

# GDI IMPULS

Wissensmagazin für Wirtschaft, Gesellschaft, Handel  
Nummer 3 . 2013

4 197594 927007 97  
ISSN 1422-0482 . CHF 35 . EUR 27  
**GDI** GOTTLOB DUTTWELER  
INSTITUTE

## WEidentity

Wer sind wir? Und wenn ja,  
wie viel haben wir davon?

**Mark Granovetter**  
Starke schwache Bindungen

**Joachim Behnke**  
Direktere Demokratie

**We are the 99 questions**  
Fragen an David Graeber

# Thema: We-dentity

---

## 4 AUTOREN

## 68 SUMMARIES THEMA

## 118 SUMMARIES IDEEN, WORKSHOP

## 119 ZUSATZIMPULS

## 120 GDI-STUDIEN

## 121 GDI-KONFERENZEN

## 122 GDI GOTTLIEB DUTTWEILER INSTITUTE

## 124 GDI-AGENDA 2013

## 124 IMPRESSUM

> Beziehungen

Detlef Gürtler

## 10 50 SHADES OF WE

Warum unser «Wir»-Begriff so unscharf ist.  
Und wie sich daraus unsere We-dentities formen.

> Netzwerke

Rico Grimm im Gespräch mit Mark Granovetter

## 16 DIE STÄRKE DES SCHWACHEN

Der Erfinder des «weak ties»-Konzepts über die Vorzüge schwacher Bindungen – und die Stärken der starken.

> Beziehungsmanagement

Peer-Arne Böttcher

## 22 WIE MAN FREUNDE BEHÄLT

Erfolg ist ein anderes Ziel als Glück. Ein Plädoyer dafür, das Private und das Geschäftliche getrennt zu halten.

> Weltbilder

Detlef Gürtler

## 28 SCHÖNE UNSERE WELT

Was meinen wir, wenn wir «wir» sagen?  
Zwölf Teilwelten zur freien Auswahl.

> Unternehmen

Anja Dilk . Heike Littger

## 30 PATCHWORKFAMILIENBETRIEBE

Familienunternehmen wirken meist wie ein Hort der Tradition. Aber wie sieht es aus, wenn die Nachfolge im Patchwork geregelt werden muss?

> Management

Alexander Ross im Gespräch mit Susanne Knorre

## 38 «WER DIE MACHT HAT, HAT DIE WAHL»

Wie frau am besten in Männerdomänen eindringt.  
Und was dabei gegen Frauen-Netzwerke spricht.

> Die grosse Grafik

## 44 BEZIEHUNGSKÄSTCHEN

Ein Versuch der Systematisierung von  
Zwischenmenschlichkeit.

> Ekstase

Michael Böhm

## 46 FEIER FREI!

Der Mensch ist Mensch nur, wenn er sich vergisst –  
eine Kulturgeschichte der Ekstase.

> Foto-Essay

Jan van Holleben

## 52 VERWIRUNG

Wenn alles perfekt zusammenpasst.

## Ideen

> Politik

Detlef Gürtler im Gespräch mit Joachim Behnke

### 72 DIREKTERE DEMOKRATIE

In den Demokratien geht der Trend dahin, von der Schweiz zu lernen – um bürgernäher zu werden. Ein Blick in den Werkzeugkasten politischer Modernisierung.

> Gesellschaft

Hans-Christian Dany

### 80 LOB DES RAUSCHENS

Wenn alles, was wir tun, beobachtet und kontrolliert wird; auch das, was wir dagegen tun – wird es attraktiv, statt Ideen Rauschen zu verbreiten. Und nichts zu tun.

> Management

Lucas Schellenberg

### 86 LASST UNS MANAGER EXPORTIEREN

Europäern wird die interkulturelle Kompetenz geradezu in die Wiege gelegt – ein Wettbewerbsvorteil in einer globalisierten Ökonomie.

> Finanzen

Detlef Gürtler im Gespräch mit Reto Ringger

### 90 AUF NACHHALTIGEM FUSS

Wie ein Zürcher Bankier mit einem Fussabdruck Rendite und Nachhaltigkeit zusammenbringen will.

