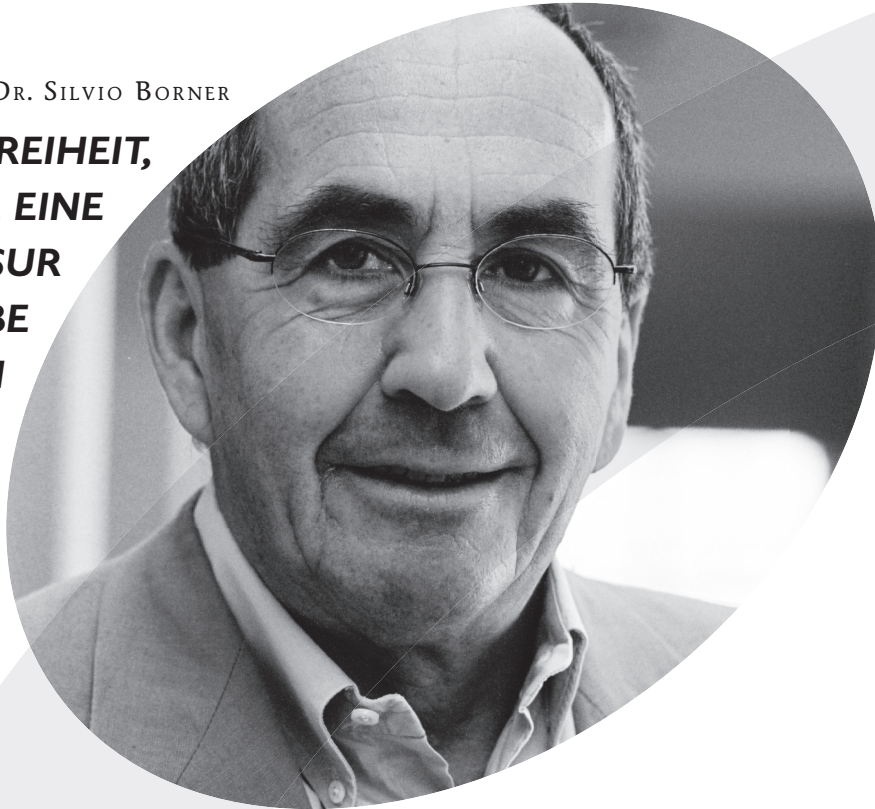


PROF. DR. SILVIO BORNER

«DIE NARRENFREIHEIT,
DIE EINEM EINE
PROFESSUR
BIETET, HABE
ICH AUCH
VOLL AUSGE-
SCHÖPFT.»



Silvio Borner ist eine bemerkenswerte Persönlichkeit: weltoffen, extrovertiert, unabhängig, aktiv, witzig, neugierig. Nach Studien in St. Gallen und Yale (USA) folgte er 1978 einem Ruf an die Universität Basel. Der bekannte liberale Professor überzeugt mit seinen treffsicheren und humorvollen Publikationen und Referaten, die seine Bindung zur Schweiz und seine aktive Teilnahme am Weltgeschehen widerspiegeln.

Herr Borner, Sie feierten kürzlich den 65. Geburtstag. Welche Erfahrungen haben Ihr Leben geprägt?

Ich habe eine sehr ruhige Jugendzeit auf dem Land im Kanton Bern verbracht. Mit 16 Jahren ging ich dann als Austauschschüler in die USA. Ich merkte, dass ich von einer kleinen Welt plötzlich in eine grosse,

faszinierende Welt gelangte. Und der Wunsch kam auf, mich aus dem elterlichen Geschäft zu verabschieden und zu studieren.

Was dann zu einer akademischen Laufbahn geführt hat.

Ich wurde mit 32 Jahren sehr jung Professor. Ich hatte nie klare Vorstellungen, was ich machen wollte. Mein Ansatz war, ich lebe jetzt, und das, was ich jetzt mache, muss interessant sein. Ich bin nicht auf etwas fixiert und hätte auch einen anderen Beruf ergreifen können. Aber immer nur in der Schweiz zu bleiben, wäre mir zu langweilig gewesen.

Waren Sie schon immer ein politischer Mensch?

Mich hat Politik schon immer interessiert. Durch die beiden USA-Aufenthalte – das zweite Mal von 1970 bis 1972 – bin ich in meiner politischen Philosophie oder Staatstheorie sehr angelsächsisch geprägt.

