

WOLLEN SIE EINE ZU- KUNFT ODER DIE FORT- SCHREIBUNG DER VERGANGENHEIT?



Wir konnten Ludwig Hasler in seinem stattlichen Heim im beinahe schon ländlichen Zürich treffen und haben ihn gefragt, woher die Grenzen des Machbaren rühren. Seine Gedanken dazu gehen dem menschlichen Wesen auf den Grund und regen zum Denken über selbstgesetzte Grenzen an.

Dr. Pascal Sieber: Beinahe alle Welt spricht derzeit von der Digitalisierung. Sie soll fast alles verändern, ja verbessern, was heute ist. Uns scheint eine gewaltige Transformation ins digitale Zeitalter bevorzustehen. Ist denn noch so viel mehr Produktivität möglich? Wie soll das gehen?

Ludwig Hasler: Sicher erleben wir heute einen technologischen Schub – hin zur Digitalisierung aller Lebenswelten: Produktion, Mobilität, Konsum usw. Die Technik steht zur Verfügung. Informatik macht tatsächlich manches besser, Algorithmen dirigieren den Verkehr nicht nur effizienter, sondern auch sicherer, also rationaler als der Mensch, der mal verliebt, mal betrunken fährt. Dennoch ist Automation manchen ungeheuer, weil sie uns das Steuer aus der Hand nimmt. Und weil die Wenigsten eine Ahnung haben, nach welchen Kriterien die Algorithmen uns auf Schritt und Tritt lenken, beim Kommunizieren wie beim Konsumieren. Dazu kommt: In der Schweiz geht es uns so fabelhaft, dass viele das Leben, das wir haben, unbedingt behalten wollen und Veränderungen fast prinzipiell fürchten. Da entsteht gegenüber technologischen Neuerungen eine skeptische Haltung, die auch ein bisschen wirkt bei Leuten, die gleichzeitig stolz auf ihr Smartphone und ihren autonomen Rasenmäher sind.

Die Schweiz ist zwar in allen Statistiken zur Innovation vorne mit dabei, aber die ganz grossen Veränderungen werden dann doch von Google, Facebook und Co. erreicht. Gleichzeitig kämpfen viele Schweizer Firmen und Verwaltungen eher mit Altlasten, wenn es um die Digitalisierung geht. Woher rührt die Fähigkeit zur Veränderung bei den Einen und die Blockade beim Anderen?

Es ist eine Frage der Mentalität, nicht der Intelligenz. Mentalität ist die Summe von Temperament, Neugierde, Lust auf Variation. Fehlen diese Lebensgeister, bringt der tollste Verstand nicht viel. Man verwaltet ängstlich, was man hat, man konserviert den Status quo, bereinigt noch ein paar Ungereimtheiten darin. Das ist ein Klima, aus dem keine Zukunftslust kommt. Interessant, dass auch in der Schweiz oft Migranten innovativ wirkten. Es liegt an ihrer Mentalität: Sie verlassen den Status quo, sie wollen ein anderes, besseres Leben; und wenn sie in der Fremde ankommen, haben sie gar kein Wahl, sie müssen sich ein Leben erfinden. Das unterscheidet sie von der Mentalität der Sesshaften, die sich im Bestehenden einrichten, manchmal darin verhocken. Denn von Natur aus, sagte ausgerechnet der Aufklärungs-Philosoph Immanuel Kant, ist der Mensch „faul und feige“.

Diesem Menschenbild widerspricht die Aussage von Nicolas Hayek, der jeweils sinngemäss sagte: Der Mensch ist von Natur aus kreativ. Familie, Schule und Militär machen sie kaputt und wir als Unternehmer müssen sie dann wieder erwecken.

Es gibt halt nie die ganze Wahrheit. Mit Hayek hält es übrigens Rousseau, wenn er sagt: Wir werden als Original geboren – und sterben als Kopie. Für mich ist der Mensch ein zwiespältiges Wesen, das macht seinen Reiz aus, auch sein Risiko. Er ist das „nicht festgelegte Tier“ (Nietzsche), er kann sich auf seine Instinkte nicht verlassen, darum hat er beides: die ewige Unruhe (Trieb zum Fortschritt) – und die Angst vor ihr (Neigung zum Verhocken).