> Zwischenruf

Christian Rauch

### 96 WELTALL FÜR ALLE

Im nächsten Jahr beginnt das Zeitalter des Weltraum-Massentourismus. Machen die Space-Entrepreneure uns doch noch zur multiplanetaren Spezies?

## Workshop

> Alter

Judith Mair, Bitten Stetter und Team

### 104 WENN 68ER 68 WERDEN ...

Das Alter wird in den kommenden Jahren neu definiert. Ein Generationen-Szenario von Trends-Studierenden der Zürcher Hochschule der Künste.

> Konsum

Mirjam Hauser

### 108 ESS-WERTE: WARUM WIR KAUFEN, WAS WIR KAUFEN

Neue Erkenntnisse über das Verhältnis von Werten, Einstellungen und Lebensmittel-Kaufverhalten.

> Anthropologie

Fragen an David Graeber

### 112 «WE ARE THE 99 QUESTIONS»

Eine Einstimmung auf den Vortrag des US-Anthropologen David Graeber am GDI. Mit vielen Fragezeichen.

> Kolumne

Peter Felixberger

### 116 «2 + 2 = ? ... GRÜN!»

Gute neue Bücher von Robert Greene, Hans A. Wüthrich, Nate Silver und Wolf Lotter.

# Autoren

**JOACHIM BEHNKE > S. 72** ist seit 2008 Inhaber des Lehrstuhls für Politikwissenschaft an der Zeppelin Universität in Friedrichshafen. Zuvor war er an den Universitäten Bamberg und LMU München tätig. Seine Forschungsschwerpunkte sind Wahlen, Wahlsysteme und moderne politische Theorie, insbesondere Demokratietheorie. Behnke ist Co-Herausgeber des «Jahrbuchs für Handlungs- und Entscheidungstheorie». [www.zu.de](http://www.zu.de)

**MICHAEL BÖHM > S. 46** studierte Politikwissenschaften in Berlin und Lille und lebt heute als freier Publizist in Berlin. Er schreibt Essays für verschiedene Zeitschriften und den Rundfunk, unter anderem für das Magazin «Du», «Mare» und Deutschlandradio Kultur.

**PEER-ARNE BÖTTCHER > S. 22** ist Gründer und Geschäftsführer des Business Club Hamburg. Seit 2002 ist er zudem mit einer eigenen Beteiligungs- und Beratungsfirma aktiv. Ende der Neunzigerjahre initiierte er die deutschen Online-Politikprojekte [Wahlkampf98.de](http://Wahlkampf98.de) und [politik-digital.de](http://politik-digital.de); am US-Präsidentenwahlkampf 2000 beteiligte er sich mit der digitalen Kandidatin «Jackie Strike». Jüngstes Buch: «Hand drauf! Der Weg, gemeinsam erfolgreich zu sein» (Murrmann Verlag 2013). [www.bch.de](http://www.bch.de), [www.peer.de](http://www.peer.de)

**HANS-CHRISTIAN DANY > S. 80** ist Künstler und Autor in Hamburg. Seit 1989 publiziert er Texte, seit 1991 ist er an Kunstausstellungen beteiligt. Dany war Gründer und Mitherausgeber verschiedener Zeitschriften sowie Gastdozent an mehreren Kunsthochschulen und Akademien. Jüngste Buchveröffentlichung: «Morgen werde ich Idiot – Kybernetik und Kontrollgesellschaft» (Edition Nautilus, 2013).

