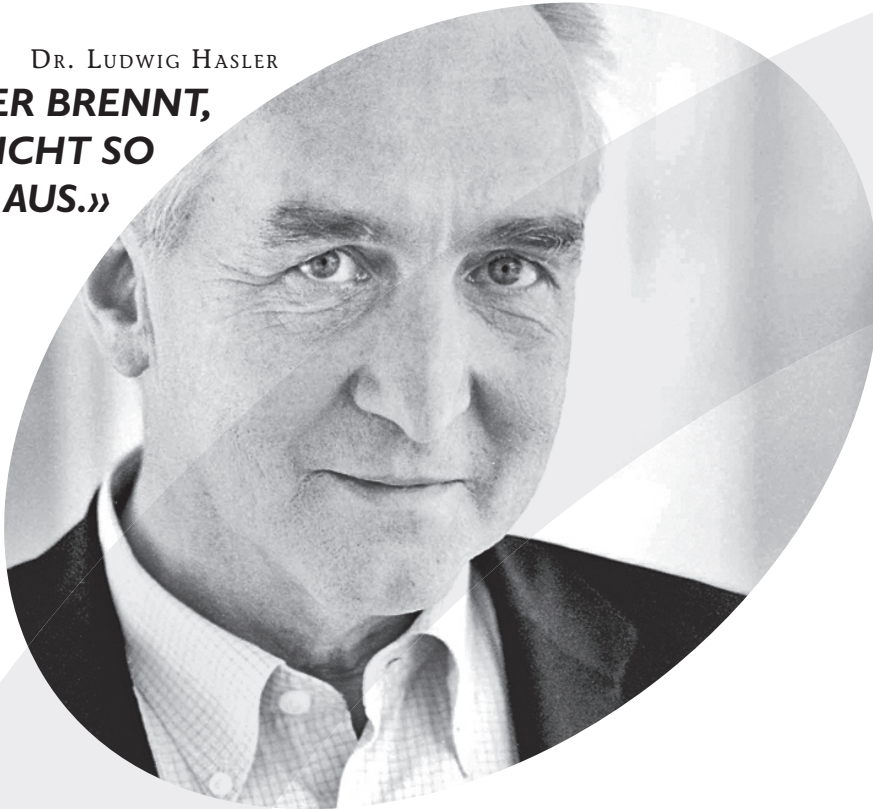


DR. LUDWIG HASLER

«WER BRENNT, BRENNT NICHT SO SCHNELL AUS.»



Ludwig Hasler (68) ist promovierter Philosoph und lebt – anders als Diogenes im Fass – in Zollikon am Zürichsee. Der kulturell Versierte zeichnet ein facettenreiches Leben als Dozent, Journalist, Publizist, Referent und Autor («Des Pudels Fell»). Als begehrter Key-Note-Speaker überzeugt er die Zuhörer mit seinen treffsicheren, sinnlichen und humorvollen Beiträgen und verführt sein Gegenüber unweigerlich zum Nachdenken.

Herr Hasler, Sie sind ein begehrter Referent. Ihr Erfolgsrezept?

Ich bringe etwas zur Sprache, womit die Leute nicht rechnen, was aber meist ihren Nerv trifft – beruflich, gesellschaftlich, privat. Dabei muss die Rhetorik lebendig und humorvoll sein. Das ist entscheidend. Ich habe früh gemerkt, dass sich die Leute nur öffnen, wenn man sie mit Humor

abholt. Bei Aspekten, die sie selber unter dem Deckel halten, bei Lücken in ihrer Aufmerksamkeit, ihrer Binnenlogik. Kommt man den Leuten belehrend, gar moralisierend, sind sie schon weg. Ich rücke nie mit einer Doktrin an, ich weiss die Sache ja auch nicht besser. Ich habe bloss mehr Erfahrung über etwas nachzudenken. Gründlich – und lustig.

Wie stellen Sie sicher, dass Ihr Publikum auch etwas «mitnimmt»?

