

LUDWIG HASLER

Der verkörperte Zwiespalt: Menschen sehnen sich nach Ruhe und Eindeutigkeit. Doch dadurch handeln sie gegen ihre Natur, sagt Philosoph Ludwig Hasler. Denn der Mensch ist nichts Eindeutiges. Er ist der verkörperte Zwiespalt. Er hängt irgendwo zwischen dem Geist und dem Animalischen. Mensch ist er nur, solange er in dieser Spannung bleibt, solange er sich nicht versimpelt zu einer Eindeutigkeit. Um vergnügt zu leben, müsste er seine Doppelnatur akzeptieren.

Interview: **Oliver Prange** Bilder: **Marc Wetli**

An Fachtagungen jeder Art lädt man Sie ein, damit Sie die Rolle des Hofnarren spielen, der den Spezialisten den Spiegel vorhält. Was geschieht?

“Ich höre mir ein, zwei Tage an, was diese Fachleute einander fachmännisch erzählen. Dann halte ich aus dem Stegreif eine Stunde lang mein Abschlussreferat. Natürlich wollen die von mir ein bisschen abschliessende Heiterkeit, ein paar Unverschämtheiten. Aber sie wollen auch etwas lernen. Fachmännisch kann ich ja nicht mitreden, also muss ich einen Schritt zurückgehen und mich fragen, von welchem Menschenbild diese Profis ausgehen. Ärzte gehen zum Beispiel davon aus, dass der Mensch ein möglichst defektloses, ein möglichst eindeutiges Wesen sein sollte – komplett gesund an Leib und Seele. Ich sage ihnen dann, dass sie genau an diesem Bild scheitern. Denn der Mensch ist nichts Eindeutiges. Er ist der verkörperte Zwiespalt. Er hängt irgendwo zwischen dem Geist und dem Animalischen. Mensch ist er nur, solange er in dieser Spannung bleibt, solange er sich nicht versimpelt zu einer Eindeutigkeit.”

Dabei will der Mensch doch etwas ganz anderes. Er strebt nach Ruhe, sucht seine Heimat, seine Wurzeln. Geht er in die falsche Richtung, wenn er die Ruhe sucht?

“Ich denke schon. Auch die meisten Religionen wollen den Menschen aus seiner programmierten Unruhe befreien. Mit einer Ausnahme, dem Christentum. Das will den Menschen nicht beruhigen. Es will den Menschen im Drama, im Welttheater zwischen den Mächten des Guten und des Bösen einspannen. Da pendelt der Mensch zwischen Gnade und Sünde, und er kann sich nicht befreien. Der Mensch handelt gegen seine Natur, wenn er

nur Ruhe und Eindeutigkeit sucht. Um vergnügt zu leben, müsste er seine Doppelnatur akzeptieren.”

Die alten Griechen kannten bereits diese Doppelnatur. Warum ist der Mensch im Laufe der Jahrtausende nicht weitergekommen?

“Die Griechen hatten ein gelassenes Verhältnis zur Vielschichtigkeit des Menschen. Der gute, der gelungene Mensch war für sie der kräftige Mensch. Der alle seine Anlagen in Hochform bringt – nicht nur sein Denken, sondern auch seine Sinnlichkeit. In der Neuzeit versuchte man, zwischen dem Verstand und der Sinnlichkeit einen Widerspruch zu konstruieren. Den man dann auf Kosten der Sinnlichkeit aufzulösen versuchte. Mit der Neuzeit hat eine Art Verstandesdiktatur angefangen. Der Mensch fängt an, die Welt in Griff zu nehmen. Da muss er seine animalische, seine sinnliche Person beherrschen.”

War der Verstand nicht auch bei den Griechen schon der dominierende Pol?

“Aber nicht als Beherrscher der Sinne, eher als Lenker. Die Griechen liebten das Bild des Wagenlenkers. Die Sinne, das Gemüt, der Mut, der Drang sind in diesem Bild die Pferde, der Verstand ist der Wagenlenker. Er ist keine eigene Kraft, sondern versucht, die vitalen Kräfte in eine gemeinsame Richtung zu lenken. Dem neuzeitlichen Menschen ist das zu riskant. Der Verstand muss die Kontrolle, die Herrschaft über die Sinne ausüben. Das hat auch mit der Wirtschaftsgeschichte zu tun. Seit dem 18./19. Jahrhundert ist der Mensch strikten Arbeitsprozessen unterworfen. Er kann nicht mehr wie im Mittelalter über den Marktplatz flanieren und ab und

zu etwas tun. Das hat Auswirkungen auf das Selbstverständnis des Menschen. Jetzt muss er ein hoch diszipliniertes, kontrolliertes Arbeitssubjekt werden.“

Und was geschieht dann mit den Sinnen? Vertrocknen sie?

