

PROF. DR. UELI MÄDER

«WIR SCHEITERN AN AUSEINANDERS- SETZUNGEN, DIE WIR NICHT WAGEN.»



Ueli Mäder (60) ist Ordinarius für Soziologie an der Universität Basel. Mit viel Engagement und Weitsicht setzt er sich ein für soziale Gleichheit in der Gesellschaft. Seine Studien zu den erwerbstätigen Armen (working poor) und seine neuste Untersuchung «Wie Reiche denken und lenken» haben in der Öffentlichkeit hohe Aufmerksamkeit und auch Wertschätzung erlangt.

Herr Mäder, Sie sind wohl der bekannteste Soziologe der Schweiz. Was treibt Sie an, die Welt zu verbessern?

Die Soziologie untersucht, wie die Gesellschaft funktioniert, was sie zusammen hält und auseinander treibt. Ich bin ein neugieriger Soziologe, der die Welt nicht nur verstehen, sondern auch ein wenig mit verändern will. Dabei will ich die Scheuklappen der Leute etwas lockern und Horizonte

erweitern. Die Utopie ist ein Teil der Wirklichkeit. Wir scheitern nicht an Niederlagen, sondern an Auseinandersetzungen, die wir nicht wagen.

Man sieht Sie oft bei öffentlichen Auftritten. Sie arbeiten nicht einfach im stillen Kämmerlein.

Ich finde persönliche Begegnungen spannend, denn ich lerne immer viel dabei. Ich halte es für eine Verpflichtung der Wissenschaft, in die Öffentlichkeit zu gehen, obwohl dies unter Kollegen sehr kontrovers diskutiert wird. So bin ich heute dankbar, dass wir das Buch «Wie Reiche denken und lenken» publiziert haben, obwohl es eigentlich erst ein Zwischenbericht war. Es gab eine sehr positive Resonanz.

Also weg von «intellektuellen Spielereien»?

Ich mag den Dialog in der Öffentlichkeit, weil es eine Gelegenheit ist, nicht einfach missionarisch tätig zu sein. Ich profitiere von solchen

Austauschplattformen immer sehr viel, Dinge besser zu verstehen.

Wie gelingt Ihnen der Spagat zwischen Idealismus und Realismus?
Wenn wir die Realität nur so sehen, wie wir sie sehen möchten, dann täuschen wir uns selbst. Die Realität hilft, pragmatisch mit eigenen Kräften umzugehen. Sonst verheizen wir uns. Der Idealismus dient als Orientierung und hilft, die Ziele nicht zu eng zu stecken. Meine Leidenschaft liegt bei der sozialen Ungleichheit und der Konfliktforschung. Schwierig sind für mich deshalb Situationen, in denen ich Informationen erhalte, die aber vertraulich behandelt werden müssen. Einerseits hilft es mir zwar zu verstehen, andererseits möchte ich manchmal Dinge nach aussen kommunizieren, darf es aber nicht.

Weshalb braucht es immer wieder Schock-Erlebnisse wie z.B. die Atomkatastrophe in Japan, dass sich Dinge auch verändern?

Menschen sind lernfähig. Sie lernen über sinnliche Erfahrungen. Wir glauben, was wir sehen. Und das gilt auch für Gefahren. Zahlen oder gute Argumente werden zwar gehört, aber gleich wieder vergessen. Dort aber, wo Leute persönliche Erfahrungen machen, z.B. einen Unfall hautnah miterleben oder an Sozialarbeit teilnehmen, werden plötzlich Kräfte frei.

Bei den Grossbanken hat man das Gefühl, dass die Finanzkrise nicht allzu viel verändert hat. Werden die Gefahren verharmlost?

Die Gefahren sind heute abstrakter geworden, wie z.B. im Finanzbereich, bei der Atomkraft oder bei der Gentechnologie. Ich kenne Aussagen reicher Leute, die sagen, dass die Finanzkrise zu wenig schmerzhaft war. Es gibt aber auch tragische Entwicklungen. So beging vor kurzer Zeit jemand Suizid, der in der Finanzkrise 80 Millionen verloren hat, aber immer noch ein Vermögen von 50 Millionen besass. Die Gefahr ist gross, Probleme wieder mit ähnlichen Mitteln lösen zu wollen, welche die Probleme verursacht haben – und das Finanzkapital weiterhin schalten und walten zu lassen. Dies im Sinne eines angelsächsischen Marktliberalismus. Es gibt aber auch einzelne Einflussbereiche, die wieder zu einem politisch liberalen Verständnis zurück wollen, das Kapital und Arbeit als gleichwertig betrachtet.

