

In seiner Erzählung „Die Furggel“ schildert Meinrad Inglin (1998), wie der Vater seinem Sohn beim steilen Aufstieg zum Pass seine Lebensphilosophie vermittelt: „Den Bergsteigern sind die Furggeln so bekannt wie die Gipfel. Man wandert und steigt und schwitzt, dann steht man belohnt auf der Passhöhe, man hat einen wichtigen Abschnitt hinter sich und schaut in eine neue Welt hinein. Das kommt auch im menschlichen Leben vor. Das Leben ist wie eine Wanderung, und ein paar Mal steht man auch auf so einer Furggel, die zwei Abschnitte trennt. ...“

Wir stehen auch im betriebswirtschaftlichen Denken an einem Übergang, wo Neues sichtbar wird und sich langsam Beachtung verschafft. Dieses Buch will mit einem praxisbezogenen, integralen Ansatz neue Akzente in Unternehmensführung, Unternehmenskultur, Veränderungsprozessen, Mitarbeiterführung sowie HR-Management setzen.

Das Mächtige im Titel sind die prägenden, einflussreichen, aber auch unbewussten und verdrängten Kräfte. Nach K. Schmid (1977) ist „über dem Bruchstrich das Genaue (Bewusste, Gewollte, Vernünftige), unter dem Bruchstrich das Mächtige“. Auch wenn es nicht berechenbar und belegbar ist, bestimmt es die Realität. Das Genaue bedeutet Zielbestimmung, das Mächtige Motivation. „Das Genaue ist vorn, vor Augen, das Mächtige im Rücken“. Wir richten unsere Aufmerksamkeit vor allem auf das Genaue. Das Mächtige in und um uns spüren wir zwar, doch scheint es eher hinderlich und wird – soweit möglich – rationalisiert. Problematisch wird die Beschränkung auf das Genaue, wenn es eigentlich um das Mächtige geht, das als Teil der Realität akzeptiert und berücksichtigt werden muss.

Der Einfluss intrinsischen menschlichen Handelns kann in der Betriebswirtschaft nicht länger ausgeklammert werden. Eine zukunftsfähige Ökonomie muss zentrale limbische Bedürfnisse wie Sicherheit und Verbundenheit verstärkt einbeziehen und der Reflexion einen herausragenden Platz einräumen. Daraus ergeben sich neue Sichtweisen und Begründungen. Die Bedeutung der strategischen und leistungsbezogenen Aspekte soll damit nicht geschmälert werden. Sie standen aber in der Vergangenheit oft genug im Scheinwer-

ferlicht. Deshalb soll hier das bisher Vernachlässigte, das Mächtige besonders beleuchtet und damit auch die Bedeutung der Mitarbeitenden im Unternehmen neu begründet werden.

Dies ist kein weiteres Buch zur Hirnforschung, aber eines, das wichtige ihrer Erkenntnisse in die betriebswirtschaftliche Praxis zu übersetzen sucht. In der Auseinandersetzung mit dieser und anderen Disziplinen werden neue faszinierende Wege sichtbar, wie ich es auch bei der Bearbeitung anderer Themen (Unternehmenskultur, Change, Personalrisiken, Balance im Management) erlebte.

Natürlich haben mich verschiedene Autoren angeregt, allen voran H. A. Wüthrich und seine Musterbrecher, der Hirnforscher G. Hübner und der Vordenker des limbischen Ansatzes, H. G. Häusel. Ein besonderer Dank gilt den kritischen Erstlesern, meinem Sohn Marius sowie Dieter Tschudin, denen ich zahlreiche Hinweise verdanke.

1.1 Ein frischer Blick auf Managementprämissen

Verschiedene Prämissen zu Führung, Werten/Unternehmenskultur, Veränderungsprozessen und HR-Management sind anpassungsbedürftig. Das Ökonomische hat heute ein übergroßes Gewicht. Machbarkeitsdenken, Zahlengläubigkeit, Messbarkeit, Plan- und Veränderungsglaube, einseitige Betonung der harten Faktoren, Kurzfristen und Kontrollmentalität beherrschen unternehmerisches Denken und Handeln. Unsere Zeit ist fasziniert von ökonomischem Wachstumsglauben.

Traditionelle Ökonomen gehen in ihrer Theoriebildung von rationalen, eigennützig handelnden Individuen aus. Dieses Menschenbild vermag viele Phänomene nicht zu erklären. Erkenntnisse von Hirnforschung, Verhaltenspsychologie und Soziologie setzen zunehmend Fragezeichen hinter traditionelle ökonomische Prämissen. „Nicht alles, was zählt, kann gezählt werden, und nicht alles, was gezählt werden kann, zählt“ (Albert Einstein). Auch wirtschaftliches Handeln orientiert sich oft an Werten wie Fairness und Reziprozität. Menschen handeln regelmäßig irrational und interessieren sich nicht nur für Gewinn und Macht. Der Einfluss instinktiven menschlichen Handelns und die Erkenntnisse aus anderen Wissensgebieten, können nicht länger ausgeblendet werden. Die ausschließlich zahlen- und faktenorientierten Sichtweisen rein wirtschaftlichen Denkens greifen zu kurz und der vorwiegend quantitative Instrumentenkasten muss erweitert werden. Menschliche Werte, Gefühle und Wurzeln sind wieder stärker zu betonen.