Zu Inhalt, Lebhaftigkeit und Humor kommt noch die Bildhaftigkeit der Sprache. Jemand kann alles wissen, super-gescheit sein und geniale Argumentationsketten aneinanderreihen. Dann staunen die Leute vielleicht, reden aber in der Pause über Fussball. Gewinnen kann man sie nur durch sprachlich formulierte Bilder, Episoden, typische Geschichten. Jeder versteht sofort, worum es geht. Wer erfolgreich reden will, muss persönlich nehmen, was er sagt.

Persönlich bedeutet auch immer authentisch. Was heisst das für Führungskräfte?

Wir haben heute einen Trend, der besagt: «Ich bin wie ich bin». Das finde ich zu bequem. Es ist ein «Running Gag» geworden – auch in der Politik. Da wird zum Beispiel ein neuer Parlamentspräsident gewählt, der sagt, man soll von ihm nicht zu viel erwarten, er bleibe wie er ist. Dann denke ich: Na danke, bloss das nicht! Du hast jetzt dein Amt, wachsgefälligst über dich hinaus. Anders wird Authentizität nur zur Patentausrede, zur Billigversion des Menschen. Der Mensch ist ja nicht, was er ist; er ist, was er aus sich macht. Im Unterschied zum Esel, der von Anfang an weiss, wer er ist und was er zu tun hat. Der Mensch dagegen ist das Mängelwesen, arg instinktos; positiv gesagt: frei, also permanent unterwegs, via trial and error, er kommt nur voran, wenn er bereit ist, auf

die Schnauze zu fallen, wenn er sich dauernd neu aufrappelt, mit Lust auf neue Erfahrung, mit Neugier, mit Frechheit auch, mit Erfindergeist.

Gleichzeitig fordern Sie auch ein Recht auf Maske. Wie passt das zusammen?

Es ist manchmal für den Job besser, man nimmt nicht alles so persönlich. Man führt den Job aus. Wir beobachten das aktuell beim Papsttum. Bis vor 150 Jahren wusste kein Mensch, wie der Papst aussieht. Das kam erst mit den Bildmedien. Er war einfach der grosse Zampano von Rom, den man über die Schriften und die Befehle kannte. Da sieht man auch die Gefahr der Verpersönlichung von allem und jedem. Es hängt dann alles an diesem Zweibeiner.

Die Diskussion über die Abzockermentalität wird an der Person von Daniel Vasella festgemacht. Ist er authentisch?

Mein Eindruck ist, dass Herr Vasella seine Person in den Dienst der Funktion gestellt hat. Das könnte auch der Grund sein, dass er in diese Falle getappt und restlos überzeugt ist, dass ihm das Geld auch zustand als adäquater Lohn. Er hat das Augenmass verloren. Nur die Person kann ein Augenmass haben, nicht die Funktion. Vielleicht hat er seinen Job meisterlich gemacht. Ich kann das nicht beurteilen. Aber es fehlt noch etwas: der Zweifel, das Vergnügen, die Sehnsucht nach etwas anderem, der Traum. Das kann nie Geld sein.

Neben diesen Exzessen vergisst man oft, dass sich die grosse Mehrheit in der Wirtschaft anständig verhält. Weshalb diese hohe Aufmerksamkeit?

Es ist ein gesellschaftliches Problem. Diese seltenen Auswüchse haben symbolisch eine beträchtliche Zerstörungskraft. Sie zerstören den



Ludwig Hasler: «An die höhere Sensibilität der Frauen glaube ich überhaupt nicht mehr. Ich kenne ebenso viele einfältige Frauen wie Männer.»

Glauben an die Legitimationsbasis unserer Leistungsgesellschaft. Ob Herr Vasella so viel leisten konnte, das dieses Salär rechtfertigt, kann wohl niemand schlüssig beantworten. Sicher ist, dass er dies nicht allein hat leisten können. Die Produktivität von Novartis wird von ganz anderen Leuten bewirkt. Wenn diese Leute nun 50-mal weniger verdienen, ist deren Motivation und Leistungsbereitschaft nicht mehr in Hochform. Weil sich die Spitzenverdiener wie mittelalterliche Feudalmächte aufzuführen, ist auch das Vertrauen angekratzt, man könne es mit Talent und Fleiss selber an die Spitze schaffen.

