war bei der Mitarbeiter-Information dabei und hat vor Ort seine Hilfe angeboten. Hunziker ist zufrieden: Die Sache sei positiv verlaufen, alle Mitarbeitenden hätten wieder eine Stelle in Aussicht. Ganz so einfach läuft es nicht immer. Insbesondere die älteren Arbeitnehmenden haben heute mehr Mühe, wieder eine Stelle zu finden. Die Arbeit wird Hunziker in den nächsten Jahren bestimmt nicht ausgehen.

JOB COACH PLACEMENT

Das **JOB COACH PLACEMENT** der Universitären Psychiatrischen Dienste Bern AG (UPD) feiert dieses Jahr sein 15-jähriges Bestehen und ist ein Integrations- und Coaching-Angebot für Menschen im erwerbsfähigen Alter, welche von psychischen Problemen betroffen sind. Ziel ist, die bestehende Arbeitsstelle zu erhalten oder Menschen nachhaltig mit massgeschneiderten Lösungen im ersten Arbeitsmarkt zu integrieren. Das Angebot richtet sich an alle Berufsgruppen und Branchen, vom Hilfsarbeitenden bis zum CEO, vom Lernenden bis zum Akademiker. Es ist massgeschneidert nach den individuellen Bedürfnissen und Ressourcen.

Zurzeit werden 17 Personen im Job Coach Placement beschäftigt. Weitere Informationen finden Sie unter www.jobcoachplacement.ch

NACHFOLGEZENTRUM



Karl Zimmermann (59) ist Geschäftsführer, Generationen- und Krisencoach im 2006 gegründeten KMU-Nachfolgezentrum in Bern. Das KMU-Nachfolgezentrum berät Firmen bei der internen und externen Nachfolgeregelung und hilft mit klar strukturierten Schritten, Krisen- und Notfallsituationen in KMU's zu bewältigen. Weitere Infos unter www.kmu-nachfolgezentrum.ch

«Bern hat eine Diversität, die Platz gibt im Kopf.»

Von Kaspar Meuli

Matthias Erb ist eine Ausnahmeerscheinung. Mit gerade mal 32 Jahren wurde er als Professor an die Universität Bern berufen, und in seinem Zweitberuf führt er im Simmental einen Bauernbetrieb. In Interview spricht der Pflanzenbiologe darüber, weshalb er ein Jobangebot aus Oxford ausschlug und warum es ihn stolz macht, in der Schweiz frei und von der Gesellschaft akzeptiert forschen zu können.

Matthias Erb, Sie führen ein Doppelleben als Uniprofessor und Bergbauer, wie kann das überhaupt zusammen funktionieren?

Das geht sehr gut. Ich mache immer den Vergleich mit dem Medizinprofessor, der nebenbei noch als Arzt tätig ist. Bei mir ist das ähnlich. Weil ich in der Pflanzenwissenschaft arbeite und mich zum Teil auch mit Grasland befasse, kann ich meine Wissenschaft immer auch irgendwo mit dem Anwendungsfeld verknüpfen: der nachhaltigen Produktion von Nahrungsmitteln unter Schonung der Umwelt. Von dem her sind für mich beide Seiten sehr bereichernd. Schlussendlich denke ich, dass mir meine Tätigkeit als Landwirt ermöglicht, ein besserer Wissenschaftler zu sein – und hoffentlich auch umgekehrt.

Wie schaffen Sie das nur? Gewöhnlich sind Professoren schon mit ihrem Job an der Uni mehr als ausgelastet und arbeiten 150 Prozent ...

... da muss man halt effizient sein. Wenn man die 150 Prozent in kürzerer Zeit schafft, dann bleibt noch Zeit für etwas anderes.

Als Sie vor drei Jahren nach Bern berufen wurden, hatten sie auch ein Angebot von der Universität Oxford. Weshalb haben Sie so eine prestigeträchtige Stelle ausgeschlagen?

