

Aktive Unternehmensführung für eine nichtlineare Zukunft?

Die Zukunft ist keine Fortsetzung der Gegenwart oder gar Vergangenheit mehr.

An jedem neuen Tag brauchen wir andere Fähigkeiten als tags zuvor.

DIE ZUKUNFT KOMMT NICHT ÜBERRASCHEND

Trotzdem überrumpelt sie die meisten



Warum commumedia?

In den letzten Jahrzehnten ist etliches geschehen, was keine Wirtschafts-, Staats-, Organisations oder sonstige Theorie vorgedacht hat. Auf das wir so nicht vorbereitet waren. In der erlebten Massivität und mit der anhaltenden Geschwindigkeit haben bisher noch keine Menschen, deren Gedanken, Erkenntnisse und Weisheiten uns überliefert sind, gravierende Veränderungen erlebt. Seit rund 150 Jahren hat jeder Mensch, der 50, 60 Jahre und älter wurde, das fundierte Gefühl, in einer anderen Welt aufgewachsenen zu sein als die, in der er nun älter wird. Es geschehen Dinge, für und über die wir absolut nichts „in der Schule gelernt haben“ – Studium, und sei es noch so lange gewesen, eingeschlossen.

Wir wachen morgens auf, und die Welt ist definitiv wiederum eine andere. An den meisten Tagen werden wir beruflich von neuen Aufgaben, Herausforderungen, Umständen, Relationen überrascht und gefordert.

Um das zu meistern, braucht man robuste und universelle mentale Werkzeuge, Methoden und Strategien. Diese „andere Sicht der Dinge“, die Alternativen zu den stumpf werdenden bisherigen Werkzeugen, stehen im Mittelpunkt der deltafuture-Seminare, -Workshops und -Trainings.

- ▶ Sie ergänzen das bisherige persönliche Wissen und Können, sind wie ein Update, bereiten auf etwas vor, was morgen plötzlich da sein könnte.
- ▶ Sie zeigen, dass „Querdenken“ hoch effektiv und lohnend sein kann.
- ▶ Aus Freude an der Kraft der eigenen Phantasie sind sie eine Alternative zu den üblichen „Zuhör- und Stillsitz“-Veranstaltungen.

Die Sessions sind an der Realität orientiert. Sie liefern keine Theorie, sondern erprobte Vorschläge und Erfahrungen. Man lernt aus den Fehlern anderer, um sie selbst zu vermeiden. Sie sind ebensowenig eine Methode oder „Schule“, zu der man sich bekennen sollte oder müsste. Es gibt einen Zwang, kein Dogma. Es ist pures Training für die Grauen Zellen.

Raus aus der Tretmühle

Die allermeisten Unternehmen investieren nur Bruchteile ihrer maschinellen oder Anlagen-Investitionen „in die Köpfe ihrer Mitarbeiter“, also die Qualifizierung oder die Suche nach Alternativen, um effizienter entscheiden und handeln zu können.

Wären die Maschinen und Geräte in den Werken mit so geringem Aufwand gewartet und gepflegt wie das Aus- und Weiterbildungsbudget groß ist, stände nur Schrott – nur Schrott ! rum.

Die meisten Manager im deutschsprachigen Raum haben panische Angst vor Seminaren und Kongressen, Symposien und Workshops. Es ist die gleiche Situation wie mit der mangelnden Flexibilität, Konkurse zu vermeiden. In den USA gilt der als clever, der rechtzeitig ein Business aufhört und wechselt, wenn es kein Geld mehr bringt – und Neues beginnt. In Zentraleuropa gilt (noch immer) der als Versager, der aufhört, was er einmal angefangen hat. „Durchhalten“ ist hier die Devise – wie bei den Preußens auf dem Schlachtfeld. **Change Management**, die Kunst der (ständigen) Veränderung ist hierzulande noch lange nicht salonfähig.