Als Freidenker gibt es für Sie wohl nicht nur den Beruf?

Ich habe mich nie verbissen an die Wissenschaft geklammert. Mich interessiert im Leben auch Kunst, Kultur, Sport, meine Familie und Freunde. Es ist mir auch immer sehr gut gelungen, den Kontakt mit der Öffentlichkeit zu halten. Es ist mir im Leben gut gegangen, weil es nicht nach einem bestimmten Plan abgelaufen ist. Ich habe es immer als stimmig erlebt.

Sie sagten einmal, Professoren könne man ähnlich gut führen wie Filmstars. Sie gelten ja als ausgesprochen unabhängig und neugierig. Das liegt ein wenig in meiner Persönlichkeitsstruktur. Viele Menschen in meiner Familie waren hoch begabt, hatten aber aus sozialen Gründen keine Bildungschancen. So realisierte ich früh, dass ich auf mich selber gestellt war, aber auch im Leben gut vorwärts kam, wenn

ich mich so richtig ins Zeug legte. Die Narrenfreiheit, die einem eine Professur bietet, habe ich in meinem Leben auch voll ausgeschöpft. Zuweilen bin ich angeeckt und habe auch mal übers Ziel hinaus geschossen.

Und Sie haben mit Frau Weder di Mauro auch ein waches Auge für gute Leute?

Es ist mir immer gelungen, gute Leute anzuziehen, die heute alle in führender Stellung sind. Dazu gehören auch viele Professoren wie eben Frau Weder di Mauro. Das ist ein schöner Leistungsausweis. Ich habe ihnen immer viel Verantwortung und Freiheiten gegeben und sie als ebenbürtige Partner behandelt.

Haben Sie eine bestimmte Lebensphilosophie?

Ich studiere nicht allzu viel übers Leben, schaue vorwärts und checke ab, was ich noch machen kann. Ich bin der tätige Mensch, der sich gerne in neue Aufgaben stürzt. Und dann schwimme ich mich frei.

Engagierte Menschen lieben es zu streiten. Eine positive Streitkultur gehört somit zu Ihrem Leben?

Ich kenne meine Stärken und Schwächen gut. Ich habe auch eine Frau, die mich stark fordert. Es waren nicht 40 Ehejahre in ungetrübter Harmonie, eher 40 Jahre konstruktiver Auseinandersetzung ...

Sie publizieren mit grossem Engagement. So sagten Sie einmal, dass wir in der Schweiz für drei Kühe gleich viel ausgäben wie für ein Schulkind. Ohne pointierte Aussagen und Humor wohl keine Wirkung?

Im Hörsaal halte ich mich zurück. In wissenschaftlichen Publikationen hat es keinen Platz für Spässchen und Polemiken. Dann gibt es aber noch Referate und Kolumnen, wo

mehr Handlungsspielraum besteht.

Sind Sie mit dem persönlich Erreichten zufrieden?

Kurt Schiltknecht z.B. ist in der Bankenwelt reich geworden. Oder Bruno Frey als Ökonom berühmt. Und ich? Vielleicht ein Bisschen von allem. Ich habe ein interessantes Leben geführt und einen gewissen Bekanntheitsgrad erreicht, u.a. auch mit erstklassigen internationalen Publikationen.

Sind Sie nicht eher der untypische Professor?

Mag sein. Denn viele Menschen gehen in die Wissenschaft, weil sie sich selbst nicht so viel zutrauen. Sie bewegen sich gerne in einer geschützten Werkstatt und schlagen diesen Weg auch aus Mangel an Zivilcourage ein. Sie sind gar nicht interessiert an der Wirklichkeit.

Als „Starprofessor“ müssten Sie doch eigentlich auch in einer anderen Lohnliga spielen. Wie etwa im Vergleich zu den Spitzenmanagern?

Ich weiss nicht, ob ich mit einem Spitzenmanager tauschen möchte. Wenn ich sehe, was ein CEO leisten muss. Es gibt die Theorie der Superstars. Bei Pavarotti oder Federer sagt niemand etwas gegen die hohen Löhne. Warum? Es ist leicht zu überprüfen, ob es Superstars sind oder nicht. Wenn Federer jeden Match verliert, ist er kein Superstar mehr und verdient auch nichts mehr. Die Frage ist vielmehr: Sind diese Manager wirklich Superstars oder nicht? Ist es wirklich ein Markt oder ein Machtproblem? Ich bin nicht sicher, ob diese Managerlöhne letztlich das soziale Klima vergiften.