Was bewirken soziale Ungleichheiten in der reichen Schweiz?

Ich habe das Gefühl, dass sich bei den sozial Benachteiligten etwas verändert. Früher dachten diese, sie seien selber Schuld an ihrer Situation, heute sind sie empörter und wütender über die sozialen Ungleichgewichte. Im Idealfall setzen sie sich stärker für die eigenen Inte-



«Eine lebendige Gesellschaft achtet darauf, dass es möglichst allen Menschen gut geht.» Mäders neueste Untersuchung «Wie Reiche denken und lenken» (2010) hat in der Öffentlichkeit hohe Aufmerksamkeit erlangt.



ressen ein, andere wiederum sind anfällig für populistische Strategien und suchen Halt bei autoritären Kreisen. Und das ist auch eine Gefahr.

Ist eine solche Entwicklung das Resultat fehlender Eigenverantwortung?

Entweder ziehen sich Menschen ins Schneckenhaus zurück oder werden aktiv. Dies oft, um den Anschein zu wecken, sie tun etwas – aber es reicht nicht aus. Ich erlebe das viel bei benachteiligten Menschen, dass sie die Fassade aufrecht erhalten, alles sei in Ordnung. Fast ein wenig fatalistisch, obwohl die Miete kaum bezahlt werden kann. Wenn man aber sagen würde, es wäre nicht okay, dann wäre dies ein Appell an sich selbst, etwas dagegen zu verändern. Und wenn man Angst vor Veränderungen hat oder schon Verschiedenes ergebnislos versucht hat, dann ergibt man sich einfach dem Schicksal. Dies ist zwar nachvollziehbar, verändert aber nichts.

Sind Umstürze, wie wir sie aktuell in der arabischen Welt erleben, auch bei uns denkbar?

Bei sozialen Bewegungen wächst in der Regel die Wut der Menschen unterschwellig, die dann plötzlich aufbrechen kann. In der Schweiz mit der direkten Demokratie, der Klein-

räumigkeit, ist eine solche Entwicklung weniger zu erwarten. Wenn sich allerdings die soziale Brisanz weiter verschärft, würde ich einen Aufstand der Benachteiligten nicht ausschliessen.

Wo sind solche Veränderungen in der Gesellschaft sichtbar?

Wir sehen das bei der Mittelschicht in der Schweiz. Diese Menschen waren immer mobil, flexibel und haben bei einem Stellenwechsel bislang auch mehr verdient. Und das ist heute nicht mehr so. Man sieht gerade beim Mittelstand die grösste Häufigkeit des sozialen Abstiegs, wenn sie den Job wechseln. Und das macht die Leute wütend, denn ihre Facharbeit ist plötzlich nicht mehr gleichermassen gefragt. Enttäuschung und Unmut werden grösser, auch wenn wir in der Schweiz im internationalen Vergleich gut dastehen.

Wie ist Ihre persönliche Vision einer Gesellschaft der Zukunft?

Leben statt Profit ist für mich eine alte Maxime. Der Mensch lebt nicht für die Arbeit und Wirtschaft. Es geht doch nicht darum, dass immer alles bloss schneller dreht und wir permanent mit Angst besetzt darauf erpicht sind, die Effizienz zu optimieren. Wir sollten also mehr fragen: wozu das alles? Eine lebendige Ge-

sellschaft achtet darauf, dass es möglichst allen gut geht. Menschen brauchen aber über die materielle Existenzsicherung hinaus auch persönliche Gestaltungsräume, in der Arbeit und vor der Haustüre – im Quartier.

Wie kann diese Entwicklung forciert werden?

Es geht um Partizipation und demokratische Teilhabe, die nicht vor den Pforten der Wirtschaft Halt machen. Die Wirtschaft braucht ein starkes gesellschaftliches und politisches Korrektiv, das auch dazu führt, Produktivitätsgewinne zu sozialisieren statt einseitig zu privatisieren. Dabei sehe ich auch genossenschaftliche Modelle und neue Formen der sozialen Ökonomie.