Fehlt heute der Glaube an das Gute im Menschen?

Im Gegenteil. Heute wird erwartet, alle Menschen seien gut und edel, rücksichtsvoll und friedfertig. Dabei stecken wir gerade mitten in der Evolution. Wir sind keine vom Himmel gefallenen Engel. Wir sind gelegentlich eher dankbar für die nicht gar so Vorsichtigen. Die Ängstlichen und total Empathischen beharren

immer auf der Stufe, auf der wir gerade sind. Um vorwärts zu kommen, brauchen wir bisweilen die etwas Brutalen, die Rücksichtslosen, vielleicht ein paar Psychopathen, die von neuen Dingen überzeugt sind. Deshalb halte ich es für modernen Unfug, von allen Bossen zu erwarten, dass sie einerseits die Unternehmen in Krisen an die Spitze bringen, und dann auch noch hoch anständige Menschen sind. Wie kann man sich das überhaupt zusammenreimen?

Die Zukunft ist nicht vorhersehbar, aber durch menschliches Handeln gestaltbar. Müssen wir dabei gängige Tabus brechen?

Die Rücksichtslosen neigen dazu, das zu zerstören, was sie gewinnen könnten. Sie blenden stets ein Stück menschlicher Wirklichkeit aus. Wollen wir Wachstum, also Fortschritt, müssen wir zwar eine Portion Rücksichtslosigkeit gutheissen, jedoch nur gegenüber eingespielten Traditionen, Routinen und Selbstverständlichkeiten, an denen Mehrheiten zunächst hängen.

Menschen führen jedoch heisst Menschen gewinnen. Hier versagt Rücksichtslosigkeit als dominante Tugend – früher oder später. Wer führen will, muss auch verführen können. Wie schafft man das? Doch nicht nur über Geld. Verführen ist eine sinnliche Kunst. Man muss seine Leute wahrnehmen. Wahrnehmung ist eine Macht. Der Mensch lebt vom Blick der andern.

Bedeutet dies auch, verstärkt die vorhandenen Ressourcen zu nutzen statt langfristig zu planen?

Sture Planung verengt immer den Blickwinkel. Das Neue, das Innovative kommt nebenher. Es ist selten das Resultat des Planens, des Wollens oder des Erforschens. Man muss heftig dran bleiben, der Geistesblitz aber schlägt ein, wenn wir mal Urlaub machen, unser Hirn durchlüften, es mit ganz anderen Eindrücken füttern. Wirklich innovative Typen wissen das heute. Die sind eher cross drauf, nicht linear. Für derart intuitive Typen müssen Chefs ein Auge haben – oder selber solche Typen sein.

Könnten uns da mehr Frauen im Management entscheidend weiterhelfen?

Die Geschichte zeigt keinen Unterschied in der Mentalität von Männern und Frauen. Mein Glaube an die Vollendung der Gesellschaft durch die bessere Stellung der Frau ist in den letzten Jahren geschmolzen. Und an die höhere Sensibilität der Frauen glaube ich überhaupt nicht mehr. Ich kenne ebenso viele einfältige Frauen wie Männer.

Wenn schon kein Plädoyer für eine Frauenquote, wo sehen Sie eine sinnvolle Entwicklung?

Entscheidend ist die Mischung. Männer versimpeln, wenn keine Frauen da sind. Mein Verdacht ist aber auch, dass dies bei reinen Frauenrunden

ebenso geschieht. Das Asymmetrische ist das, was mich interessiert. Das kann man organisieren. Die Asymmetrie steigert die Vitalität, die Aufmerksamkeit, die unterschiedlichen Blickwinkel.

Nebst dem vielbeachteten Burnout gibt es heute auch Menschen, die sich im Beruf langweilen. Wird der Boreout gerne vergessen?