Gibt es für Sie keine ethischen Grenzen bei der Lohnpolitik?

Lohnlimiten kann man ethisch nicht begründen. Die reichsten Menschen sind ja solche, die Unter-

nehmen gegründet haben wie z.B. Microsoft, Ikea, Apple oder Google. Da sagen wir ja auch nichts. Diese Einstellung hat wiederum mit meinem angelsächsischen Verständnis zu tun. Da gehört auch Glück dazu, was dazu führt, dass eine Gesellschaft mit mehr Ungleichheit leben kann. Denn auch diejenigen, die wenig haben, behalten das Gefühl, sie hätten Chancen im Leben. Und wenn sie etwas richtig machen und dazu noch vom Glück begleitet werden, dann können sie es schaffen und den Reichtum behalten.

Sind Sie überrascht, dass ehemals ideologisch Linke sich heute sehr liberal geben?

Im Gegensatz zu mir waren früher viele meiner Mitstreiter Marxisten oder gar Trotzkyisten, weil es damals theoretisch interessant war. Neue Ideen kamen damals eher aus der linken Ecke. Was z.B. bei Beat Kappeler und Thomas Held zu einer Hinwendung zum Liberalismus geführt hat, ist die Konfrontation mit der Wirklichkeit. Die Linkstheoretiker haben einfach feststellen müssen, dass die Welt nicht so funktionierte, wie sie dachten, und die sozialistischen Rezepte – ökonomisch und politisch – in die Irre führen. Deshalb sind für mich diese Personen besonders glaubwürdig, weil sie auch die andere Seite kennen und nicht einfach eines Tages „konvertiert“ sind. Es sind hochintelligente Menschen, die aus Erfahrung und Schaden klug geworden sind.

Sie engagieren sich stark bei Avenir Suisse?

Ich gehöre zu den Gründervätern von Avenir Suisse. Wir haben zwar einige Ökonomen in der Verwaltung, die dort stark absorbiert und kaser-

niert werden. Dann gibt's Professoren, die als Einzelmasken Artikel schreiben und Referate halten und so versuchen, etwas zu bewegen. Es gab Vorstudien wie z.B. das Weissbuch, mit dem alle auf die Nase gefallen sind. Obwohl ich selber nicht daran beteiligt war, hat dieser medial inszenierte Flop meine Überzeugung verstärkt, dass wir so etwas wie Avenir Suisse dringend nötig haben.

Sie kamen im Vorfeld von Avenir Suisse nicht so richtig in Fahrt...

Wir wollten z.B. für den damaligen Bundesrat Delamuraz ein Konzept erstellen. Ich war beeindruckt von dessen rascher Auffassungsgabe. Und eines Abends nach einer Sitzung und einem gemütlichen Abendessen mit dem Bundesrat hatte ich das Gefühl, dass Delamuraz unsere Anliegen verstanden hatte. Am anderen Tag aber hatte er aus heiterem Himmel die Gemüseproduktion auch unter den Schutz des Landwirtschaftsgesetzes gestellt. Nachdem er mit seinen Weinbauern gesprochen hatte, war plötzlich wieder alles anders. Ich habe realisiert, dass das Zusammenspiel von Politik und Beratung so einfach nicht funktioniert.

Wie sieht die Zukunft von Avenir Suisse aus?

Heute besteht die Gefahr, dass Avenir Suisse mit der inhaltlichen und personellen Ausrichtung in eine ideologische Ecke abgedrängt wird. Hier wollen wir entgegensteuern. So ist nun auch Lord Dahrendorf im Leitungsgremium dabei. Wir versuchen, vermehrt gute Leute zu integrieren. Ich bin überzeugt, dass es Avenir Suisse nach wie vor braucht, denn die Qualität der wirtschaftspolitischen Diskussion in der Schweiz ist häufig miserabel.

Wie sieht denn unser Wirtschaftsnachwuchs an den Universitäten aus?