Braucht es eine bewusste Entschleunigung in unserem hektischen Alltag?

Ich habe den Eindruck, dass dort, wo Menschen Zugang zu philosophischen Themen haben, auch die Bereitschaft höher ist einzugestehen, was in unserer Gesellschaft nicht so toll läuft. Diese Öffnung zu grundlegenden Lebensfragen hilft uns weiter, damit wir nicht in Sachzwängen ersticken. Deshalb müssen wir immer wieder Reserven einplanen. Wenn wir immer auf dem letzten Zacken agieren, dann fehlt die Energie, Neues zu gestalten und auf Unvorhergesehenes einzugehen, statt bloss darauf zu reagieren.

Wie sehen Sie die Entwicklung beim Management?

In der Führungsentwicklung taucht zum einen das Militärische wieder auf, das mit Schlafentzug arbeitet und harte Ellenbogen antrainieren will. Zum anderen ist aber auch eine Bewegung zu den «soft skills» in der Führung feststellbar. Für mich hat ein guter Manager Freude an der Arbeit.

Das Geld ist ihm nicht so wichtig. Er will etwas bewirken, das nachhaltig weiter führt und sich nicht auf Kosten von andern realisiert.

Und wie sieht da die Realität aus?

Nachweislich kommen über 80 % des oberen Managements in Europa aus der höheren Mittelschicht, also aus einem begüterten Kreis. Daraus entsteht auch eine gewisse Betriebsblindheit bzw. Einseitigkeit. Aufgrund meiner Erfahrungen frage ich mich schon ab und zu, wie gewisse Manager überhaupt in der Lage sind, ein grösseres Unternehmen zu leiten. Manchmal schwemmt es einfach auch unfähige Leute nach oben.

Fehlt es da an persönlicher Einsicht der Führungskräfte?

An Seminaren mit Managern bin ich oft überrascht, wie sich die Reflexionsbereitschaft von Managern in Grenzen hält. So wirkt der nach aussen gepredigte Zwangsoptimismus wie eine aufgesetzte Maske, die meist nicht dem inneren Empfinden der Führungskräfte entspricht.

Hat dieser Mangel an Selbstreflexion und Authentizität weitere Konsequenzen?

Es wird heute wieder vermehrt ein Menschenbild ins Zentrum gestellt, das davon ausgeht, dass Menschen nur sozial handeln, wenn sie kontrolliert oder mit Anreizen animiert werden. Nach dem Motto: wenn du das machst, bekommst du einen Bonus. Diese Entwicklung ist fatal und bedeutet einen Rückschritt. Es gibt doch auch die intrinsische Motivation, dass Leute etwas tun, weil sie Freude daran haben.

Herr Mäder, herzlichen Dank für das Gespräch.

Sie finden alle HMC-Interviews unter:
www.moser-hmc.ch/pub_fokus.html

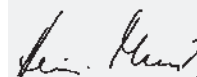
Neugierig und kämpferisch.

Ueli Mäder ist Professor für Soziologie und sucht mit viel Engagement und Herzblut tragfähige Antworten bzw. Lösungen für ein soziales Gleichgewicht in unserer Gesellschaft. Die Begegnung mit Ueli Mäder ist bereichernd und ermutigend. Er ist ein äusserst sympathischer Mensch, der den Leuten mit Neugier, Weitsicht und Empathie gegenüber tritt und mit seinem breiten Wissen überzeugt. Er wirkt kämpferisch, aber niemals fanatisch. Seine Stimme hat Gewicht in der Öffentlichkeit. Durch seine offene und kommunikative Art ist er ein überall geschätzter Gesprächspartner.

Seinen Charakter führt Ueli Mäder zurück auf die Einfachheit und Bescheidenheit seiner Eltern in einem lebendigen Haus. Geprägt hat den verheirateten Vater von drei erwachsenen Kindern seine sportliche Aktivität in einem Handballclub, was ihm viel Selbstvertrauen gab. Er selbst verweist auf einen früheren Klassenlehrer, der ihn schützte, als ihn der Rektor aus disziplinarischen und politischen Gründen von der Handelsschule weisen wollte.

Ich wünsche Ihnen viel Spass bei der Begegnung mit Ueli Mäder.

