

Das war meine Rettung

Hanns-Peter Cohn wollte schon als Kind unabhängig sein. Dann merkte er: Dazu gehört vor allem eigene Leistung



Herr Cohn, Ihre Devise ist es, bis an die Grenze des Machbaren zu gehen. Was haben Sie dadurch über sich selbst erfahren?

Diese Devise kommt aus der Haltung des Unternehmens, für das ich arbeite, also nicht von mir. Wir versuchen, die Grenzen des technisch Machbaren auszuloten, zum Beispiel um bei der Produktentwicklung trotz minimaler Verwendung von Ressourcen eine lange Lebensdauer des Produkts zu erreichen. Daraus kann man den Übergang zu sich selbst schaffen: Grenzen auszutesten ist ein wichtiger Punkt der persönlichen Orientierung. Mein Ziel ist es, trotz zunehmendem Alter so wenig Leistungsabfall wie möglich hinnehmen zu müssen. Im Sport erreicht man dies durch Training des Körpers. Um die Leistung in der Arbeit zu erhalten, muss der Kopf trainiert werden.

Sport ist sehr wichtig in Ihrem Leben. Wie viele Marathons haben Sie hinter sich?

Den letzten bin ich 2008 gelaufen, insgesamt waren es 13 oder 14. Für dieses Jahr habe ich mir 5000 Kilometer mit dem Rennrad vorgenommen. Den Kopf trainiere ich durch Lesen und tägliche »Practice on the Job«.

Woher kommt Ihr hoher Anspruch an sich selbst?

Ich würde nicht sagen, dass es ein hoher Anspruch ist. Es ist das immer wieder neue Ziel, das reizt. Ich bin leider kein Genießer und besser in der Anspannung als in der Entspannung. Bei Dauerbeanspruchung entspanne ich am besten, wie bei Radtouren oder Läufen. Autogenes Training oder ein Glas Wein, das funktioniert bei mir nicht.

Ihr Vater war Jude. Sind Sie durch Ihre Herkunft besonders geprägt worden?

Meine Mutter war Protestantin, und durch diese sogenannte Mischehe wurde mein Vater erst 1944 nach Theresienstadt deportiert. Bis auf ihn und seine Schwester wurde die ganze Familie umgebracht. Aber über diese unvorstellbaren Gräueltaten wurde mit mir nie explizit gesprochen, meine Eltern wollten mich damit wohl nicht belasten. Sie gingen davon aus, dass das vorbei war und

ein neuer Lebensabschnitt begonnen hatte. Vielleicht interessiert mich deshalb auch Vergangenes weniger als die Zukunft. Nachdenklich macht mich allerdings die Tatsache, dass deutsche Sicherheitsorgane auch noch annähernd 70 Jahre nach Endes der Nazi-Diktatur auf dem »rechten Auge« sehbehindert zu sein scheinen. Das NSU-Desaster bestätigt diesen Eindruck nachhaltig.

War es immer Ihr Ziel, ganz nach oben zu gelangen?

Schon als Kind wollte ich unabhängig sein, weil ich Anweisungen aus hierarchischen Strukturen noch nie ausstehen konnte. Mein Vater war Pelzhändler. Aber ich wusste früh, dass ich das nie machen werde, es war eine Welt, zu der ich nie eine Beziehung fand. Ich war ein miserabler Schüler und habe leider viel zu lange gebraucht, um zu merken, dass Unabhängigkeit sehr viel Eigenleistung erfordert. Das wurde mir erst klar, als ich anfangs Geld zu verdienen. So habe ich zum Beispiel als 23-jähriger Jungmanager relativ schnell herausgefunden, wie Führung funktioniert. Im ersten Jahr war ich eine autoritäre Sau, was zu unproduktiven Konflikten führte. Danach habe ich es mit Laisser-faire versucht, mit dem Ergebnis, dass die Teamleistung stagnierte. Im dritten Jahr habe ich für mich den kooperativen Führungsstil entdeckt. Seitdem funktioniert es.

Gab es in Ihrem Leben eine Krise, die Sie ernsthaft verunsichert hat?

2009 wurde in einer Vorsorgeuntersuchung Prostatakrebs festgestellt, nur eine Operation konnte Klarheit über das Ausmaß der Krankheit schaffen. Bis dahin war ich natürlich verunsichert. Die zehn Wochen zwischen Diagnose und Entwarnung des Arztes waren hart. Drei Wochen nach der Operation habe ich wieder gearbeitet.

Was hat Sie in dieser Situation gerettet?

Der jährliche Check, der den Urologen auf die Spur brachte. Seine hohe Kunst, mich mit der Präzision des Schweizer Uhrmachers so zu operieren, dass es zu keinerlei Nebenwirkungen kam. Und eine Menge Glück, die dazugehört, um schwierige Phasen im Leben zu meistern.

Versuchen Sie immer, auf einer rationalen Ebene zu bleiben?

Ja. Wenn Probleme auftauchen, analysiere ich die Umstände entweder alleine oder im Team, danach wird gehandelt. Ich hasse unklare Situationen. Probleme begleiten uns zeitlebens, und ihre Lösungen schaffen neue Energien. Erst wenn wir 1,80 Meter tiefer gehen, gibt es keine Probleme mehr. Deswegen ist für mich der sorgenfreie Lebensabend nicht das Maß der Dinge. Ich glaube, das Wichtigste, was wir im Leben haben, sind Aufgaben und deren Lösungen.

Sie machen sicher selten einen Fehler zweimal.

Ich versuche es. Einen Fehler zweimal zu machen, sehe ich als Beleidigung des eigenen Ego.

Hanns-Peter Cohn,

65, wurde in Leipzig geboren. 1984 kam er als Geschäftsführer für Marketing und Vertrieb zu Vitra, danach leitete er die Leica Camera Group. 2005 kehrte er als Chef zu Vitra zurück. Die Firma produziert Möbel von Designern wie Charles und Ray Eames, zu ihr gehört auch das Vitra Design Museum in Weil am Rhein.