**DAVID GRAEBER > S. 112** ist Anthropologe, bekennender Anarchist und Vordenker der Occupy-Bewegung. Sein Schulden-Buch (auf Deutsch: «Schulden. Die letzten 5000 Jahre», Klett-Cotta Verlag 2012) machte ihn weltweit bekannt. Nach Stationen in Yale und am Goldsmiths-College in London lehrt Graeber seit Sommer 2013 an der London School of Economics. [www.lse.ac.uk](http://www.lse.ac.uk)

**MARK GRANOVETTER > S. 16** ist ein US-amerikanischer Soziologe. Berühmt wurde er (ab 1973) durch seine Studien zu «weak ties» beziehungsweise «strong ties» in sozialen Netzwerken. Granovetter lehrte bis zu seiner Emeritierung an der School of Humanities and Sciences der Stanford University. 2008 wurde er zum Mitglied der American Academy of Arts and Sciences ernannt. [www.stanford.edu/dept/soc/people/mgranovetter/](http://www.stanford.edu/dept/soc/people/mgranovetter/)

**MIRJAM HAUSER > S. 108** ist Senior Researcher am GDI Gottlieb Duttweiler Institute und analysiert Veränderungen der Gesellschaft, Wirtschaft und Konsum mit den Schwerpunkten Werte, Einstellungen, Konsumentenverhalten und Ernährung. Als externe Doktorandin hat sie im Jahr 2013 ihre Dissertation an der Universität Zürich mit dem Titel «How Food-Related Values Influence Food Consumption Behavior» erfolgreich abgeschlossen. [www.gdi.ch](http://www.gdi.ch)

**SUSANNE KNORRE > S. 38** ist Professorin für Unternehmenskommunikation an der Universität Osnabrück sowie Unternehmensberaterin in Hannover. Von Ende 2000 bis Anfang 2003 war sie Wirtschaftsministerin des deutschen Bundeslandes Niedersachsen – als einzige Parteilose in einem SPD-Kabinett. Zuvor arbeitete Knorre im Hannoveraner Mischkonzern Preussag (heute TUI) als Leiterin der Konzernkommunikation. [www.knorre-consulting.com](http://www.knorre-consulting.com)



**CHRISTIAN RAUCH > S. 96** war zehn Jahre Projektmanager in der Forschung und Entwicklung des Mobilfunkkonzerns Vodafone. Seit 2010 schreibt er als freiberuflicher Publizist für verschiedene deutschsprachige Tageszeitungen und Zeitschriften. Rauch ist freier Mitarbeiter des Wissensdienstleisters Content5 AG. [www.content5.com](http://www.content5.com)

**RETO RINGGER > S. 90** ist Gründer der Globalance Bank in Zürich. Zuvor leitete er bis 2009 die 1995 von ihm gegründete SAM Group – ein führender Anbieter für nachhaltige Investments, unter anderem durch den weltweit ersten Aktienindex für nachhaltige Anlagen (in Kooperation mit Dow Jones). Ringger ist Präsident des Stiftungsrates des WWF Schweiz sowie Mitglied des Executive Committee des Club of Rome. [www.globalance-bank.com](http://www.globalance-bank.com)

**LUCAS SCHELLENBERG > S. 86** ist CEO und Gründungspartner von Stanton Chase International (Schweiz) AG, einem unabhängigen Partnerunternehmen der führenden internationalen Headhunting-Firma mit Able-

gern in 46 Ländern. Er verfügt über mehr als zwanzig Jahre Erfahrung bei der Betreuung von Unternehmern sowie unternehmerisch agierenden Geschäftsbereichen von internationalen Konzernen. [www.stantonchase.com](http://www.stantonchase.com)

**DER MASTERSTUDIENGANG TRENDS > S. 104** (Master of Arts in Design) an der Zürcher Hochschule der Künste vermittelt Kompetenzen in visueller und kultureller Trendforschung für die Entwicklung zukunftsweisender Designkonzepte. Jeweils im ersten Semester erstellen die Studierenden zusammen mit dem GDI einen Trendbericht. Unter Leitung von Bitten Stetter und Judith Mair haben sich Sacha Willemsen, Fernanda Maria Barrence Mutz, Lukas Nagler, Michaela Büsse und Isabell Marie Haas dieses Jahr dem Thema «Senior Subculture in Zürich» gewidmet. [www.zhdk.ch](http://www.zhdk.ch)

