

# «Einsicht ins Ich» – wer bin ich?

**Talk im Trafo** Meine Persönlichkeit ist nicht mein Gehirn, aber wo sonst könnte sie liegen?

Es war die zehnte Veranstaltung der Reihe, sie waren alle – wie Andreas Binder vom gastgebenden Anwaltsbüro Binder Rechtsanwälte im Rückblick zeigte – mit der jeweiligen Aktualität verknüpft. Und so war man gespannt, was der renommierte Neurobiologe Gerhard Roth zu sagen hatte.

CHRISTOPH BOPP

Bruno Chiomento, CEO des Co-Gastgebers Ernst & Young, stellte den Referenten kurz vor. «Einsicht ins Ich» – ein Buchtitel (Hofstadter/Dennett 1986), den Chiomento nicht nannte, aber treffender könnte man das Projekt nicht nennen, das Roth vor einem gespannten Publikum, das den Trafoaal fast bis auf den letzten Platz gefüllt hatte, anging: Was macht eigentlich die Persönlichkeit aus? «Erkenne dich selbst», war schon die Maxime der griechischen Weisheit gewesen, Roth zeigte, dass das gar nicht so einfach ist.



NEUROBIOLOGE GERHARD ROTH «Was wir sind, wird zu 50 Prozent in der frühen Jugend entschieden.» RAPHAEL HÜNERFAUTH

## Das Hirn – das unbekannte Wesen

Von unserem wichtigsten Organ spüren wir nämlich nichts, das Gehirn ist absolut schmerzempfindlich. Kopfschmerzen haben wir «anderswo». Unser eigenes Gehirn können wir auch nicht direkt beobachten, nur indirekt erschliessen, was es tut. Und dabei irren wir uns erst noch gewaltig oder besser: Wir täuschen uns selbst. Vernunft, Verstand, Sprache – alle diese hohen Leistungen des Bewusstseins, durch die wir uns von den Tieren unterscheiden, sie sind für unsere Persönlichkeit praktisch irrelevant.

Wer wir sind, wird vor ihrem Auftreten bestimmt, und was wir tun sollen, hinter ihrem Rücken bereits entschieden. Roth unterscheidet drei Phasen, in denen die Persönlichkeit geformt wird: das Temperament, das hochgradig genetisch bestimmt ist oder von vorgeburtlichen Erfahrungen geprägt ist

(30 Prozent), die emotionale Konditionierung und die Bindungserfahrungen der frühen Kindheit (50 Prozent) und soziale Konditionierung durch Familie, Schule und Gesellschaft (20 Prozent).

## Persönlichkeit ist unbewusst

Warum das so ist, zeigte Roth anhand eines «Durchgangs» durch das menschliche Gehirn. Das Gehirn sei «der Träger der Persönlichkeit», nicht sie selbst, aber «die Persönlichkeit ist im Gehirn verankert». Und es sind Bereiche des Gehirns, die weit weg von der Gehirnrinde liegen, wo die kognitiven Zentren liegen, welche das Verhalten steuern. Und sie sind es eben auch, die durch Interaktion mit der Umwelt in den ersten Lebensjahren die grundlegenden Verhaltensweisen ausbilden, die unsere Persönlichkeit ausmachen.

Das Bewusstsein ist von der eigentlichen Handlungssteuerung abgekoppelt. Roth sagte, man könne durchaus ein kompetenter «Fachmann der Statistik des Elends» sein, ob man aber wirklich etwas dagegen tue, hänge davon ab, ob Emotionen mit im Spiel seien.

## Bescheidenheit beim Entscheiden

Aus diesen Einsichten lässt sich durchaus wertvolle Erkenntnis für die Praxis gewinnen. Unser eigenes Unbewusstes erreichen wir mit unserem Bewusstsein nicht, deshalb ist es auch sehr schwer (aber nicht ganz unmöglich), uns selbst zu ändern. Es geht nur in Schritten und ganz vorsichtig. Ein Therapeut, der unser Unbewusstes ansprechen kann, wird mehr leisten können.

Und es zeigt sich auch bei einer der wichtigsten geistigen Leistungen (wie wir meinen): beim Ent-

scheiden. Am besten funktioniert das, was wir automatisch tun. Nur in wenig komplexen Situationen ist das logisch-rationale Entscheiden brauchbar. Komplexität muss erst reduziert werden. Die besten Ergebnisse liefert, was Roth das «Unbewusst aufgeschobene Entscheiden» nannte: Man lässt die komplexe Situation auf sich einwirken, diskutiert das Problem ein bisschen an und gibt dann dem Gehirn und dem assoziativen Gedächtnis Zeit und Gelegenheit, eine Lösung zu finden. Das nennt man dann «Intuition» oder «Einfall».