Die Universitäten waren früher sehr politisch. Heute sind die Studenten sehr pflegeleicht – mit dem Nachteil, dass sie sehr konsumorientiert sind und sehr bequem. Das fehlende politische und gesellschaftliche Engagement hat den Vorteil, dass sie den Unterricht nicht stören und dass sie machen, was man ihnen sagt. Viele lassen sich einfach treiben. So gesehen, ist das Unterrichten einfacher, aber langweiliger geworden.

Gehen die Studenten heute weniger an ihre Leistungsgrenzen?

Ich habe das Gefühl, dass sich die meisten Studierenden selber unterfordern. Sie muten sich zu wenig zu. Sie könnten viel mehr leisten. Das ist ein gewisser Fehler unseres Schulsystems und auch unserer Gesellschaft. Ja nicht als Streber gelten und sich nicht exponieren. Lieber ein wenig angepasst, passiv und unauffällig sein. Doch so ist das Leben nachher nicht.

Das heisst, die Schweiz dürfte ruhig etwas dynamischer sein?

Ich befürchte, dass die Schweiz in wichtigen Bereichen die Dynamik verliert. Wenn ich zum Beispiel heute sogar in der NZZ lese, dass der Bundesrat für Privatisierungsgedanken von Post und Swisscom gescholten wird, so ist dieser Kleinmut bereits in den Inlandteil der NZZ vorgedrungen. Die ganze Status-Quo-Orientierung ist meine grösste Sorge. So finden sich die politisch Rechten und Linken in einem gewissen Konservatismus wieder. Alles ist bewahrungsorientiert. Es ist keine politische Kraft absehbar, die uns vorwärts bringt.

Herr Borner, herzlichen Dank für das Gespräch.

Liberaler Freidenker.

Silvio Borner wurde am 24. April 65 Jahre alt. Der seit 1966 verheiratete, zweifache Familienvater hat eine bemerkenswerte akademische Laufbahn hingelegt und sich in der Öffentlichkeit einen Namen geschaffen. Diese konstante Lebensgeschichte täuscht aber über die innere Unruhe des untriebigen Berners hinweg. So entfloh der liberale Freidenker immer wieder der Enge der Schweiz und war u.a. Gastprofessor in Stanford, Vancouver, Buenos Aires und Sidney. Ein Dialog mit dem vielseitigen Professor – wie z.B. hier im aktuellen Interview – ist ein Genuss. Für Interessierte sei hier Borners Buch „Ökonomisches Geplätscher“ empfohlen.

Zum Thema „Praxistransfer“. Der oft ausbleibende Erfolg von Trainings liegt daran, dass der Praxistransfer ein eigenes Lernthema ist. Der Kurzartikel auf der letzten Seite zeigt auf, wie wichtig es ist, bei den Führungskräften die Bereitschaft zu erhöhen, den Umsetzungsprozess coaching-orientiert zu begleiten. Tun ist Lernen. Deshalb bildet das Performance-Coaching bei der Firma HMC einen Schwerpunkt.

Herzlich,


Heinrich Moser



Die Führungskraft als Coach – Bedeutung von Praxistransfer und Umsetzungskompetenz.

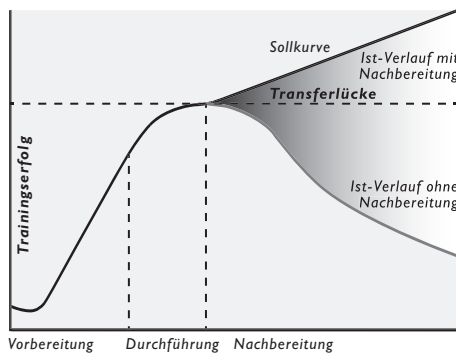
Ernüchternder Lernerfolg.

Heute werden in der Personalentwicklung immer noch rund 90% der Ressourcen für die Planung und Durchführung von Trainings eingesetzt. Für die Nachbearbeitung und Transferbegleitung bleiben bloss noch 10% übrig. Kein Wunder, dass die Seminar Teilnehmer zwar meist begeistert vom Training zurückkehren, Fragen nach der erfolgreichen Umsetzung im beruflichen Alltag dagegen fallen oft ernüchternd aus (siehe Graphik).

Fokus auf Transferprozesse.