Und mit gleichem Mindset, dem gleichen Vorurteil belasten sich Manager (und Eigentümer), indem sie glauben, sie würden sich „blamieren“, wenn sie „es nötig haben, Neues zu lernen“. Ein Mensch an der (Unternehmens-) Spitze hat einfach alles zu können und zu wissen. Basta. Daran und darunter leiden vor allem die, die es trifft oder die sich selbst so sehen. Man könnte wirklich dutzende von Bonmots, Geflügelte Worte, Sprichwörter zitieren, die zum Gegenteil raten. Ich wähle eins davon: „Wer aufhört, etwas werden zu wollen, hört auf, etwas zu sein.“

Meine lakonische Faustformel, mein Rat an alle, die es sich wert sind und die sich ja sonst nichts gönnen, um zwei Metaphern aus der Werbung zu benutzen: Gönnen Sie doch für Ihren Kopf wenigstens die Hälfte von dem, was sie für ihren Körper ausgeben. Essen eingeschlossen – da darf es dann geistige Nahrung in Form von Literatur oder Seminaren sein. „Raus aus der Tretmühle“ – nicht umsonst steht in der Bibel die Vorschrift, am 7. Tage solle man ruhen. Wer's nicht tut, hat keine Chancen, den Geist zu reanimieren. Das lässt sich im übrigen auch medizinisch und wissenschaftlich seriös nachweisen. Nur Entspannung lässt einen Spannung aufbauen und eine Weile durchhalten.

Veränderungen, vor denen wir alle stehen.

Die nichtlineare Zukunft – deltafuture – mischt auch unsere Rollen und Positionen neu auf. Heldentaten und Verdienste der Vergangenheit sind kaum noch geeignet, eine bestimmte Rolle für sich in der Zukunft zu beanspruchen. Daher fangen wir alle irgendwie, sie seinerzeit bei der Währungsreform nach dem Kriege, „alle bei Null an“. Und das sind die Realitäten, denen wir uns stellen müssen:

► Die Welt wird immer komplexer

Wir sind im normalen täglichen Berufsleben permanent physisch-psychisch überfordert. Vor allem die, die dies nicht wahr-haben wollen und gegen die Über-Forderung nach eigenem Gefühl mehr als tapfer kämpfen, verschleißen sich am schnellsten. Mit der (inneren) Kapitulation vor dem

Unmögliches wächst die Anzahl der Fehler, des Un-Sinns, die und den wir produzieren.

Es ist experimentell jederzeit zu beweisen (und wurde schon oft genug getan), **mit mehr als im Durchschnitt 7 Gedanken kann der Mensch mental nicht jonglieren**. Man kann sich kaum mehr (im Durchschnitt) als 7 Dinge gleichzeitig merken (weshalb wir alle immer mehr vergessen – scheinbar). Wer eine Druckseite oder einen Bildschirm mit mehr als ca. 7 dominanten Dingen vor sich hat, ist an der Belastungsgrenze angelangt. Mit Erfahrung und Intelligenz, mit Wissen und Routine, mit Gewohnheit und Expertise hat das nicht das geringste zu tun. So, wie man nicht in der Lage ist, als Mensch aus dem Stand zwei Meter hoch zu springen, so kann man nicht mehr als 7 Gedanken, Gänge, Ideen, Eindrücke voneinander trennen oder geistig präsent behalten. Manchmal sind 5 fast schon zuviel, manchmal kann man auch 9 Verschiedenheiten unterscheiden, aber nie wird man es schaffen, beispielsweise 20 Dinge zugleich zu tun. (Testen Sie sich selbst: üben Sie im Geiste „Am laufenden Band“. Lassen Sie jemanden 20 Gegenstände aufsagen, und schreiben Sie dann „aus dem Kopf“ alle auf, die Sie sich gemerkt haben. Sie werden enttäuscht sein, wie wenig Sie gewinnen!

Wie soll man diesem Dilemma begegnen?

- ▶ **Strukturen erkennen**, statt sich um Details zu kümmern
- ▶ **Ziele setzen** – und diese nicht mit Strategien verwechseln
- ▶ **Change Management etablieren** – täglich hinterfragen, welche Fortschritt man gemacht hat

▶ Immer mehr Wissen –

– **aber immer weniger Weisheit**. Das Primat der scheinbaren Vernunft, der angeblich objektiven Logik, der „Zahlen-Fakten-konkret, bitte“-Mentalität hat zu einem desaströsen Dilemma und Chaos geführt: je mehr Manager wissen, desto weniger trauen sie sich Entscheidungen zu. Weil es ja immer noch einen weiteren Umstand geben könnte, den sie hätten auch bedenken müssen, wie sie fürchten, es könnte ihnen später vorgehalten werden.