Die Themen der ersten neun Talks würden vielleicht zeigen, «wie wenig lernfähig wir sind», sagte Binder einleitend. Was man sicher lernen kann, ist, dass Entscheidungen nur selten «zu wenig durchdacht» sind, oft aber gegen Intuition und Emotion gefällt wurden.

Gisler



MARKUS GISLER

## Es wird eng für die UBS-Chefs

DIE DEFACTO-AUFHEBUNG des Bankgeheimnisses für ihre US-Kunden bringt die UBS in immer grössere Bedrängnis. Die «NZZ am Sonntag» hat am letzten Wochenende enthüllt, wie die UBS versucht, den Kopf aus der Schlinge zu ziehen, indem sie den US-Behörden indirekt auf jene Kunden hinweist, welche das 2001 abgeschlossene Steuerabkommen zwischen der Schweiz und den USA dadurch umgingen, dass die Kunden ihr Geld bei einer juristischen Person parkierten. Gemäss diesem Artikel, der sich auf einen UBS-Kadermann beruft, hat die UBS eingeschwarzte Dokumente der US-Justiz übergeben, die zwar den Namen der US-Kunden verbergen, aber den Transfer zu einer neuen Gesellschaftsform (vor allem Stiftungen in Liechtenstein oder Trusts in andern Steuerstaaten) offenlegen. Damit kennen die US-Steuerbehörden die Anzahl Kunden und die juristische Person, was ihnen offenbar erlaubte, die Kundennamen zu eruieren.

NUN HABEN die amerikanischen Steuerbehörden die Schrauben weiter angezogen. Erstens wurde der suspendierte Chef des UBS-Vermögensverwaltungsgeschäfts, der Schweizer Raoul Weil, zur Verhaftung ausgeschrieben. Zweitens taxiert die US-Justiz nun die Fälle der Steuerumgehung mittels juristischer Personen als Geldwäscherei, wofür viel härtere Strafen vorgesehen sind. Das hat nun dazu geführt, dass viele der betroffenen 19 000 Kunden mit einem Gesamtvermögen von 20 Milliarden Dollar darauf verzichten, dass Geld überhaupt zurückzunehmen.

NACHDEM DIE UBS IM SOMMER in einem Hearing angekündigte hatte, das aus der Schweiz heraus betriebene Geschäft mit US-Privatkunden aufzugeben, forderte sie ihre Kunden auf, ihr eine neue Bankverbindung anzugeben, an welche sie die Gelder transferieren könne. Erfolge keine Angabe über eine neue Bankverbindung, werde sie das Geld mittels Check überweisen und so die Bankverbindung löschen. Vor zwei Tagen zitierte dazu die «New York Times» einen amerikanischen Noch-Kunden der UBS: «Du kannst den Check annehmen und ihn gleich in den Wald schmeissen oder du kannst ihn bei einer Bank einkassieren – dann bist du ruiniert.» Will heissen, wer es wagt, die Gelder bei einer US-Bank zu deponieren, muss damit rechnen, wegen Geldwäscherei verfolgt zu werden. Klar ist, dass ein Geldtransfer Spuren hinterlässt, weil er durch das internationale Banken-Clearing-System geschleust werden muss, das bekanntlich vom US-Geheimdienst angezapft wird. (Der Service «Remotegate» des Swiss Interbanking Clearing wird über das Swift-System abgewickelt, dessen Daten auf US-Servern landen.)

AMERIKA-KENNER RECHNEN DAMIT, dass die UBS letztlich den Fall mit den US-Behörden wird lösen können. Aber wie? Die US-Behörden haben vorgerechnet, dass ihnen zwischen 2002 und 2007 aus den nicht versteuerten Vermögen jährlich rund 300 Millionen Dollar an Steuereinnahmen entgangen sind. Diese wird die Bank ohnehin zahlen müssen. Doch das wird nicht genügen. Die «New York Times» zitiert aus der Anklage gegen Raoul Weil. Demnach konzentriert sich die Untersuchung auch gegen nicht namentliche genannte Chefs der Bank, welche Positionen auf der höchsten Managementstufe innehaben, darunter auch in der Rechtsabteilung und in der Compliance. Damit kann nur der amtierende Präsident gemeint sein, der früher die Rechtsabteilung und Compliance geleitet hat.

