Zeitschrift: Appenzellische Jahrbücher
Herausgeber: Appenzellische Gemeinnützige Gesellschaft
Band: 150 (2023)

Artikel: Das Geheimnis guter Entscheidungen
Autor: Spörri, Hanspeter
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-1043836

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 10.12.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Das Geheimnis guter Entscheidungen

*Gabriela Manser (*1962) hat im Jahr 1999 den Familienbetrieb, die damalige Mineralquelle Gontenbad – heute Goba, Mineralquelle und Manufaktur – übernommen und mit innovativen Produkten wie den Flauder-Getränken schweizweit bekanntgemacht. Unternehmerische Entscheidungen sind aus ihrer Sicht immer auch Weichenstellungen für die Zukunft.*

Hanspeter Spörri

Von Haus aus sei sie keine ängstliche Person, sagt Gabriela Manser, denn dann wäre sie nicht in der Lage, unternehmerisch tätig zu sein. Aber die Sorge um die Zukunft kennt sie schon. Zukunft, das Wort assoziiert sie unmittelbar mit dem Begriff Enkeltauglichkeit. Es sei ein Appell, unser Leben sinnvoll zu verbringen, die Welt in gutem Zustand zu hinterlassen. «Ich frage mich, ob wir den richtigen Weg finden werden und wie wir wieder herauskommen aus dem, was wir in den letzten Jahrzehnten angerichtet haben». Sie sieht das heutige Wirtschaftssystem einerseits kritisch, weiss, dass vieles produziert wird, was mehr Ressourcen verbraucht als uns zur Verfügung stehen. «Das Immer-noch-Mehr kann langfristig nicht aufgehen.» Anderseits weiss sie, dass dank diesem Wirtschaftssystem sinnvolle Arbeitsplätze entstehen und hochwertige Produkte produziert werden. «Und zudem müssen wir unsere Produkte absetzen können. Ich kann nicht einfach sagen: Komm, schrumpfen wir ein wenig. Das hätte grosse Folgen für die Arbeitsplätze, für zahlreiche Mitarbeitende und ihre Familien.» Mit dem Bestehenden gut umzugehen sollte allerdings das Ziel aller am Wirtschaftsleben Beteiligten sein. Auf dieser Basis liesse sich sogar so etwas wie ein «neues System» denken.

«Das Immer-noch-Mehr kann langfristig nicht aufgehen.»

Zukunft als Dauerthema

Die Herausforderung sieht Gabriela Manser darin, nicht einfach in Panik zu geraten, sondern Lösungen für die komplexen ökologischen, ökonomischen und sozialen Fragestellungen zu finden. Und sie glaubt, dass es wichtig sei, das Spielerische und Leichte beizubehalten. Das sei das Geheimnis guter Entscheidungen und dürfe nicht mit Oberflächlichkeit verwechselt werden: «Spielen bedeutet Freude am Ausprobieren haben, neugierig sein, in Szenarien denken, mögliche Entwicklungen vorwegnehmen, lernen.» Das sei auch im Unternehmen nötig. Achtmal pro Jahr veranstaltet die Goba Zukunftsforen, eintägige Treffen, oft mit externen Gästen, bei denen «über alles nachgedacht wird», Trends besprochen und Ideen erörtert werden. «Es verblüfft mich immer wieder, was für eine Kraft entstehen kann,

«Es ist wichtig, das Spielerische und Leichte beizubehalten.»

wenn ein Dutzend Personen miteinander frei ein Thema diskutiert. Im besten Fall zündet dann ein Funke, der zu Innovationen, neuen Produkten und veränderten Abläufen führen kann.» In den letzten rund 25 Jahren seien diese Zukunftsforen im Unternehmen verankert worden. Die ganze Geschäftsleitung und viele Mitarbeitende seien involviert und würden sich immer wieder Gedanken über die Zukunft machen.

Gabriela Manser hält es für eine der zentralen Aufgaben als Unternehmerin, ein Unternehmen zukunftsfähig zu halten und sich auch um die Förderung der Mitarbeitenden zu kümmern und sie in die Lage zu versetzen, auch andere Aufgaben und Herausforderungen anzupacken.

«Wir brauchen ein Vis-à-Vis»

Ist Scheitern verboten? Ganz im Gegenteil, sagt Gabriela Manser: «Scheitern gehört dazu. Es bringt uns weiter, macht uns an Erfahrungen reicher, zeigt uns, wie wir etwas verbessern können.» Sind wir als Gesellschaft dem Scheitern gegenüber intolerant geworden? Gabriela Manser überlegt lange: «Wir haben die Tendenz, sofort Schuldige zu suchen, nicht nur im praktischen, sondern auch im moralischen Sinn. Intolerant sind wir auch gegen Äusserungen geworden, die als unkorrekt empfunden werden. Heute muss genau überlegt werden, wie etwas formuliert wird. Man hat Angst, jemanden zu diskriminieren. Das ist einerseits richtig. Niemand darf diskriminiert werden, nicht wegen des Geschlechts, nicht wegen des Alters, nicht wegen der Herkunft. Aber das kann auch dazu führen, dass man verstummt, auf Nummer sicher gehen will, aufhört, lustige Gedanken zu entwickeln.» Eigentlich, so Gabriela Manser, müsste es möglich sein, auch einmal etwas Falsches zu sagen und dann nachzubessern. Also zu scheitern und sich dann zu korrigieren. Ich befürchte, dass mit den Forderungen nach korrekten Formulierungen die spielerische Komponente verlorengeht.