Herzlich,



Heinrich Moser



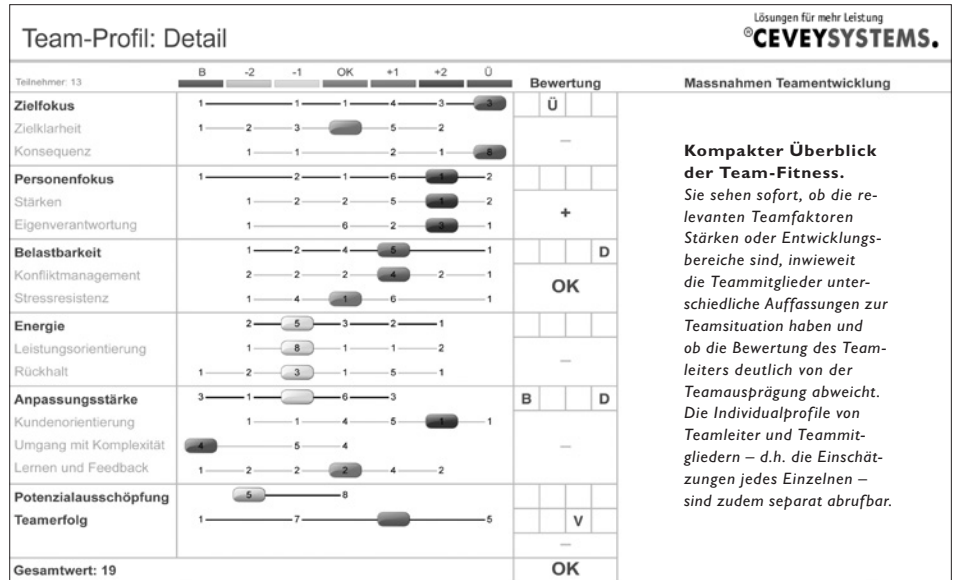
Positive Erfahrungen mit der neuen Methode CSYSTEM.

Methode ist einzigartig.

HMC setzt seit Mitte letzten Jahres das Online-Tool CSYSTEM zur Messung und Steigerung der Team-Performance ein. Diese Methode erlaubt es Ihnen, die aktuelle Fitness von Teams zu messen und gemeinsam die richtigen Massnahmen herauszufinden, mit denen die Leistung gesteigert und die Zufriedenheit erhöht werden kann. Durch die wissenschaftliche Fundierung und moderne technische Umsetzung wird CSYSTEM sofort verstanden und akzeptiert.

Positive Resonanz im Markt.

Die bisherigen Erfahrungen sind positiv und unterstreichen den Nutzen dieser wirkungsvollen Methode. CSYSTEM verbessert die Team-Performance anhand relevanter Kriterien: Zielorientierung und Konsequenz in der Umsetzung, Bündelung der Stärken bei gleichzeitig hoher Eigenverantwortung, Belastbarkeit und die Fähigkeit, Konflikte konstruktiv zu lösen, Leistungsorientierung und erlebter Rückhalt in schwierigen Si-



tuationen. Erfolgreiche Teams sind anpassungsfähig, kundenorientiert und nutzen Feedbacks für Lernprozesse.

HR-Rolle wird gestärkt.

Die neue und einzigartige Methode steht im Zentrum des aktuellen Bedarfs und stärkt die Rolle der HR Business Partner in der Un-

terstützung der Linien- und Projektorganisation. Die Anwendungsgebiete von CSYSTEM als «Fitness-Check» sind vielfältig:

- Aktive Begleitung von Führungskräften, die neu eine Führungsverantwortung übernommen haben (z.B. vom Teammitglied zur Führungskraft).
- Unterstützung des Neuaufbaus von leistungsstarken Teams (z.B. Projektteams).
- Lösen von Konfliktsituationen im Team.
- Stärkung der Leistungskultur von Teams in Change Prozessen.
- Aussagekräftige Methode anstelle von Personalumfragen.

Gerne informieren wir Sie in einem persönlichen Gespräch über CSYSTEM.

Dr. Heinrich Moser Consulting HMC

St. Alban-Anlage 44, CH-4052 Basel
 T.: +41.61.283 9590
 F.: +41.61.283 9593
 info@moser-hmc.ch
 www.moser-hmc.ch

Die Firma HMC ist Mitglied der ASCO Association of Management Consultants Switzerland (www.asco.ch).

Das Leistungsspektrum der Firma HMC.