Dr. Ludwig Hasler, *„Es ist eine Frage der Mentalität, nicht der Intelligenz.
Publizist und Philosoph Mentalität ist die Summe von Temperament, Neu-
gierde, Lust auf Variation.“*

Es gibt also die Einen, die Innovativen, Unternehmerischen, und die anderen, die Bewahrertypen?

Eher sind beide beides. Nur dass die Mischung verschieden ausfällt. Auch sie ist nie fix. Prägend sind Kindheit, Familie, Schule, klar. Aber mein Unternehmergeist kann auch später erwachen, etwa wenn ich eine Frau kennen lerne, die diese Kraft in mir sieht und schätzt. Umgekehrt kann ich mich mit Schlafmützen und Angsthasen umgeben, und sofort legen sich auch meine kreativen Antriebe schlafen. Es kommt drauf an, was wir fördern, wie wir angespornt und belohnt werden.

Gehen wir also davon aus, dass der Mensch in dieser Spannung lebt und im Prinzip jede/r zur Transformation fähig ist. Braucht es dazu so etwas wie Führung?

Führung ist gut. Verführung wäre besser. Menschen sind nicht auffällig selbständige Wesen. Eher sind sie Spiegel der andern, sie machen gern nach, was ihnen imponiert oder einleuchtet. Schon in der Schule lernen wir am meisten, wenn wir die Lehrerin bewundern – und zwar nicht für ihren didaktischen Sachverstand, sondern für ihre lebhaften Augen und ihre herzliche und vergnügte Lebensart. Was wir bewundern, wollen wir selber sein. Ideal wäre also, wir hätten früh allerlei Kreativpersonal um uns, Eltern und Lehrerinnen, für die Hindernisse nicht Endstationen sind, sondern Aufforderungen, sie zu überspringen oder listig auszuspielen. Erfindergeist bildet sich nicht, wenn alle Hindernisse aus dem Weg geräumt werden. Er braucht den Widerstand, mit dem er sich messen, an dem er sich stärken kann. Das fällt leichter, wenn wir dazu verführt werden.

Was zeichnet Verführertypen aus?

Schauen Sie auf Dirigenten. Was tun die? Machen sie Musik? Sie lassen musizieren. Sie spielen selber kein Instrument, sie geben Takt und Tonart vor, sie entscheiden, nach welcher Idee ein Stück gespielt wird, sie haben die Werkidee erfunden – und jetzt kommt alles darauf an, das Orchester für diese Idee zu gewinnen. Wie läuft das? Claudio Abbado: „Ich muss die Musik selber sein, die ich vom Orchester gespielt haben will.“ Es ist nicht damit getan, den Musikern die Idee zu erklären. Der Dirigent muss sie verkörpern, er muss die leibhaftige Werkidee sein, seine Augen, seine Bewegungen, seine Haltung, sein Temperament muss von ihr so belebt sein, dass das Orchester sinnlich verführt wird, diese Idee zur Welt zu bringen... Genau das tun innovative Unternehmer und Chefinnen: Sie verkörpern auffällig den unternehmerischen „Geist“, in dem sie ihre Leute an der Arbeit sehen wollen. Sie wissen: Ich muss erst selber sein (und senden!), was ich von andern erwarte.

Wollen wir eine Welt von lauter Verführertypen? Waren es nicht immer nur wenige kreative Verführer und viele fleissige Verführte, die die grossen Veränderungen zusammen geschafften haben?

Doch. Das gilt für jede Rockband. Für Firmen wie Nestlé, Swatch, Apple. Und doch ist es gerade in der Informatik-Branche wichtig, dass sie in den Firmen nicht einen kleinen inspirierten Overhead haben und daneben ein Heer von idiotisch ausführenden Ameisen. So läuft kein Orchester in Hochform auf. Und so prosperiert keine Informatik, die ja noch im unvorhersehbaren Detail ingenios sein sollte.