“Ich glaube schon. Die Sinne sind zu Urlaubswesen geworden. Den Griechen ist es gelungen, die Sinne in die Denk- und Arbeitsexistenz zu integrieren. Seit der Neuzeit machen wir eine Trennung: Bei der Arbeit sind die Sinne Störfaktoren. Erst wenn die Arbeit beendet ist, dürfen sich die Sinne austoben. Die Sinne werden zu Feierabend-Lustbarkeiten.“

Ist das wirklich ein so grosser Schaden? Wie sollten die Sinne in den Arbeitsalltag integriert werden?

“Die Sinnlichkeit spielt gerade bei Funktionseliten, Managern, Anwälten, Ärzten, Professoren eine viel zu geringe Rolle. Ein Manager zum Beispiel muss doch etwas hoch Problematisches machen: heute entscheiden, was sich erst in ein paar Jahren als richtig oder falsch erweisen wird. Der Manager entscheidet über eine Zukunft, die er nicht kennen kann. Die Zukunft kann man mit dem Verstand nicht erfassen. Was kann er also tun? Er muss ein Gespür für die Zukunft entwickeln. Und das kann er nur, wenn er seine Sinnlichkeit in Hochform gebracht hat. Wo liegt die Zukunft in der Luft? Wie kann man Zukunft schmecken? Indem man mit kulturellen Erzeugnissen, mit Künsten verschiedener Art Expeditionen unternimmt.“

Wir haben in den letzten Jahren einige grossartige Pleiten erlebt. Gerade beim Fall der Swissair hatte man den Eindruck, dass Leute am Werk waren, die eine starke rationale Seite, aber vielleicht eine unterentwickelte sinnliche Seite hatten. Wurden deshalb falsche Entscheidungen gefällt?

“Wenn ich mir einzelne Swissair-Manager in Erinnerung rufe, kann ich nur sagen: ‘Diese Männer denken zu abstrakt. Sie denken nicht sinnlich. Also haben sie auch keine Antennen für das, was in ihrer Welt läuft.’ In der Erb-Pleite sagte der Liquidator: ‘Die Erbs lebten immer in ihrer eigenen Welt, ohne Ausblick nach draussen.’ Dabei müsste ein Manager dauernd über den Tellerand hinausblicken: auf gesellschaftliche Trends, auf Jugendkulturen. Die Jungen sind die aktuelle Ausgabe der Menschheit, sie werden bald zu Kunden. Da muss man doch wissen, was sie umtreibt. Das kriegt man nur mit, wenn man zum Beispiel darauf achtet, welche Musik sie hören. Wenn ein Manager keinen Sinn für solche Fragen hat, ist er am falschen Ort. Dann kann er als Controller arbeiten, aber nicht als Anführer.“

Sie plädieren für sinnliche Unternehmenslenker?

“Wir haben seit einiger Zeit eine neue Situation. Zum ersten Mal lebt der Mensch in flexiblen Zeiten. In der früheren, einigermaßen statischen Welt genügte es,

wenn ein Manager vorsichtig, umsichtig, verantwortlich agierte. Er brauchte keine Fantasie. Seine Sinnlichkeit konnte er mit der Feierabendzigarre ausleben. Beim heutigen Tempo des Wandels braucht es mehr Aufmerksamkeit. Man muss sich von den Phänomenen berühren lassen. Auf diese flexiblere Situation konnten sich die meisten Menschen noch nicht einstellen. Denn der Mensch ist ein ziemlich träges System. Wir haben immer noch die gleichen Gehirnstrukturen wie die Höhlenbewohner. Wir erschrecken zwar, wenn etwas Neues gefordert wird, aber wir verändern unser Verhalten erst richtig, wenn der Bär vor der Höhle steht.“

Was halten Sie von der Beurteilung, die man nach gescheiterten Projekten oft hört: “Zum Zeitpunkt, als wir entscheiden mussten, war die Entscheidung richtig?”