Darüber haben sich damals einige Leute gewundert und mich gefragt: «Willst du in Bern jetzt eigentlich eine ruhige Kugel schieben?» Aber wenn man sich mal genau besieht, wie es mit der Forschungsleistung bestellt ist, mit der Infrastruktur und den Möglichkeiten zu Kooperationen, dann steht die Uni Bern heute unter anderem in meinem Feld, der Pflanzenbiologie, mindestens so gut da wie die altherwürdige Universität Oxford.

Wie würden Sie ihre Beziehung zu Bern beschreiben?

Als Kind und Jugendlicher war Bern für mich immer die grosse Stadt, das urbane Abenteuer. Das Treiben in den Gassen, all die Geschäfte. Das war ein grosser Kontrast zum ländlichen Leben, das ich in einem kleinen Bergdorf führte, wo es als Infrastruktur gerade mal einen gelben Postbriefkasten gab. Später, im Gymnasium Hofwil, gingen wir nach Bern in den Ausgang, und ich genoss die Stadt als Treffpunkt für Jugendliche. Danach zog ich zum Studium nach Zürich und ins Ausland und kam erst für meine jetzige Stelle wieder zurück nach Bern. Da wurde mir auch bewusst, welch hohe Lebensqualität wir in Bern haben.

Was macht denn diese Lebensqualität aus?

Man hat noch etwas mehr Platz als in anderen Städten. Auch intellektuell. Man ist weniger auf irgendeinen Lifestyle eingespart. Bern hat eine Diversität,



«Universitäten sollen unabhängig sein und möglichst frei Wissen generieren.»

die einem auch Platz gibt im Kopf. Die Freiheit, etwas Eigenes aufzuziehen. Und da ist auch die Verbindung mit dem Fluss, der so durch diese Stadt fliesst. Ist man aus dem Ameisenhaufen raus, ist Bern eine sehr ruhige Stadt. Es gibt einen angenehmen Ring, in dem man im urbanen Raum stressfrei leben kann. Und was mir auch noch gefällt: Radio RaBe!

«Die Uni Bern steht in der Pflanzenbiologie mindestens so gut da wie die Universität Oxford.»

Dass sich Bern mitunter gerne selbst als Provinz sieht, stört Sie nicht?

Überhaupt nicht. Ich finde dieses Understatement total super. Da ist die Uni ähnlich. In Bern sagt man nicht: Schaut mal her, wie genial wir sind und welchen Lifestyle wir haben oder welche Wahnsinnssubkultur. Ich finde diese Ungezwungenheit sehr entspannend, das macht das Leben schlussendlich interessanter. Und ich habe das Gefühl, man ist auch produktiver, wenn man weniger Zeit darauf verschwendet, sich mit andern zu vergleichen.

Wie haben Sie das Leben in fremden Städten erlebt, war das auch so eine einschneidende Erfahrung wie Ihre Besuche als Bergbub in Bern?

Das Leben in Grossbritannien, im Grossraum London war schon ein Augenöffner. Da habe ich gesehen, dass es noch eine ganz andere Art zu leben und zu studieren gibt. Den Spirit von Grossbritannien als ehemaliges Weltreich spürt man immer noch. In der Forschung werden Probleme gleich global angeschaut und nicht zuerst einmal im Kleinen. Das kommt für mich aus diesem historischen Selbstverständnis als Grossmacht.

Geht man in der Wissenschaft tatsächlich je nach Land und Kultur so unterschiedlich an die Dinge heran?

Die eigentliche Forschung ist dann zwar sehr ähnlich, aber der Kontext ist ein anderer. Die Engländer versuchen, die grösstmögliche Frage als Aus-



gangspunkt zu nehmen, die grösstmögliche Relevanz. Zum Schluss allerdings backt man dann auch kleine Brötchen. In der Schweiz hingegen fängt man eher klein an und versucht, eine Fragestellung dann möglicherweise später noch auszuweiten. Dieses Selbstverständnis der Engländer führt zwar nicht zu besserer Wissenschaft, aber zu kraftvolleren Statements.

Führt diese selbstbewusste Haltung auch zu einem anderen Stellenwert der Wissenschaft in der Gesellschaft?