# Summaries

## THEMA: WE-DENTITY

Detlef Gürtler > Seite 10

**50 SHADES OF WE** So scharf wir unsere I-dentity formulieren und abgrenzen können, so unscharf bleibt unsere We-dentity. Von zwei Personen bis zu mehreren Milliarden Menschen können wir das gleiche Wort «wir» verwenden. Diese Unschärfe ist offenkundig bewusst gewählt und seit Jahrtausenden vorhanden: Wir definieren uns durch die Gemeinschaften, in denen wir uns befinden, aber definieren nicht die Gemeinschaften selbst – je nach Kontext. Die Vielzahl unserer We-dentities kann zu einem Backup werden, wenn der fürsorgliche Staat seine Aufgabe nicht mehr erfüllen kann; und sie kann den Konflikt der Moderne zwischen individualistischem «Ich» und verordnetem «Wir» auflösen: Wir bestimmen selbst die Art unserer Solidarität, der Staat bietet allenfalls den Rahmen. Eine Umsetzungsmöglichkeit hierfür wäre ein «soziales Grundeinkommen»: 2000 Franken im Monat für 1000 Stunden selbst gewählter gemeinnütziger Arbeit im Jahr.

Gespräch mit Mark Granovetter > Seite 16

**DIE STÄRKE DES SCHWACHEN** Das Konzept der «weak ties», vor vierzig Jahren entwickelt, hat zu einem Paradigmenwechsel in den Sozialwissenschaften und einem Vernetzungsboom geführt. Insbesondere bei der Jobsuche haben

sich die schwachen Bindungen als höchst wirksam erwiesen. Die Stärke der starken Bindungen hingegen liegt eher in der emotionalen Unterstützung: Starke Bindungen können uns zu Handlungen bewegen, die wir vorher nicht in Betracht gezogen hätten. Bezüglich der Bindungsstärke gibt es zwar nicht einfach ein «schwach» oder «stark», sondern eher ein Kontinuum. Aber die Menschen selbst teilen nur in «stark» oder «schwach» ein. Von «mittelstarker Bindung» spricht niemand.

Peer-Arne Böttcher > Seite 22

**WIE MAN FREUNDE BEHÄLT** Sowohl privat als auch beruflich haben wir Ziele, und wir können sie jeweils nur erreichen, indem wir mit anderen Beziehungen eingehen. Aber es sind unterschiedliche Ziele und unterschiedliche Beziehungen. Im Privatleben suchen wir nach Glück. Im Geschäftsleben nach Erfolg. So verlockend es ist, beides miteinander zu verbinden, und so einfach es die Technik auch macht – sie zu vermischen, führt immer zu Unklarheit und oft zu Verletzungen. Dabei geht es nicht darum, das Menschliche aus dem Geschäftsleben völlig auszublenden, ganz im Gegenteil: Die Voraussetzung für den eigenen Erfolg ist die Kooperation mit einem erfolgreichen Partner. Aber eben einem Geschäftspartner.

Anja Dilk . Heike Littger > Seite 30

**PATCHWORKFAMILIENBETRIEBE** Überall in der Gesellschaft nimmt die Vielfalt der Lebens- und Beziehungsmodelle zu, die klassische Kernfamilie ist immer seltener die Regel. Auch in den Familienunternehmen ist die dynastische Erbfolge vom Vater auf den Sohn keine Selbstverständlichkeit mehr. Die Kinder scheren aus der Familientradition aus und schmieden eigene Pläne. Der Trend geht zu nichtklassischen Lösungen – von der Nachfolge durch eine Tochter oder entferntere Verwandte bis zur Adoption. Die Quote familieninterner Nachfolgerege-

lungen liegt dabei nach Verbands-Schätzungen derzeit zwischen 40 Prozent in der Schweiz und 75 Prozent in Deutschland.