Der ausbleibende Trainingserfolg liegt weder am fehlenden Willen oder mangelndem Problembewusstsein der Teilnehmer, sondern daran, dass der Praxistransfer selbst ein eigenes Lernthema ist. Die Transferphase müsste mindestens die Hälfte des Ressourceneinsatzes betragen. Es ist deshalb

Trainingserfolg und Praxistransfer



wichtig, bei den Führungskräften die Bereitschaft zu erhöhen, den Umsetzungsprozess coaching-orientiert zu begleiten und aktiv zu unterstützen. Tun wird zum Lernen.

Führungskräfte werden eingebunden.

Die Personalentwicklung konzentriert sich auch heute noch stark auf die Verbesserung von Skills, Fähigkeiten und Potenzialen (z.B. Trainings zur Verbesserung der Durchsetzungs- und Konfliktstärke). Es ist das Ziel, die verantwortlichen Vorgesetzten in die intelligente Strukturierung der Trainingsaufgaben einzubinden, so dass

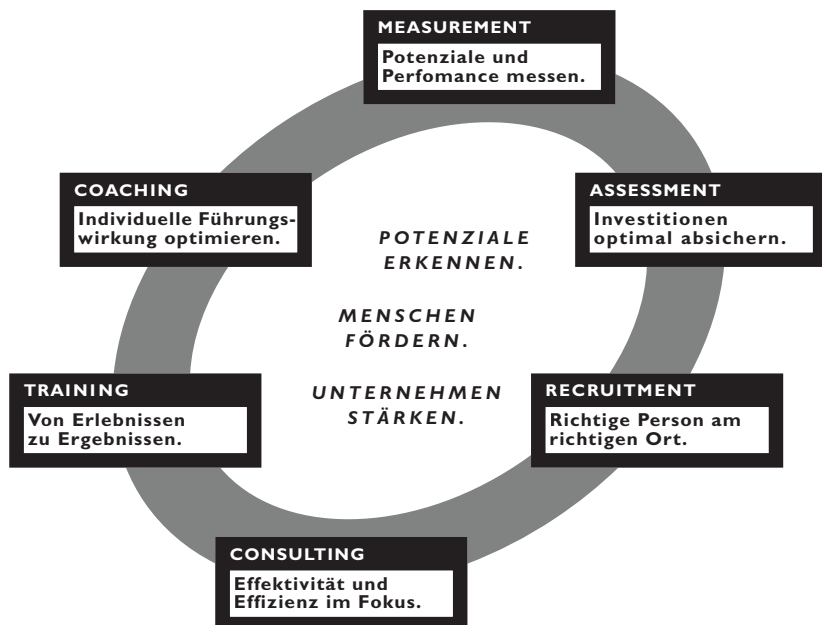
eine direkte Kopplung von persönlicher Entwicklung mit den unternehmerischen Anforderungen und Firmenzielen stattfindet. Lernerfolg bedeutet somit, die eigenen geschäftlichen Ziele besser zu erreichen, und zwar objektiv messbar.

Performance-Coaching.

Die Firma HMC mit seinen Netzwerk-Partnern fokussiert auf ganzheitliche Entwicklungsprozesse, die gemeinsam mit den Führungskräften und den verantwortlichen Personalentwicklern gestaltet werden: von der Potenzialermittlung über bedarfsge-rechte Trainings bis hin zum Performance-Coaching der einzelnen Führungskraft. Der nachhaltige Erfolg und die messbaren Resultate stehen im Zentrum.

Gerne informieren wir Sie in einem persönlichen Gespräch über unsere Leistungen.

Das Leistungsspektrum der Firma HMC.



Association of Management Consultants Switzerland

HMC ist Mitglied der ASCO.

Die Firma HMC ist neu Mitglied der ASCO Association of Management Consultants Switzerland. Aufgrund der Aufnahmekriterien und der ASCO-Qualitätsstrategie ist die Mitgliedschaft in der ASCO eine Anerkennung und ein Qualitätsmerkmal im wenig überschaubaren Beratermarkt. Sie können sich unter www.asco.ch näher informieren.

Dr. Heinrich Moser Consulting HMC

Steinenring 60
CH-4051 Basel
Telefon +41.61.283 9590
Telefax +41.61.283 9593
info@moser-hmc.ch
www.moser-hmc.ch