Beide Phänomene sind bemerkenswert. Was das Burnout betrifft, habe ich mich immer gewundert. Die Art, wie meine Eltern geschuftet haben, würde man heute unter Strafe stellen. Die Bedingungen waren extrem hart. Es soll mir heute keiner sagen, dass er quantitativ vom Arbeitspensum überfordert ist. Das schafft ein Mensch mit links. Es muss also am Inhalt oder an der Organisationsform der Arbeit liegen.

Fehlt das Herz bei der Arbeit?

Wer wirklich brennt, der brennt nicht so schnell aus. Der Mensch ist keine Taschenlampe, deren Batterie leer ist. Er ist eine Art Dynamo. Wenn ich mich also verausgabe, lade ich mich gleichzeitig energetisch auf. Vorausgesetzt, dass das, wofür ich mich einsetze, einen evidenten Sinn hat. Das ist der Haken. Es gibt heute viele Tätigkeiten, die für die Leute keinen Sinn haben. Und ich wundere mich überhaupt nicht, dass Leute, die am Tag vier Stunden twittern, irgendwann in melancholischer Ernüchterung versinken. Das ist vielleicht für eine bestimmte Zeit lustig, aber man wird süchtig. Und bei jeder Sucht stellt sich einmal die Ernüchterung ein. Das kann sich als eine Art Burnout äussern.

Wie sehen Sie das Phänomen der Unterforderung?

Wir schaffen es in der Schweiz nicht, die Überforderung und Unterforderung in der Bildung zu korrigieren.

Das liegt daran, dass wir uns auf das Mittelmass ausrichten. Das wiederum provoziert Opfer auf beiden Seiten.

Sind wir also heute zu brav geworden?

Wir kommen aus Jahrhunderten, in denen der Mensch Bauer oder Handwerker war, Unternehmer seines Lebens. Ich habe das Gefühl, dass das in unseren Genen drinsteckt und die wenigsten im Leben auf ihre Kosten kommen. Der Mensch wird als Unternehmer geboren. Ein Kind stellt alles restlos auf den Kopf und geht Risiken ein. Doch die Eltern nehmen den Kindern den letzten Freiraum. Wir haben eine Bevormundungskultur eingerichtet in unserer Gesellschaft – alles aus reiner Liebe und Güte. Die armen Goldschätze. Wie sollen sie wachsen, wenn ihnen jedes Hindernis aus dem Weg geräumt wird? Wir züchten einen «Schontyp», der sich durch die Schulen schlängelt. Er ist zwar clever, aber wenig neugierig oder leidenschaftlich. Er ist dann im Alltag häufig unterfordert, weil das Unternehmerische fehlt. Er kennt keine innere Motivation. Und er sieht nicht das Werk, den Sinn, der über ihn hinaus weist.

Fehlt auch der Mut beim Menschen, sein Leben zu verändern?

Ich mache die Erfahrung, dass Leute, die eine Weiterbildung machen, gut drauf sind. Sie wollen eine bewusste Veränderung und nicht, dass das Leben so abtropft. Schon der Entscheid für eine Weiterbildung befreit. Die Leute treffen Gleichgesinnte und blühen auf. Nur wer mit sich selber Courage hat, kann auch Courage nach aussen haben.

Herr Hasler, herzlichen Dank für das Gespräch.

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

Personalqualität im Focus.

Wo liegt Ihr Focus?

Die Wirtschaftslage bleibt angespannt und spannend zugleich. Fragen von Effektivität und Effizienz stehen unverändert im Fokus: Ist das Unternehmen beziehungsweise sind die Abteilungen richtig positioniert? Sind die Geschäftsprozesse genügend effizient organisiert? Arbeiten die richtigen Personen am richtigen Ort? Wird eine aktive Kultur von Feedback und Lernen gelebt? Wird das Potenzial in der Führung und Zusammenarbeit genutzt?

Personalqualität entscheidet.