“Das glaube ich denen aufs Wort. Denn die meisten Manager orientieren sich beim Entscheiden nicht an der Zukunft, ja nicht einmal an der jeweiligen Gegenwart, sondern an der Vergangenheit. Das hat auch mit der zunehmenden Wissenschaftlichkeit in der Ökonomie zu tun. Die Wissenschaft redet immer von gestern. Von morgen zu reden, ist geradezu unwissenschaftlich. Darum kann man nur mit den Sinnen weiterkommen; der Verstand hat keine Ahnung von übermorgen. Ein Akteur, der sich an die wissenschaftlichen Erkenntnisse hält, ist immer schon ein Gestriger.“

Wie sieht denn für Sie aktuelles, umsichtiges Managen aus?

“Das erste Problem ist das angesprochene: die fehlende Sinnlichkeit beim Entscheiden. Das zweite Problem scheint mir zu sein, dass man heute glaubt, man könne alles nach der Einheitsmethode managen: Dienstleistungen, Produkte, was auch immer. Man leitet mal eine Warenhauskette, dann eine Uhrenfabrik und dann eine Hochschule. Da bin ich skeptisch. Ich glaube, dass der Mensch ohne eine persönliche Affinität zum eigenen Produkt, zur eigenen Dienstleistung nicht fähig ist, das Produkt in die Zukunft zu entwickeln. Es muss nicht immer die grosse Leidenschaft sein, aber man sollte das Produkt zumindest mögen.“

Liegt da nicht gerade die Grundschwierigkeit? Wie kann man ein Waschmittel lieben? Ein Bankprodukt? Wie kann man einen Suppenwürfel lieben?

“Man muss ja nicht das Waschmittel lieben, das wäre pervers. Aber man könnte das saubere Hemd schätzen. Zur Leistung des Produkts sollte man schon eine positive Beziehung haben. Ich verstehe nicht, warum man nicht ein affektives Verhältnis zur eigenen Arbeit bei einer Bank haben kann. In der Kreditabteilung kann ich mich doch jeden Tag freuen, wenn ich wieder zwei oder drei junge, innovative Unternehmer mit Geld versorgt habe. Davon hängt ja auch der ganze Aufschwung der Wirtschaft ab. Warum übrigens kann ich den richtigen

Leuten die richtigen Kredite geben? Weil ich nicht nur ihre Kompetenzen und ihre Taten beurteile, sondern den ganzen Menschen. Den kann ich nicht messen, nicht kontrollieren. Den muss ich wittern.”

Gerade im Bankgewerbe ist doch die Sinnlosigkeit am augenfälligsten. Weil man mit einem Gut ohne Seele handelt, mit einem abstrakten Gut.

“Der Volksmund sagt, Geld mache nicht glücklich. Das glauben alle zu wissen. Aber warum? Sigmund Freud hat eine schöne Erklärung. Geld macht nicht glücklich, weil Geld nie ein Kinderwunsch ist. Das könnte heissen, dass alle beruflichen Tätigkeiten, die den Kontakt zu den Kinderwünschen verloren haben, nicht glücklich machen. Wenn es nur noch um Zählbares geht, sind das keine Kinderwünsche. Kinderwünsche richten sich immer auf Inhalte.”

Was sind denn Kinderwünsche?

“Kinderwünsche haben immer etwas mit Verzauberung zu tun. Also mit dem Gegenteil von dem, worauf unsere ganze Neuzeit hinausläuft. Denn die betreibt die Entzauberung der Welt, die Ernüchterung, die Prosaisierung. Deshalb ist diese Welt im Prinzip kinderfeindlich. Das heisst aber auch: feindlich gegenüber der Kindlichkeit in uns Erwachsenen.”

Sie sagen, der Mensch möchte teilhaben am Weltendrama. Ist das ein kindlicher Wunsch?

“Das ist ein menschlicher Wunsch. Wir haben uns in der jüngeren Zeit daran gewöhnt, dass der Mensch für sich selbst schauen soll. Das verbinden wir mit dem Begriff Individualität. Jeder ist sich selber der Nächste und Wichtigste. Und genau das macht alle unglücklich. Glück, Freude, Vergnügtheit kann doch nur darin liegen, dass man aus sich herauskommt. Und wie geht das? Früher war das kein Problem, da hatten wir unsere religiösen Rituale und Mythen, waren Teilhaber am göttlichen Welttheater. Das ist heute schwieriger geworden. Weil wir die Welt so einrichten, dass alles nach Mensch aussieht, nach Verstand.”