Daher grassiert das „alle-machen-es-doch-so-Syndrom“: wie hinter das Schutzschild der mittelalterlichen Schwertkämpfer flüchten Entscheider hinter das Postulat der großen Namen im Big Business. Sie setzen das in der Marken-Hörigkeit ihrer Kleidung, Autos, Tennisschläger, Reiseziele und Sonnenbrillen fort: alles muss der Norm, dem Ideal, dem Vor-Bild entsprechen. Der Gesellschaftsnorm des Outfits (früher „Etikette“ genannt; heute trägt man ja auch die Etiketten der Kleidung wieder nach außen), der Business-Norm (de-facto- oder Industrie-Standard), dem Schönheitsideal: schlank, sonnengebräunt, Muckibuden-gestählter Körper und der ständigen Such-Sucht nach „angesagten locations“, zum Business-Lunch, zur after-work-Party, zum Chillout, zum Winter-, Sommer-, Kurz- und Wellness-Urlaub. Immer auf der Jagd, immer auf der Flucht.

Wie das Privatleben, so das Verhalten im Business – und umgekehrt. Denn schließlich ist es ein- und derselbe Mensch. Persönlichkeitsstrukturen kann man nicht wirklich morgens an der Garderobe abgeben bzw. wechseln. Wer abends mit der Harley Davidson über die Straßen cruised, hatte tagsüber im Büro eben keine Zeit, sein Leben zu genießen!).

Und natürlich gibt es ebenso die Gegenbewegung: Slowfood statt Fastfood. Wellness statt Bildungsreise. Esoterik statt Management-by-Strategien. Freeclimbing statt Strategie-Meetings. Yoga statt Workshop. In der Freizeit Öko, im Job Eco (ökologisch im Sinne von Nachhaltigkeit, „grün“ – eco = engl. ecology, Wirtschaftlichkeit, womit nur das als hässlich geltende Wort Gewinnmaximierung verschleiert wird).

Die Gesellschaft und die Business-Prinzipien lassen derzeit nicht zu, diese „zurück zur wahren Natur des Menschen“-Sehnsucht an Schreibtischen und Werkbänken, auf Meetings und bei Kundengesprächen anzuwenden.

Was früher das Militär, sind heute Management und Marketing: Drill, Kadavergehorsam, 08/15. Kein Wunder, dass diese Genres der Geschäftswelt nur so von militärischen Begriffen und Denkstrategien wimmeln. Da wird gekämpft und flankiert, Vorstöße und Rückzüge geplant, in Hierarchien und Feind-Freund-Relationen gedacht, es gilt, den Wettbewerb „zu schlagen“ und „neue Felder zu erobern“ – wie bei den Soldaten.

Dabei ist jeder Mensch ein vollkommenes Wesen. Jeder weiß alles – von Geburt an! Nur ist dieses Wissen ein anderes, als wir es im wissenschaftlich-formalen Sinne deuten. Unter Wissen fassen wir heute alles zusammen, was wir kennen. Das schließt ganz automatisch alles aus, was über den Ist-Zustand hinausgeht – wir schneiden uns damit vom Blick in die Zukunft, in die Erweiterung unseres „Dunstkreises“, vom Mut ab, etwas zu wagen, wenn unser Gefühl es uns rät.

Der Begriff Wissen ist im ethymologischen (sprachgeschichtlichen) Sinne nahe oder sogar identisch mit Weisheit (veda, die Veden im indischen Kulturkreis sind solche Weisheits-Sammlungen). Und Weisheit schließt grundsätzlich die Fähigkeit ein, interpretieren, deuten, ahnen, „sehen“ (als voraussehend) zu können; und Weisheit ist auch, der Inneren Stimme zu vertrauen, wenn es um Entscheidungen geht. Das ist die Vollkommenheit, die jedem Mensch von Geburt an mitgegeben wird. Und die dann in Schule, Berufsausbildung und -Ausübung verboten, geradezu ausgeprägelt wird.

Den fehlenden Mut zur persönlichen Entscheidung kaschieren immer mehr Menschen in verantwortlichen Positionen mit Fingerzeigen auf die anderen – die tun's doch genau so, das kann doch nicht falsch sein. Klar, wer sich hinter deren Lösungen und Ratschlägen versteckt, sie als Vorwand vorschiebt, kann nicht für Falsches haftbar gemacht werden. Die Kunst von Beratungsunternehmen, die wie Parasiten (vom Wirt sich nährend, ihm aber nichts als Zerstörung zurücklassend) in Firmen wirken (und dafür sehr hoch entlohnt werden, auch für die Arbeit von Beratern, die in Wissen und Qualifizierung, Erfahrung und Metier-Kenntnis den Beratenen deutlich hinterherhinken) ist, so nebulöse und komplexe Berichte zu erstellen, dass das Top-Management Ehrfurcht davor hat (was man nicht versteht, muss ja wohl noch klüger sein als man selbst, und sich selbst hielt man bisher für die Spitze der Klugheit). Empfehlungen, die für jede Art von Entscheidungen herhalten können und die den betroffenen Mitarbeitern in ihrem Sinn und Aussage verborgen bleiben (weil sie sich möglichst im Ungefähren halten und explizite, konkrete Situationen ausklammern).