Im Dreigestirn von Ökonomie, Ökologie und Sozialem spielt das Soziale eine Nebenrolle. Vor lauter Wachstumsdenken, Fusionen, Erfolgsdruck, Reorganisationen und inkonsistenter Führung bleiben die Mitarbeitenden auf der Strecke. Als Menschen interessieren sie nur am Rande bzw. nur im Sinne ihres Leistungsbeitrages. Investitionen in Menschen haben keine Hochkonjunktur. Die Mitarbeiterorientierung rangiert weit hinter Finanzen, Strategien, Marketing und Informatik. Das Maß der Dinge muss in der Ökonomie wieder stärker der Mensch werden.

So wie sich in der Informatik der Fokus von der Hardware zur Software verlagert hat, sind auch die harten Faktoren im Unternehmen nur ein Teil des Erfolges. Ihre Bedeutung wird zunehmend relativiert. Es sind nicht allein die Strategien, die erfolgreich sind, nicht die Strukturen, die eine Zusammenarbeit erleichtern, nicht die Prozesse, die Effizienz erlauben, sondern die Menschen, die diese mittragen und umsetzen. Die Bedeutung von Mitarbeitenden und Unternehmenskultur wird unter-, Managementkonzepte und harte Faktoren werden überschätzt. Bei Zusammenschlüssen bleiben beispielsweise die personellen und kulturellen Themen meist ausgeklammert, erweisen sich jedoch später immer wieder als entscheidend.

Die mitarbeiterbezogenen Erfolgsfaktoren haben viel mit der Geschichte des Mannes zu tun, der seinen Schlüssel unter einer Lampe sucht und, als er gefragt wird, ob er denn sicher sei, den Schlüssel hier verloren zu haben, antwortet: „Nein, aber hier hat es Licht.“ Viele Manager suchen den Erfolg in Strategien, Strukturen und Instrumenten, die von Beratern besonders gut angeleuchtet werden, obwohl sie ahnen, dass die Menschen, die Kultur und gelebten Werte ebenso wichtig sind. Aber diese „weichen“ Faktoren sind schlecht beleuchtet.

1.2 Grundfragen in neuem Licht

Man „steigt und schwitzt“ und sucht im Aufstieg zum Übergang Antworten zu ein paar Grundfragen:

- Welche menschlichen Grundbedürfnisse müssen berücksichtigt werden?
- Was ist veränderbar und was nicht?
- Wie lernen wir?

1.3 Transdisziplinär und einfach

Keine Theorie und kein Modell vermag die ganze Realität abzubilden. Sie alle haben Grenzen. Theorien sind Krücken, aber es sind notwendige Stützen.

Leitgedanken dieses Buches waren Transdisziplinarität und Einfachheit. Fortschritt ist heute vor allem mit einer transdisziplinären Sicht zu erzielen. Auch in der Ökonomie sind Ansätze von Hirnforschung, Psychologie, Neurophysiologie, Verhaltensökonomie, Philosophie und Soziologie einzubeziehen und fruchtbar zu machen. Hilfreich sind vor allem einfache Theorien, die gleichzeitig ein breites Feld abdecken. Komplexe Probleme brauchen nicht immer komplexe Lösungen. In einer Welt der Ungewissheiten führen einfache Ansätze oft zu besseren Resultaten. Einfachheit heißt Beschränkung auf das Wesentliche, auf das, was wirklich wichtig ist. Dem Zeitgeist entspricht eine neue Lust an reduktionistischen Ansätzen, z. B. im Alpinismus (möglichst wenig Gepäck), in der Architektur (Reduktion auf das Wesentliche) oder in der Kunst (ars povero). Je dynamischer die Märkte

sind, desto erfolgreicher sind einfache Konzepte. Einfache Produkte und Dienstleistungen werden von den Kunden verstanden und gekauft. Einfache Prozesse sind transparent, verständlich und schnell eingeführt. Komplexität beeindruckt, Einfachheit überzeugt. Alles Lebendige ist einfach. Einfach sein, ist höchste Kunst, meinte C.G. Jung, und nach A. Einstein sollte man alles so einfach wie möglich machen, aber nicht einfacher. Das größte Hindernis: Das Einfache ist auch das Schwierige.

Literatur

- Häusel, H.-G. (2010). *Think Limbik* (4. Aufl.). München: Haufe.
- Hüther, G. (2011). *Was wir sind und was wir sein könnten – ein neurobiologischer Mutmacher*. Frankfurt a. M.: Fischer.
- Inglin, M. (1998). *Die Furggel*. Zürich: Ammann Verlag.
- Kaduk, St., Osmetz, D., Wüthrich, H. A., & Hammer, D. (2013). *Musterbrecher; Die Kunst das Spiel zu drehen*. Hamburg: Murmann.
- Schmid, K. (1977). *Das Genaue und das Mächtige*. Zürich: Artemis-Verlag.
- Wüthrich, H. A., Osmetz, D., & Kaduk, S. (2009). *Musterbrecher – Führung neu leben* (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Neue Prämissen in Führung und HR-Management
Mehr Leistung durch Sicherheit und Verbundenheit

Kobi, J.-M.

2016, X, 149 S. 30 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-12111-2