Grossbritannien ist sehr liberal, so dass die Wissenschaft mittlerweile auch fast als Wirtschaftszweig angeschaut wird. Das ist der grosse Unterschied zur Schweiz. Die Wissenschaft soll in Grossbritannien auch Geld abwerfen. Bei uns hingegen gibt es ganz wenig Druck in diese Richtung – das erstaunt mich immer wieder und macht mich auch stolz. Dass die Universitäten frei forschen sollen, stösst hier auf breite Akzeptanz. Sie sollen unabhängig sein und möglichst frei Wissen generieren. In der Schweiz existiert ein allgemeines Vertrauen in dieses System.

Wie erklären Sie Laien, was an Ihrer Forschung fruchtbar ist?

Ich habe es da vielleicht etwas einfacher als andere, da ich mit meiner Gruppe zum Immunsystem der Pflanzen forsche. Wir interessieren uns dafür, was Pflanzen resistent macht gegen Schadeninsekten. Da gibt es potenziell einen direkten Draht zur Anwendung. Wir wollen zum Beispiel verstehen, weshalb gewisse Pflanzen von Engerlingen aufgefressen werden und andere nicht. Wenn wir das begreifen, kann das später eventuell dazu verwendet werden, im Wallis Apfelbäume gegen Engerlingsfrass zu schützen. Oder im Graubünden resistente Wiesen zu schaffen – das lässt sich den Leuten recht gut erklären.

Wird die Berner Forschung auch im Ausland wahrgenommen?

Gute Wissenschaft, wie sie die Uni Bern betreibt, wird im Ausland auf jeden Fall wahrgenommen, ja.

Was ist denn gute Wissenschaft?

(überlegt) Da gibt es die bürokratische Definition, wonach Wissenschaft gut ist, wenn sie in guten Fachzeitschriften publiziert und viel zitiert wird. Ich denke, das ist nicht ganz so einfach. Für mich muss gute Wissenschaft Wissen schaffen. Und zwar Wissen, das unsere Sicht auf die Welt nachhaltig verbessert oder genauer macht oder eine neue Sicht auf die Welt ermöglicht. Das einzige wichtige Kriterium ist meiner Meinung nach, dass man Verständnis generiert für das System, in dem wir leben oder in dem die Natur funktioniert.

Also ist nicht nur Forschung gut, die Spin-offs produziert und Arbeitsplätze schafft ...

... wenn genug gute Wissenschaft, so wie ich sie eben definiert habe, betrieben wird, ist ein positiver Einfluss auf die Wirtschaft fast unausweichlich. Sei es in der Form von Start-ups oder dem Transfer von Wissen zu existierenden Institutionen.

Sie leben ein Leben zwischen Stadt und Land. Wie empfinden Sie den Stadt-Land-Graben, von dem in letzter Zeit gerade in politischen Analysen immer häufiger die Rede ist?

Ich weiss nicht, ob man das als Graben bezeichnen kann. Aber es gibt bestimmt einen Kontrast. Ich sehe auch in meinem eigenen Leben, wie ganz unterschiedlich die jeweiligen Lebensstile sind. Nun fragt sich, ob die Leute tatsächlich anders sind, oder ob sie sich bloss so verhalten, weil das Umfeld und die Infrastruktur anders sind? Ich tendiere eher zum Zweiten. Aus der zur Verfügung stehenden Infrastruktur ergeben sich einfach ganz andere Lebensweisen. Auf dem Land trägt man einen grossen Teil der Verantwortung selbst. Dazu kommt die oft starke Einbindung in die Familie. Das führt zu einer eher konservativen Haltung, weil sich in einer Familienstruktur gewisse Einstellungen viel stärker verfestigen. Und man wird vielleicht misstrauischer, wenn es darum geht, staatliche Gelder für Infrastruktur- oder Sozialprojekte zu nutzen, da man das Gefühl hat, man müsse ja auf dem Land auch für sich selbst sorgen.