Gespräch mit Susanne Knorre > Seite 38

**«WER DIE MACHT HAT, HAT DIE WAHL»** Die Kritik an der Benachteiligung von Frauen auf den oberen Etagen in Wirtschaft und Gesellschaft ist überzogen: Viele Hindernisse für Frauen entstehen nicht so sehr durch Probleme in den Mann-Frau-Beziehungen, das System der grossen Organisation selbst ist das Problem. In Unternehmen geht es nicht um «Männer gegen Frauen», sondern um Produktion gegen Controlling, Zentrale gegen Niederlassung, Teamleiter gegen Bereichsleiter. Frauennetzwerke erhöhen da allenfalls den Kuschefaktor, sind aber oft kein Training für die freie Wildbahn. Strukturelle Veränderungen gibt es nur dann, wenn Frauen aus der Führungsposition heraus handeln können, entsprechend der Botschaft von Sheryl Sandberg: Werde zuerst Chefin, dann schaffst du den Rest besser.

Michael Böhm > Seite 46

**FEIER FREI!** Der Wunsch nach Ekstase scheint eine anthropologische Konstante zu sein. Ob in den griechischen Dionysien, im indischen Shiva-Kult, bei den Schamanen, überall handelt es sich um ekstatische Rituale. Selbst die Offenbarungen der drei Hochreligionen scheinen auf Ekstasen zurückzugehen. In Ekstasen schwindet das «Ich-Bewusstsein», erleben Menschen das Gefühl ihrer eigenen Auflösung und der Verschmelzung mit Natur und Kosmos. Die Ratio der Aufklärung, Descartes' berühmter Satz «Ich denke, also bin ich» wird dadurch aufgehoben. Zeitweise. Das 20. Jahrhundert bedurfte zwar aufgrund des technischen Fortschritts immer rationalerer Individuen. Diese aber verschwanden, gleichsam als Ventil, ekstatisch immer wieder im Kollektiv – vom Reichsparteitag bis zur Technoparade.

# Summaries

## IDEEN

Gespräch mit Joachim Behnke > Seite 72

**DIREKTERE DEMOKRATIE** In den repräsentativen Demokratien gibt es einen eindeutigen Trend hin zur Aufnahme von direktdemokratischen Elementen, oft nach Schweizer Vorbild. Die logistischen Hindernisse bei der direkten Willensbildung grosser Gesellschaften werden immer kleiner, und grössere Bürgernähe kann das politische System stabilisieren. Deutlich instabiler geworden ist die Bindung der Bürger an die Parteien. Wie bei der Partnerschaft handelt es sich oft nicht um einen Bund fürs Leben, sondern um Lebensabschnittsgefährten, die ständig neu evaluiert werden.

Hans-Christian Dany > Seite 80

**LOB DES RAUSCHENS** Alles, was wir tun, wird transparent; wird beobachtet, kontrolliert, gesteuert. Auch jeder Versuch, gezielt gegen die Kontrollgesellschaft aktiv zu werden, spielt dieser in die Hände, weil für diese jede Art von Aktion kalkulierbar ist oder werden wird. Die Alternative dazu wäre es, nichts zu tun: nicht das Signal, sondern das Rauschen zu verstärken und im Nebel den Fühlern der Kontrolle zu entgleiten. Wenn alles um uns herum dafür gedacht und gemacht ist, uns zu verblöden, können wir das kontern, indem wir noch viel idiotischer werden, als es von uns erwartet wird – als subversive Idiotie.

Lucas Schellenberg > Seite 86

**LASST UNS MANAGER EXPORTIEREN** Aufgewachsen in Europa, einem Lebensraum, der kulturelle Vielfalt und kulturübergreifende Identität vereint, bekommen europäische Führungskräfte die interkulturelle Kompetenz praktisch mit in die Wiege gelegt. Mit dieser Basiskompetenz geniessen sie in der globalisierten Wirtschaft einen Wettbewerbsvorteil. Dabei wird es zunehmend nicht nur darum gehen, für ein Unternehmen aus der Heimat im Ausland zu arbeiten, sondern auch darum, Brücken zwischen anderen Kulturen zu bauen, etwa als Führungskraft eines asiatischen Unternehmens beim Aufbau einer afrikanischen Präsenz. Auf diese Weise könnten europäische Manager zu einem wertvollen Exportgut werden.