«Intolerant sind wir auch gegen Äusserungen geworden, die als unkorrekt empfunden werden.»

Sachte hat sich das Gesprächsthema vom Unternehmerischen zum Gesellschaftlichen und Politischen hin verlagert. Auch auf dieser Ebene sei das Gespräch das entscheidende Element. «Wir brauchen ein Vis-à-Vis. Erst wenn wir auf eine Nachfrage hin unsere Gedanken nochmals neu formulieren, unsere bisherige Haltung zu erklären versuchen, merken wir vielleicht, dass wird das Thema selbst noch nicht ganz erfasst haben und weiter in die Tiefe gehen müssen. Das ist klassischer Diskurs: These, Antithese, Synthese. Wir sollten viel mehr von den alten Griechen lernen.»

Wo kann das auf gesellschaftlicher Ebene geschehen? Gabriela Manser glaubt, dass die Kultur ein Bereich sei, der Grenzen überwinden und die nötige Sensibilisierung schaffen könne. An den Universitäten, die primär Denk-Orte sein sollten, sei es

Für Gabriela Manser muss es möglich bleiben, «auch einmal etwas Falsches zu sagen».

schwierig geworden. Zu gross sei da die Angst, etwas Unkorrektes zu äussern, während alle zuhörten und hinschauten. Schnell gelange eine problematische Aussage an die Öffentlichkeit.

Gabriela Manser spricht damit die Cancel Culture an, ohne das Wort zu verwenden. Es passt nicht zu ihrer Haltung, weil darin bereits eine Verurteilung enthalten ist. Sie plädiert nicht gegen politische Korrektheit, sondern für eine grundsätzlich menschenfreundliche Haltung: «Wenn wir die haben, kann gar nicht mehr viel passieren. Dann kann ich meine Meinungen vertreten, und mein Gegenüber kann sie kritisieren, ohne dass wir uns gegenseitig verurteilen und runtermachen.»

Diskurs mit Andersdenkenden

Aber in der Tat sei der Blick in die politische Zukunft unseres Planeten düster: «Wir sind mit gegensätzlichen moralischen und religiösen Vorstellungen konfrontiert. Manchmal entsteht der Eindruck, autokratischen Herrschaftsformen gehöre die Zukunft. Leute aus diesen Regimen haben keine Übung im demokratischen Diskurs. Wir spüren aber auch bei uns, dass die Gesprächsbereitschaft abnimmt und Rechthaberei überhandnimmt. Das Bewusstsein geht verloren, dass man die Welt auf ganz unterschiedliche Art und Weise sehen kann. Man will keinen Diskurs mehr führen mit Andersdenkenden, ist sich gewiss, Recht zu haben.»

Wie kommen wir dennoch weiter? «Indem wir die Komfortzone der eigenen Gewissheiten verlassen», sagt Gabriela Manser. Immer wieder musste sie im Geschäftsleben Entscheide fällen. «Aber ich versuchte, dies nie allein zu machen, sondern im Team. Selbst wenn eine Entscheidung auf der Hand zu liegen scheint, kommen im Team plötzlich noch andere Sichtweisen und Details zum Vorschein, welche die ursprüngliche Perspektive auf die Fragestellung korrigieren. Das führt nicht nur zu fundierteren Entscheidungen, sondern sorgt auch dafür, dass das Team mit auf den Weg genommen wird.» Zum Entscheiden gehört aber auch, dass wir nie alle Details kennen und alle Auswirkungen vorhersehen können. «Damit müssen wir uns abfinden. Die Zukunft bleibt ungewiss, im Grossen wie im Kleinen. Umso wichtiger ist das gegenseitige Vertrauen.»

«Zum Entscheiden gehört auch, dass wir nie alle Details kennen und alle Auswirkungen vorhersehen können.»

Die grossen Fragen der Existenz

Den letzten grossen Entscheid traf Gabriela Manser, als sie die Nachfolge für die Goba regelte. Seit Frühling 2022 hält die F. G. Pfister-Stiftung die Aktienmehrheit. Diese habe sich zum Ziel gesetzt, KMU zu erhalten und damit Arbeitsplätze für die Schweiz zu sichern. Sie sei somit aus ihrer Sicht die ideale Käuferin. Dennoch sei ihr der Entscheid nicht leichtgefallen. Denn sie wisse, dass ihr Unternehmen künftig kein Familienbetrieb

mehr sein werde. «Doch jedes Jahr werden wir ein Jahr älter. Das ist einerseits einfach die Realität, anderseits sind die grossen Fragen der Existenz damit verbunden. Es geht um die eigene Endlichkeit.» Darauf Antworten zu finden, sei die Aufgabe für uns alle.

Die Zukunft des Unternehmens sei nun gesichert. Die ehemalige Geschäftsführerin ist überzeugt, damit viele Jahre Stabilität für die Mitarbeitenden, Kundinnen und Kunden und Perspektiven für die nächste Generation geschaffen zu haben.

Wenn wir auch wenig über die Zukunft wissen, das Wesentliche im Leben werde gleichbleiben, vermutet Gabriela Manser: «Die Menschen werden auch in 150 Jahren ein gutes und sinnvolles Leben führen und für ihre Kinder schauen, es gemeinsam guthaben wollen. Es liegt in unserer Verantwortung, dafür zu sorgen, dass dies dann noch möglich sein wird.»

«Wenn wir auch wenig über die Zukunft wissen, das Wesentliche im Leben wird gleichbleiben.»