Statt des Welttheaters, an dem wir teilhaben, gibt es heute das Welttheater, das uns vorgeführt wird. Dafür gibt es Funktionsträger, zum Beispiel die Medien. Indem man das konsumiert, hat man das Gefühl, man nehme noch teil. Auch wenn das gar nicht stimmt.

“Die Medien betreiben eine Art Fortführung des alten Welttheaters. Ob das ein hinreichender Ersatz ist, bleibe dahingestellt. Das Problem des medialen Welttheaters liegt darin, dass die Figuren zu eindeutig gezeichnet sind. Man hat keinen Sinn mehr für die Zwiespältigkeiten der Handelnden und der Situationen. Wenn ich die Zeitungen in der Schweiz betrachte, stelle ich einigermassen genervt fest, dass der Journalismus es immer

eindeutig will. Und damit wischt er all das weg, was die Leute dann eben bei Harry Potter suchen: das Rätselhafte, das Geheimnisvolle, das Einmalige. Wir handeln ja immer in Situationen, die niemals eindeutig sind, aber immer einmalig. Mit ihren groben Rastern zerstören die Medien die Einmaligkeit.”

Verhindern sie damit auch die Suche nach dem Sinn? Woran sollen wir uns denn orientieren?

“Ich glaube, dass wir zu heftig suchen. Auch bei der Suche nach dem Sinn gehen wir zielgerichtet vor. Und davon halte ich wenig. Die grosse Gefahr ist, dass wir die Gegenwart verlieren. Sinn oder Glück können gar kein Ziel sein. Ich kann nicht das Glück wollen. Das kommt eher nebenher, wenn ich es gar nicht erwarte. Wenn ich eine Frau kennen lerne, will ich doch nicht gleich das Glück. Ich will diese Frau gewinnen. Und vielleicht werde ich später, ganz beiläufig, glücklich mit ihr. Ich denke weniger an die Zukunft als an die Intensität in der Gegenwart. Lebenskunst ist Intensivkunst. Das haben wir verlernt, weil wir in den Kategorien von mehr, mehr, mehr denken. Wir wollen immer irgendwohin. Und wenn wir dann dort sind? Dann brauchen wir ein neues Ziel, und wieder Schritte, um dorthin zu kommen. In der Gegenwart Spannung zu finden, gelingt nur jemandem, der sich selber als Spannungstyp versteht, und sich die Spannung selber gestattet. Sowohl der reine Sinnlichkeitsmensch als auch der reine Verstandesmensch langweilt sich mit sich selber.”

Gegen diesen Spannungstyp haben wir die Waffe der Moral erfunden. Sie bietet ein fixes Wertgefüge, das dieses Spannungsbild verhindert.

“Mit der Moral, oder eher mit der Ethik, stehe ich auf Kriegsfuss. Ich bin skeptisch gegenüber der Hochkonjunktur von Ethik. Man kann heute ja nirgendwo mehr hingehen, ohne irgendeinem Ethiker in die Finger zu geraten. Das ist heute einfach der Ersatz für die alte Sonntagspredigt, die man nicht mehr besucht. Ethik spricht den Verstand an. Dass man seine Frau nicht betrügen soll, leuchtet eigentlich allen ein. Warum tun es trotzdem alle? Weil sie keine reinen Verstandesköpfe sind, sondern Spannungswesen zwischen Verstand und Trieb. Wenn wir die Menschen, auch die Manager, in eine verlässliche Menschenform bringen wollen, dann braucht es die Kultivierung des Sinnesmenschen. Nur dann ist man fähig, so zu handeln, dass man nicht dauernd ein Debakel anrichtet. Wenigstens in die Oper gehen Manager gelegentlich. Zum Beispiel Puccinis ‘La Bohème’. Mimi, die wunderbare Geliebte, sterbenskrank, wird von ihren fiesen Liebhabern verlassen. Sie singt so ergreifend schön, dass ich mir schwöre, nie mehr gemein zu sein zu einer Frau. Das tue ich nicht, weil mir jemand ethisches Verhalten erklärt hat, nicht aus Pflichtgefühl, sondern aus sinnlichem Wohlgefallen. Weil ich es plötz-

lich so schön finde, gut zu sein. Das wäre für mich die kultivierte Sinnlichkeit. Das ist etwas anderes als Ethik und Moral.”