Gespräch mit Reto Ringger > Seite 90

**AUF NACHHALTIGEM FUSS** Die möglichst exakte Messung der ökologischen, gesellschaftlichen und volkswirtschaftlichen Leistung von Vermögenswerten soll dazu beitragen, Rendite und Nachhaltigkeit miteinander zu verbinden. Zentrales Instrument dafür ist in Reto Ringgers Globalance Bank der sogenannte Footprint als Messgrösse für die Nachhaltigkeit jedes einzelnen Investments im Portfolio eines Kunden. So genau wie eine Rendite-Prozentzahl wird der Footprint nie werden, weil es immer auch subjektive Messgrössen sowie Abgrenzungsprobleme geben wird – aber insgesamt ist eine deutliche Bewegung der Finanzmärkte in Richtung Nachhaltigkeit und Langfristigkeit möglich – und nötig.

Christian Rauch > Seite 96

**WELTALL FÜR ALLE** Mit dem Beginn des Raumpferd-Massentourismus im kommenden Jahr wird sich auch unsere Beziehung zum Weltall ändern – es sind nicht mehr nur unbekannte Experten, die sich die Welt von aussen ansehen, jeder kann im Prinzip dabei sein. Dabei werden die grossen Träume heute nicht mehr, wie vor fünfzig Jahren, von den Politikern geträumt – dafür ist Politik zu prag-

matisch auf Kosten-Nutzen-Rechnungen orientiert. Die grossen Würfe kommen eher von Unternehmern wie Richard Branson oder Elon Musk. Besonders der westlichen Welt können verrückte Weltall-Projekte dabei helfen, ihren Entdeckergeist wiederzuentdecken.

## WORKSHOP

Judith Mair, Bitten Stetter und Team > Seite 104

**WENN 68ER 68 WERDEN ...** Die Alten werden immer mehr. Und immer anders. Das tradierte Altersbild gerät ins Wanken, nach und nach kommen mehr und mehr coole Alte zu Wort und drängen die rüstigen Kreuzfahrt-Senioren aus dem Bild. Vor allem die Achtundsechziger werden dabei in den kommenden Jahren und Jahrzehnten das Alter neu definieren. Ihr aktivistischer Geist, der in der Erwerbsphase teilweise eingefroren schien, scheint im Alter wieder aufzutauen. Während die Generation Y auf den zelebrierten Lifestyle der Alten ratlos, entnervt oder auch amüsiert reagiert und die Generation X ihm die Idee vom einfachen Leben im Alter entgegenstellt, wird die Enkelgeneration Z den Aufstand proben – mit einer neuen Jugendbewegung im Geist der Grosseltern.

Mirjam Hauser > Seite 108

**ESS-WERTE: WARUM WIR KAUFEN, WAS WIR KAUFEN** Das Einkaufsverhalten der Konsumenten wird sowohl von ihren (langfristig stabilen) Werten als von ihren (kurzfristigeren, flexibleren) Einstellungen beeinflusst. Dabei reicht es nicht aus, entgegen einer häufig geübten Marketing-Praxis, sich allein auf die Einstellungen zu konzentrieren, da auch von der Werte-Ebene direkter Einfluss auf das Kaufverhalten ausgeübt wird. Da einzelne Werte (wie etwa Nachhaltigkeit) Einfluss auf mehrere Produkte gleichzeitig haben, können Ressourcen gespart werden, wenn zum Beispiel gemeinsame Kampagnen für Produktgruppen wie Bio, Fair Trade oder Regio geschaltet werden.

# Beziehungs- kästchen

«Für meine GUTEN Freunde» stellt der Grieche in der TV-Werbung den guten Ouzo auf den Tisch. Man teilt sich eben nicht alles mit allen Bekannten. Ein Versuch der Systematisierung von Zwischenmenschlichkeit.

- Was machen Sie mit wem?
- Was würden Sie mit wem teilen?

Die Aussagen zum Teilen basieren auf den Ergebnissen der «Sharity»-Studie des GDI Gottlieb Duttweiler Institute. Die Gruppenzuordnungen und Kästchen-Füllungen entsprechen sämtlich den persönlichen Vorstellungen des GDI-Impuls-Chefredaktors. Ihre eigenen Beziehungskästchen können natürlich völlig anders aussehen.