Was also ist zu tun?

- ▶ **Intuitive Entscheidungen/Wissen „objektivieren“**, mittels Argumenten auf Fakten prozieren (etwas, was man trainieren sollte)
- ▶ **Unternehmenskultur ein- und ausüben**, indem man sie ändert (falls befugt und in der Lage – und wenn nicht, sich nach einer Firma mit anderem Mindset umschauen; Motto: „love it – or leave it“)
- ▶ **Meetings ergebnisoffen gestalten**, Brainstormings wiederbeleben und „sauber strukturieren“ (weil sie sonst in Frust enden), Experten-Zirkel und nicht Hierarchie-Besprechungen durchführen.

▶ **Fehlende Fehlerkultur**

Fehlerkultur heisst nicht, jemanden die Freiheit zu lassen, Fehler zu machen. Fehlerkultur heisst, jemanden die Chance zu geben, **keine** Fehler zu machen!

Der Mensch ist keine Maschine. Ein banaler Satz – der jeden Tag in jeder Firma oder Organisation massiv ignoriert wird. Indem wir unabhängig von personeller Tages- und Situations-Kondition, augenblicklicher mentaler Fitness oder Emotionalität, unter durch abstrakte Umstände erzwungenem Zeit- und Leistungs-Druck („Stress“) verlangen, dass Mitarbeiter oder Dienstleister stets gleichbleibend sich steigend gute Ergebnisse erbringen.

Am Wochenende finden wir es bei den Sportveranstaltungen spannend und lustig, wetten darauf und diskutieren am Stammtisch darüber, dass es Gewinner und Verlierer gibt. Der Ausgang einer Bemühung und Anstrengung also nicht unbedingt vorhersagbar ist. Wochentags, in der Firma, akzeptieren wir das nicht mal im Ansatz. **Wir haben die Gewinner zu sein. Und die anderen die Verlierer. Basta!**

Fehler sind unverzeihlich! Ja, das stimmt! – Aber wie kann man es organisieren, dass es keine Fehler gibt? Über diesen Punkt gehen so gut wie alle Firmen, aller Manager mit der „wasch mich, aber mach mich nicht nass“-Mentalität drüber weg: „Hab’ ich nichts mit zu tun. Dafür bekommt der/die doch Geld, da kann man das verlangen!“. Ausnahmen bestätigen nicht nur die Regeln, sondern sind wahre Oasen der Menschlichkeit.

Im „Goldenen Handwerk“ (das es definitiv nicht mehr gibt) gab es eine eherner Grundregel, die der Wissens-, Entscheidungs- und Verantwortungs-Hierarchie Lehrling–Geselle (Junggeselle, Altgeselle)—Meister. Der Meister konnte stets den Gesellen im positiven Sinne kontrollieren und seine Leistung zu verbessern helfen, den Lehrling ausbilden. Das konnte auch der Geselle zu weiten Stücken; und der Altgeselle war der „forman“, der Vorarbeiter, der die anderen Kollegen „im Auge behielt“.

Theoretisch gibt es diese Ordnung in Firmen, vor allem Konzernen auch noch. Die „Sachbearbeiter“, die Führungscrow, das Management. Nur ist im Gegensatz zum Handwerk etwas auseinander gebrochen und auf den Kopf gestellt worden. Handwerk: Wissen+ Können als die Voraussetzung für Entscheiden und selbständig Handeln, Entscheiden heißt, Verantwortung zu übernehmen. Heute: die Sachbearbeiter wissen Bescheid, die Führungscrow muss entscheiden, ohne immer alles zu wissen für alle Handlungen befugt zu sein, das Management übernimmt ungerne Verantwortung und drückt sich vor Entscheidungen, verlangt lieber von den Mitarbeitern „vollen Einsatz und persönliche Verantwortung“, ohne ihnen

gleichzeitig die Kompetenz zu geben, ihre Arbeit organisieren und ihrem persönlichen Leistungsvermögen anpassen zu dürfen. Vor allem aber: ohne die Chancen zu haben, abseits vom Ernstfall, wo Experimente Schaden anrichten können, zu üben und zu trainieren, sich kontinuierlich und intensiv zu qualifizieren („weiterzubilden“) und ohne wirkliches substanzielles Mitsprache- und Gestaltungsrecht bei wichtigen, sie selbst und das „Schicksal“ des Unternehmens betreffenden Entscheidungen. (Auch hier wieder: Ausnahmen bestätigen die Regel, die Ausnahmen sind nicht gerade zahlreich.)