Zurück zum Ausgangspunkt. Die digitale Transformation ist im Gange. Informatik aber funktioniert nicht, wie sie soll. Projekte sind langwierig und teuer. Die Kosten explodieren, der Nutzen bleibt aus.

Sind da Schlitzohren am Werk? Oder ist das der natürliche Preis einer neuen Technologie? Man reagiert auf diese Pannen gern mit der Forderung nach rigoroser Kontrolle. Die mag da und dort helfen. Eher häufiger scheitern Informatik-Projekte wahrscheinlich an zu viel Kontrolle. Man hat das bei Banken nicht selten erlebt: Ein neuer Chef will die Informatik in Griff kriegen. Je weniger er von Informatik versteht, desto klarer sind seine Vorgaben, Vorentscheidungen. Das läuft auf Bevormundung hinaus. Informatik aber ist Kreativ-Wissenschaft. Ihre Stärke ist das (zunächst) unreglementierte Tüfteln, das sich nicht von Anfang an einem definierten Nutzen unterwerfen muss. Also brauchen wir mehr Experimente und weniger „first time right“-Mentalität.

Denken statt ausführen. Nicht nur am Dirigentenpult, auch im Orchester. Das wird die Maxime der Zukunft. Das wird zum Erfolgsrezept von Firmen. Wir krallen uns noch zu sehr ans Wissen. Bachelor, Master, MBA. Warum sind wir so Diplomhörig? Wissen anhäufen kann heute jeder Depp. Aber denken? Denken beginnt

in den Lücken des Wissens. Denken bewegt Wissen. Das bringt voran. Nur mit ihm haben wir eine Chance zu lenken, was uns steuert.

Wie wird dieses Denken am besten angeregt?

Unsere Hochschulen müssen aufhören, die Studenten mit Wissen abzufüllen. Schlimmer: mit Power Point = flächendeckendes Wissen ohne Denken. Denken kann man lehren und lernen: als Kunst, den Wissensbetrieb zu stören. In den Unternehmen genau so. Dazu brauchen wir nur Erfahrungen ernst zu nehmen: Ist je an einem Strategieseminar eine schlaue Strategie entstanden? Die schlaue Strategie kommt per Zufall. Den müssen wir allerdings provozieren – durch gezielte Allianzen mit scheinbar fachfremden Disziplinen: mit Sport, mit Kunst, mit Evolutionstheorie, mit Religion.

Dr. Ludwig Hasler,
Publizist und Philosoph

„Informatik aber ist Kreativ-Wissenschaft. Ihre Stärke ist das (zunächst) unreglementierte Tüfteln, das sich nicht von Anfang an einem definierten Nutzen unterwerfen muss. Also brauchen wir mehr Experimente und weniger „first time right“-Mentalität.“

Sie empfehlen also, die Mitarbeitenden, das Management statt in Sitzungen einzuschliessen zu mehr Konfrontation mit fachfremden Begegnungen und Gedanken zu einzuladen?

Albert Einstein: „Ein Physiker, der nur von Physik etwas versteht, versteht auch nichts von Physik.“ Dass das so ist, wissen alle. Nur in der Praxis hapert es. Da planen wir lieber geradeaus. Weil wir uns nicht gerne irritieren lassen. Wir sind jetzt wieder zurück am Anfang unseres Gesprächs. Die Mentalität. Die Schweizer Mentalität im Wohlstand hat es gern ordentlich. Hauptsache sicher. An der Weltspitze bleiben – doch bloss keine Veränderung, bitte. Das geht wohl nicht auf Dauer. Unsere Zukunft glänzt nur, wenn wir uns nicht an die Gegenwart klammern. Zumal diese (fabelhafte) Gegenwart unglaublich viele Patienten erzeugt: 2,2 Millionen in der Schweiz sind chronisch krank (immer mehr depressiv), 40 Prozent aller Arbeitnehmer fühlen sich „erschöpft“. Das müsste doch ein famoser Anreiz sein, über diese Gegenwart einen Blick in eine andere Zukunft zu wagen.