HMC hat wirkungsvolle Antworten auf die verstärkte Nachfrage nach Leistungen zum Thema «Personalqualität». Im Zentrum steht dabei die Stärkung der Führungs- und Vertriebs-Fitness wie auch der Team-Fitness im Rahmen von Einstellungen, Beförderungen oder Reorganisationen. Die

erhöhte Bedeutung von gezielten Entwicklungsmassnahmen ist spürbar – wie zum Beispiel durch bedarfsgerechte Coachings. Wichtig beim Thema «Personalqualität» ist es, genau zu wissen, wo das Unternehmen steht und wie effektiv Führung und Zusammenarbeit funktionieren.

HMC mit wirkungsvollen Methoden.

HMC ist spezialisiert auf die wirkungsvolle Messung von Potenzialen von aktuellen und künftigen Führungskräften (MPE Management Potential Evaluation), von Leuten im Verkauf (SPE Sales Potential Evaluation) wie auch von Menschen in unterschiedlichen Teamkonstellationen (CSYS-TEAM). Die bewährten Tools ermöglichen eine rasche Umsetzung von gezielten Entwicklungsmassnahmen. Gerne informieren wir Sie in einem persönlichen Gespräch über unsere Leistungen.

Ludwig Hasler.

«Wer etwas taugt, darf nie ganz aus der Pubertät herauskommen und soll auch nie ganz darin stecken bleiben.» Dieses Zitat seines Lieblingsschriftstellers Martin Walser berührt Ludwig Haslers Schaffen. Der promovierte Luzerner Philosoph erweist sich dabei als glänzender Beobachter und subtiler Formulierer. Hasler verführt den Leser auf lustvolle und witzige Art zum Nachdenken. Eine Begegnung mit Ludwig Hasler ist eine persönliche Bereicherung. Nicht nur für mich. Anders ist sein grosser Erfolg als Key-Note-Speaker nicht zu erklären. Lassen auch Sie sich verführen.

Herzlich,

Heinrich Moser
Heinrich Moser



Das Leistungsspektrum der Firma HMC.

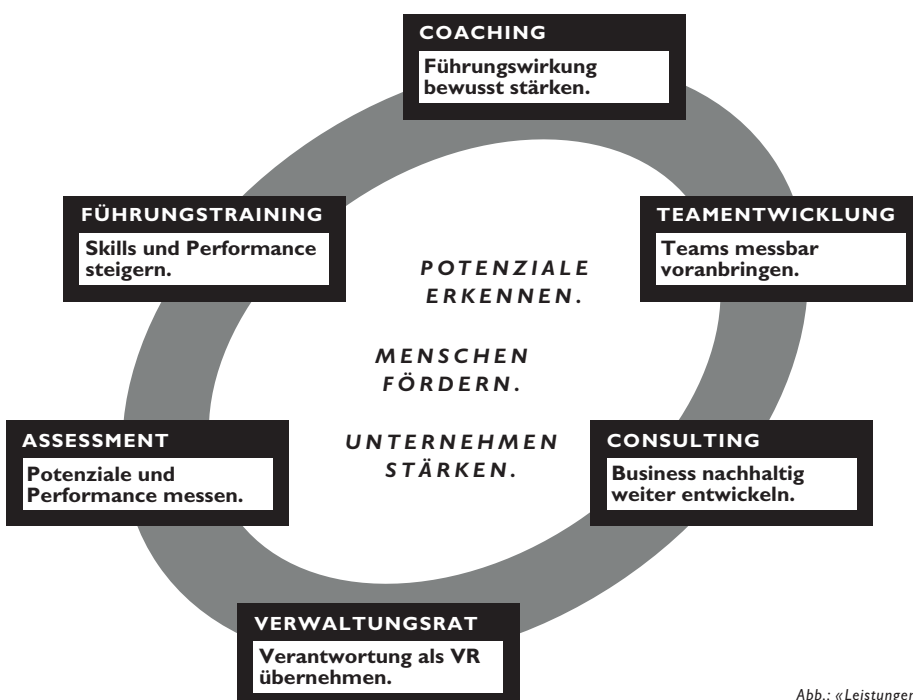


Abb.: «Leistungen»

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).