Das System kann ganz einfach nicht funktionieren. Doch wie einst im Sozialismus-Ostblock: jeder weiß, das geht nicht, keiner sagt es, alle nicken und klatschen, wenn beschlossen wird, dass es trotzdem so sein soll. Auf gut deutsch: man nimmt sich selbst nicht (mehr) ernst.

Die Gründe sind klar: Je mehr das Management die Vorsilbe „Top-“ für sich in Anspruch nimmt, desto größer die Angst. Angst vor der Blamage (wenn man Konkretes wissen muss), Angst vor der Verantwortung (für Entscheidungen), Angst vor den Konsequenzen („Wer die Musik bestellt, bezahlt sie auch“ oder „Wer sie sich einbrockt, löffelt auch die Suppe selbst aus“). **Um dieser Angst zu entgehen nutzen viele „Befreiungsschläge“, die sich aber nur noch mehr in die Falle locken:**

– Man trifft Entscheidungen, die zwar keinen Realitätsbezug haben und nicht unbedingt erfüllbar sind, die aber klar „beweisen“, dass man „alles unternommen“, entschlossene Tatkraft und guten Willen gezeigt hat;
– man überlässt heikle Entscheidungen Subalternen (nachrangigen Positionen); gehen sie gut aus, ist man ja der weise Vorgesetzte, der dies voraussah, Vertrauen in seine Mannschaft hatte und das Personal „an langer Leine“ zu führen wusste; geht es schief: eine Kündigung für den Versager auf niederem Rang ist blitzschnell geschrieben; weil da ja jemand seine Aufgabe nicht erfüllt und die Vorgaben gründlich missverstanden hat.

Wie gesagt, wie der Ostblock einst, so die kapitalistische Wirtschaft schon immer. Nur konnte man aus westlicher Sicht über den Blödsinn im Sozialismus immer lachen, weil es einen nicht betraf. In der real-globalen Welt kommt man, wenn man die Firmen wechselt, häufig nur „vom Regen in die Traufe“.

Raus aus diesem Teufelskreis! Aber wie?

- ▶ **Mentales Training**, wo reales Experimentieren nicht möglich ist. In der Phantasie – wenn sie denn diszipliniert eingesetzt wird – ist nicht nur Spielraum für im wahrsten Sinne Phantastisches; mentales Training ist die beste Vorbereitung auf kritische und schwierige Situationen.
- ▶ **dem Zufall eine Chance geben** (Zu-Fall, es fällt einem zu, buchstäblich vor die Füße; halbironisch: „Das Leben ist schlauer als man selbst“); auf das achten, was sich in einer jeweiligen Situation „wie von selbst“ ergibt. Und die buchstäblich „nahe liegenden“ Dinge als erstes tun und Entscheidungen so treffen, dass ein greifbares Ergebnis schnell eintreten kann (Belohnungs-Prinzip).
- ▶ **Alle 7 Jahre etwas Neues beginnen**; es kommt nicht auf die exakte Zahl an; aber nach 5 bis 10 Jahren ist die Zeit reif, sich neu zu orientieren. Sonst beginnen gefährliche Entwicklungen: erst Routine, dann Frust, dann Lethargie. In den meisten Jobs und Positionen sind die meisten Menschen

über- oder unterfordert. Beides führt zu den gleichen „inneren Kündigungen“ – zur Aufgabe der eigenen Ideale. Und spätestens dann ist der persönliche Krise fast schon unabwendbar.

Und dann noch drei Nachsätze:

- ▶ 1. Lernen – im eigenen Fachgebiet, anerkannter Experte werden
- ▶ 2. Noch mehr lernen – interdisziplinär, „alles“ in der und über die Welt
- ▶ 3. Das lernen, vor dem man bisher Angst hat: wer sich selbst besiegt, hat Vertrauen zu sich selbst in kritischen Situationen

▶ www.wenke.net