ZWEI ZENTRALE FRAGEN sind damit offen. Gelingt es erstens der UBS, die Personalfrage auf oberster Ebene zu umgehen, oder vermögen die Amerikaner den Präsidenten zum Rücktritt zu zwingen? Zweitens: Verletzt die «Zusammenarbeit» der UBS mit den US-Behörden das Schweizer Bankgeheimnis. Klagen von US-Kunden sind so sicher wie das Amen in der Kirche. wirtschaft@azag.ch



EX-MINISTER Grasser (l.) und Hermann Scherer. A. ALBRECHT



IBM-LANDESCHIEF Daniel Rütthemann. A. ALBRECHT



MODERATOR Matthias Aebischer. A. ALBRECHT

# Unbescheidenheit ist auch eine Tugend

**Wirtschaftssymposium Aargau** Der Marketingprofi Hermann Scherer unterhielt mit Appell zum «Regelbruch»

Der österreichische Ex-Finanzminister Karl-Heinz Grasser, IBM-Manager Daniel Rütthemann und Marketingprofi Hermann Scherer diskutierten in Aarau über das «Mittelmass».

DANIEL IMWINKELRIED

Mehrere Firmen habe er aufgebaut, die alle zu Marktführern wurden: Das hiess es in der Ankündigung des 4. Wirtschaftssymposiums Aargau über den Marketingberater Hermann Scherer. Angeblich gehört er zu den «Erfolgsmachern» in Deutschland. Lehraufträge hat er gleich an mehreren Universitäten. Ein Mann der Superlative war also anscheinend angekündigt.

## Mehr Querdenkertum

Scherer hielt, was versprochen wurde. Denn Unbescheidenheit gehört bei ihm zum Programm. Der

Bayer mit dem Talent eines Stand-up-Comedian bewirbt seine Person auf dieselbe Weise, wie er es seinen Firmenkunden rät. «Nicht kommunizierte Qualität ist nicht wahrgenommene Qualität», schmetterte Scherer ins Publikum, das sich über die meist gut platzierten Pointen amüsierte. Letztes Jahr seien in Deutschland 88 Lebkuchen-Sorten auf den Markt gekommen, hat Scherer gezählt. Auffallen sei da schwierig, es sei denn, die Firmen wissen, wie sie mit Marketing auf sich aufmerksam machen können. Scherer rät zum Guerilla-Marketing: In einer Firma brauche es Querdenker, welche die Regeln brechen würden. «Was nützt es, gut zu sein, wenn wir das nicht kommunizieren können?», fragte Scherer. Er selbst kennt dieses Problem nicht. Kunden, die bei Scherer einen Termin haben, bekommen nichts zu trinken, wenn sie im Vorzimmer

auf den Meister warten. Scherer lässt sie dort schmoren. Denn um die Zeit totzuschlagen, beginnen die meisten die Dankesbriefe an den Wänden zu lesen. Was Schweizern vielleicht gross-spurig scheint, läuft bei Scherer unter dem Motto «Kompetenzdarstellung».

## Die Ursachen der Finanzkrise

Scherers Referat war so fulminant, dass die beiden späteren Redner zwangsläufig einen schweren Stand hatten. Daniel Rütthemann, Chef von IBM Schweiz, nahm es mit Humor. Vielleicht sei er als Informatik-Manager als Kontrastprogramm eingeladen worden, sagte er. Der Manager versuchte es mit Superlativen, um dem Publikum IBM und die Informationstechnik näherzubringen. So seien 2007 eine Milliarde Mobiltelefone mit Kameras verkauft worden, während es 2006 nur 450 Millionen gewesen seien.

Als Letzter sprach Karl-Heinz Grasser, der zwischen 2000 und 2007 Finanzminister von Österreich war. Sein Thema war die Finanzkrise. Grasser führte den Zusammenbruch des Finanzsystems auf die mangelnde Transparenz, falsche Anreize und die Verbriefung von Krediten zurück. «Das brachte uns die wirtschaftlich schwierigste Zeit seit 80 Jahren», glaubt Grasser. Nun gelte es die Eigenkapitalanforderungen der Banken zu erhöhen, und diese müssten ihr Risikomanagement verbessern. Grasser lieferte eine gute Zusammenfassung zur Finanzkrise, doch einen Rat von Scherer missachtete er: Der Marketingspezialist meinte, dass man Dinge, die alle Konkurrenten machten, besser weglasse. Grassers Interpretation der Finanzkrise unterschied sich wenig von Analysen, die man andernorts schon oft gehört hatte.