Geben Sie uns zum Schluss noch einen persönlichen Tipp? Was kann jeder Einzelne beitragen dazu, dass die Veränderung zum Erlebnis wird und die Transformation eine Chance wird?

Gern. Ich spiele nebenher Cello. Bevor ich das Instrument einem Publikum zumute, stimme ich es. Warum stimmen wir uns nicht selber, bevor wir am Morgen

zur Arbeit gehen? Halten wir die Art, wie wir angeliefert werden, für ausreichend? Sehr eingebildet. Ich stimme mich, wie ich mein Cello stimme. Morgens im Bad, vor dem Spiegel. Hallo du, wie bist du drauf? Was hast du heute vor? Willst du etwas bewegen – oder nur über die Runde kommen? Jean Cocteau: „Die meisten Menschen leben in den Ruinen ihrer Gewohnheiten.“ Du auch? Gewohnheiten sind okay. Aber als wir damals einzogen in die Gewohnheiten, da waren sie durchlüftet, voller Aussichten, Träume, Sehnsüchte. Und jetzt? Womit ich sagen will: Trotz Dirigent und Orchester und Verführung und Schweizer Mentalität: Transformation beginnt bei mir. Bevor ich andere führe, muss ich mich führen. Bevor wir etwas in Bewegung setzen, muss ich bewegt sein. Das entscheiden wir täglich: Will ich Zukunft – oder nur Sicherheit? Will ich Akteur der Digitalisierung sein – oder bloss deren Nutzer und Opfer?

Ansprechpartner	Funktion	Unternehmen
Dr. Ludwig Hasler	Publizist und Philosoph	
Thomas Berner	Chefredaktor	Verlag ORGANISATOR AG
Dr. Pascal Sieber	Autor	sieber&partners

Publiziert im Organisator

Bezug des Textes: Dieser Artikel ist in gekürzter Form erschienen in Der Organisator, Ausgabe 10, 2015, S. 30/31 (www.organisator.ch) und kann abgerufen werden auf www.sieberpartners.com.

1 CNO Netzwerk – The Interchange of New Ideas

Im Chief Networking Officer (CNO) Netzwerk erforschen und entwickeln wir Ideen und Lösungen für ein besseres Verständnis der Anforderungen an die Informatik und ein besseres Verständnis für die Nützlichkeit der Informatik für Unternehmen und Verwaltungen. Das Projekt wird getragen von Partnern aus Wissenschaft, Wirtschaft, Verwaltung und Medien.

Ein jährlicher Kongress, das CNO Panel, ist die Schweizer Plattform für das Top-Management mit Schwerpunktreferaten, Workshops und viel Raum für persönliches Networking.

Mit Chief Networking Officer (CNO) ist jene Person gemeint, die im Top-Management die Verantwortung für die Vernetzung des Unternehmens mit Kunden, Lieferanten und Partnern übernimmt. Der oder die CNO unterstützt unternehmensinterne und betriebsübergreifende Geschäftsprozesse mit Informatik und Telekommunikation, damit die beteiligten Mitarbeiter/innen effizient und effektiv zusammenarbeiten können, damit neue Geschäftsfelder erschlossen und die Wertschöpfung im Unternehmen oder in der Verwaltung gesteigert werden kann.

Wissenschaftliche Partner des CNO Netzwerks 2015 sind: IWI Institut für Wirtschaftsinformatik Universität Bern, Abteilung Information Management; IWI Institut für Wirtschaftsinformatik Universität Bern, Forschungsstelle Digitale Nachhaltigkeit; Kompetenzzentrum für Public Management Universität Bern; IfM Institute of Marketing Universität St. Gallen

Verbandspartner des CNO Netzwerks 2015 sind: asut; CVP Schweiz; ICT-Berufsbildung Schweiz; IFJ Institut für Jungunternehmen; Internet Briefing / Erfahrungsgruppe; simsa; Swico; Swiss Marketing; WinLink

Medienpartner des CNO Netzwerks 2015 sind: Netzmedien; IT Business; Der Organisator

Kontakt

Dr. Pascal Sieber & Partners AG
+41 31 566 93 00
www.cno-panel.com