Dieses Gefühl, zu kurz zu kommen, entspricht nicht unbedingt den Tatsachen. Es fliesst ja viel Geld aus den Städten und Agglomerationen aufs Land. Um nicht zu sagen, das Berggebiet hängt am Tropic der Städte ...

... völlig einverstanden, es ist alles eine Frage der Wahrnehmung. Aber das ist in der Politik oft so. Emotionen sind manchmal stärker als Tatsachen.

Sie leben zwischen diesen beiden Welten. Macht Ihnen dieser enge Blick nicht Mühe?

Ich empfinde das gar nicht als so eng. Es macht auch Spass. Ich habe das Oberland nach meiner Rückkehr aus dem Ausland neu kennengelernt. Die Geisteshaltung der Menschen und einen Umgang miteinander, den man sonst nirgendwo findet. Ich sehe das mittlerweile als Wert. Ein kleines Universum mit eigenen Umgangsformen und Bräuchen, die einen kulturellen Wert haben.

Was denkt man eigentlich in Ihrem Weiler Adlemsried über Bern?

Ich habe dort noch nie mit jemandem über die Stadt Bern als Einheit gesprochen. Ich bin mir nicht sicher, ob so eine Vorstellung in den Köpfen überhaupt existiert. Die Menschen sehen das Angebot, man geht nach Bern ins Theater oder ins Kino ...

... das ferne Bern, wo über die Köpfe der Menschen auf dem Land entschieden wird, ist kein Thema?

Ganz selten. Ich habe kaum je solche Gespräche geführt. Ich weiss natürlich nicht, ob sich die Leute mit diesem Thema bei mir etwas zurücknehmen. Aber ich hätte noch nie eine negative Einstellung gegenüber der Stadt Bern an sich wahrgenommen.

BIOBOX

Matthias Erb (35) studierte an der ETH Zürich Agronomie, erwarb am Imperial College in London einen Master in nachhaltiger Landwirtschaft und schrieb an der Universität Neuenburg seine Dissertation. Danach arbeitete er am Max Planck Institut für Chemische Ökologie in Jena. 2014 wurde er als Professor nach Bern berufen. Er ist mit einer französischen Biologin verheiratet und lebt im Berner Schosshalde Quartier sowie in Adlemsried ob Boltigen im Simmental.



**SCHLOSS
HÜNIGEN
BANKETT
SEMINAR
EVENT**

SCHLOSS HÜNIGEN – BUSINESS, KLAUSUR, GENUSS UND KULTUR

4 Sterne Seminarhotel: Ein Ort für Erholung und kreatives Arbeiten

10 Seminarräumlichkeiten und freistehender Meetingpavillon im Park

Schlosspark für Arbeiten im Freien, Rahmenprogramme und After-Work-Apéro

Regionale Kulinarik mit saisonalen Klassikern neu entdeckt

49 historische und moderne Schlosszimmer

SCHLOSS HÜNIGEN | Freimettigenstrasse 9 | 3510 Konolfingen

www.schlosshuenigen.ch | hotel@schlosshuenigen.ch

Bernpunkt

gibt es auch digital:

**WWW.
wirtschafts
raum.bern
.ch**

Hat Ihre Adresse geändert? Bitte melden Sie uns Ihre aktuelle Adresse auf:
kommunikation.wirtschaftsraum@bern.ch

IMPRESSUM

Herausgeber: Wirtschaftsraum Bern
Redaktion: Wirtschaftsraum Bern,
Reto Liniger
Layout: Agentur 01, Bern
Bilder: pexels.com (Titelbild,
Bild S. 4/5)
Bielersee-Schiffahrts-
Gesellschaft AG (S. 10)
Danielle Liniger
Druck: AST & FISCHER AG
Auflage: 12 000 Exemplare (deutsch)
Postadresse: Wirtschaftsraum Bern
Nägeligasse 2, Postfach
CH-3001 Bern
Telefon: + 41 (0)31 321 77 00
E-Mail: wirtschaftsraum@bern.ch
Internet: wirtschaftsraum.bern.ch

September 2017