Sie haben gesagt, man müsse die Spannung auch zulassen. Wie kann man das zulassen und es aushalten, diese Spannung in sich zu leben?

“Es geht um die Lizenz zur Zweideutigkeit. Ich soll kein restlos kompakter Mensch sein wollen. So kommen mir eben viele Manager vor. Und darum wirken sie auf mich häufig so körper- und seelenlos. Wir wissen spätestens seit ‘Faust’, dass wir zwei Seelen, ach, in unserer Brust haben. Das ‘Ach’ ist richtig gesetzt. Es ist kein reines Vergnügen, ein Zweiseelen-Wesen zu sein. Aber es ist auch nicht nur ein Ach, es ist auch ein Vergnügen. Heute sagt das Bundesamt für Gesundheit, dass man nicht rauchen sollte. Der Nichtraucher wird zum Typus des guten Menschen. Das ist schwachsinnig. Der Verzicht auf etwas qualifiziert einen zu gar nichts. Im Club der Manager gelten Raucher als Menschen, die sich nicht unter Kontrolle haben. Da wird das Ideal eines Menschen gezüchtet, der sich vollkommen unter Kontrolle hält. Der keine Sucht zulässt, auch keine Sehnsucht. Vor Menschen, die sich komplett unter Kontrolle haben, fürchte ich mich. Je mehr sich jemand unter Kontrolle hält, desto eher funktioniert er als Kontrolleur. Wer sich selber vollkommen unter Kontrolle hat, hat den Kontakt zum Kindlichen, zum Schöpferischen, zum Erfinde- rischen gekappt. Denn das Schöpferische, das Sehnsüchtige ist immer ein Sicherheitsrisiko. Aber wir brauchen es für die Innovation. Ein Manager, der sich perfekt selbst kontrolliert, ist unfähig zur Innovation.”

Woher kommt denn das Spannungsfeld, die zwei Seelen in unserer Brust?

“Das ist eben unsere Bastardnatur. Der Mensch ist immer etwas nicht. Vielleicht ist er so etwas wie ein gefallener Engel, der aus dem Paradies vertriebene Sünder. Er hat seine engelhafte Eindeutigkeit verloren. Vielleicht ist er auch ein weiter entwickeltes Tier, dem aber die Instinktsicherheit fehlt. Wenn eine Katze eine Maus fängt, fragt sie sich nicht, warum sie das tut. Sie weiss einfach, was sie zu tun hat. Der Mensch hat zwar die animalische Seite noch, aber nicht mehr die Selbstverständlichkeit, sie auch auszuleben. Darum ist der Mensch primär ein Mangelwesen. Er muss sich immer abstrampeln, um einen Sinn zu finden. Darum auch seine ewigen Fragen: Woher kommen wir, wozu sind wir hier, wohin gehen wir?! Ein Pferd fragt doch nicht, woher es kommt. Naturwesen sind kompakte Wesen. Der Mensch ist zwar auch ein Naturwesen, aber er stolpert die Evolutionsleiter hinauf, rutscht manchmal aus, aber er ist kein kompaktes Wesen, sondern ein Lückenwesen. Ein Zwiespaltswesen.”

Dann käme es also darauf an, mit dieser Spannung umzugehen?

“Nicht umzugehen, sie auszuleben. Jetzt bewegen wir uns in einer Kulturmode, die den Menschen als etwas Eindeutiges will. Das wird die menschliche Existenz armseliger machen. Und es wird unsere Innovationsfähigkeit beeinträchtigen. Denn die Innovation kommt immer von Individuen. Wenn wir den Menschen nun zu einem braven, kontrollierten, rundum gesunden Wesen verkürzen, dann weiss ich nicht, woher die Innovation noch kommen soll. Denn Innovation kommt nur aus einer Konfliktperson. Menschen, die wunderbar kugelförmig und gefüllt und glücklich sind, die müssen doch nichts erfinden. Warum sollten sie auch? Sie haben ja alles. Wenn wir den Menschen ruhigstellen, besänftigen, befreien von allen Lüsten und Süchten und von den Sehnsüchten auch noch gleich, dann hat man zwar einen funktionierenden Menschen, wie in Huxleys schöner neuer Welt, aber von dem ist nichts mehr zu erwarten. Denn erfinden kann nur, wer im Zwiespalt ist.”