

Entweder sind Manager Menschen. Oder scheitern.

Warum sie sich falsch einschätzen, kann man an einer Hand abzählen: 5 Gründe

Die Situation heute, nach dem ersten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts:
Die Zukunft ist nicht-linear. Keine kalkulier- und prognostizierbare Fortsetzung der Vergangenheit und Gegenwart.

Warum? „Weil die Menge, Geschwindigkeit und Intensität der Veränderungen menschliches Vorstellungsvermögen zumeist überfordert und gleichzeitig wir der verhängnisvollen Meinung sind, einzelne Personen sollten sich auf einzelne Fach- und Sachgebiete beschränken.“ Und: „Weil wir eilen, wo wir weilen sollten.“

Aus diesem Grunde geschehen in Politik/Gesellschaft, in Wirtschaft/Organisation, überall dort, wo Unternehmer und Funktionäre, „Macher“ und Manager regulierend-eingreifend, kategorisch-bestimmend Konditionen schaffen, entsetzliche Irrtümer, Fehler, Katastrophen, Desaster, Selbsterstörungen, Kriege im eigentlich wie übertragenen Sinne.

Ich fühle. Also bin ich.

Gern wird das Zerr-Bild vom vernunftbegabten, dem logisch-rationalen Menschen bemüht. Die schlechteste aller unzureichenden Beschreibungen des Lebewesens Mensch. Denn Menschen sind vor allem, in erster Linie und so gut wie immer einzig und allein Gefühls-Menschen. Emotions-Klopse, Gefühls-Kugeln, und sonst gar nichts.

Ihre wirklich wahre Kraft ist nicht die Ratio, sondern die INTUITION, die Schöpfungskraft des Unterbewusstseins. Wer der vertraut, hat immer eine Lösung. Wer ihr misstraut, wird ewig scheitern – an seinen eigenen Maßstäben und Vorstellungen, und an der Realität gleich mit.

Die Realität ist zu komplex, um sie in logisch-abstrakten Formeln zu fassen. Man hüte sich, blind der Wissenschaft zu trauen: in der Kunst gibt es mehr Kontinuität und Gemeinsamkeit, mehr Solides und Prinzipielles als in der Wissenschaft: Dort werden in kürzester Zeit Thesen aufgestellt, verworfen, widerlegt. Was heute noch „sonnenklar“ erscheint, ist kurze Zeit Später eine These ohne Wert oder sogar als „grundfalsch“ testiert. **Wissen in der Wissenschaft ist immer nur der Zustand, wenn jemand beschließt, nicht nach weiteren Kenntnissen zu streben oder eine Behauptung aufgestellt wird, die momentan keiner widerlegen kann. Über die Wirklichkeit, Wahrheit und Wahrscheinlichkeit sagt das gar nichts – aber wirklich gar nichts – aus.** Keine „naturwissenschaftliche“ Disziplin, die sich nicht ständig ihre konträren Schlussfolgerungen (entgegengesetzten Einsichten, Ansichten, Erkenntnisse, Behauptungen) „um die Ohren haut“. Wissenschaft = Vernunft? Wer nach zig hundert Jahren das Werk eines Künstlers betrachtet, staunt und empfindet Ehrfurcht. Wer nach einigen Jahrzehnten Werke von Wissenschaftlern liest, schüttelt ungläubig den Kopf ...

Vielleicht ist es die größte Tragik der Menschen, die sich selbst gerne als rationale Vernunftmenschen sehen und bezeichnen, dass ihnen diese Sehnsucht nach „Objektivität“ den Zugang zur komplexen Realität verwehrt.

- **Wissen und Erfahrung sind von großem Nachteil, wenn es gilt, gezielt Zukunft zu gestalten. Nur der Zufall ist Herr der Lage.**



Kategorisch zu denken hilft, kann aber auch zur Katastrophe führen. Vor-Urteile sind von ebensolchem großen Nutzen wie von entsetzlichem Schaden. Vor-Urteile lassen Mensch im messbaren Bereich von Sekundenbruchteilen zwar eher und schneller assoziative Begriffe und adaptiv-assoziative Gedanken finden, sind aber zugleich ein derart manifester Filter, dass alle Fremde = Neue keine Chance auf Existenz hat. Vorurteile sind im Gehirn, was die Antikörper (Immunglobulin) in unserer Blutbahn sind: Teil des Immunsystems in der Abwehr von „Krankmachern“ (Pathogenen): Sie unterteilen zwischen Freund und Feind, gut und Böse. Ebenso, wie Leben biologisch nicht mutieren (vom Ursprünglichen abweichen und damit sich weiterentwickeln) kann, wenn ihm nicht im Molekularbereich „Fehler“ unterlaufen, entwickelt sich Weisheit nicht weiter, wenn ihr nichts „Unvernünftiges“ (sprich: chaotisch-unstrukturierte Phantasie und Kreativität) zugeführt wird.

- Wer als Unternehmer und Manager Erfolg haben will, braucht den **Mut** zu träumen, die **Kraft** zu phantasieren und den **Willen**, bis dato Undenkbares oder Unbedachtes mit Erfahrung zu verknüpfen.
- Man muss **dem Zufall eine Chance geben**, wenn man „fit for survival“ = angepasst an die aktuellen (Über-) Lebensbedingungen sein will.

Kein Unternehmen ist so organisiert, wie es die menschliche natürliche Gehirnleistung eigentlich braucht: Mit „kreativen Spielecken“, „mentalen Wellness-Parks“ oder „Gehirn-Muckibuden“. Mit anderen Worten: dafür, dass Menschen eigentlich das leisten können, was man von ihnen erwartet („Das Knowhow unserer Mitarbeiter ist unser eigentliches Kapital und unser Vorsprung auf dem Markt“) tut man in aller Regel schlichtweg nichts. Gar nichts. Ausnahmen sind selten, meist auch nur halbherzig.

Mitarbeiter, die in „höhere Positionen“ aufrücken, tun dies selten, weil sie sich durch einen deutlichen Wissenszuwachs oder sogar -vorsprung auszeichnen; sie sind meist nur aufgrund machtpolitischer Konstellation „der kleinste gemeinsam wählbare Nenner“. Oder haben es geschafft, genügend Wahlmänner für sich zu installieren bzw. Entscheider zu beeinflussen.

Europa hat keine Wirtschaftskrise. Es leidet darunter, den einzig originär vorhandenen Rohstoff, nämlich Intelligenz, mit einem jämmerlichen Wirkungsgrad zu nutzen.

- ▶ **Erfolgreiche Manager fragen ihren Motivator, das „Bauchhirn“.
Und nicht ihren Buchhalter, das Kopfhirn.
Denn der investiert nie in Risiken und Chancen.**



Zahlreiche, wiederholte Studien belegen unstrittig: Erfolgreiche Menschen paaren Gewagtes mit Bewährtem; ihre Impulse dafür beziehen sie aus ihrem „Inneren“, sie vertrauen der „Inneren Stimme“. Einer Ahnung, die eben nicht Wissen im akademischen Sinne ist. Es ist ein Fühlen, kein formal gesichertes Begründen.

Andere Begriffe dafür: Instinkt, genetisches Erbe, archaisches Wissen, **UNTERBEWUSSTSEIN**.

- ▶ Das birgt die Gefahr des Scheiterns (die Ahnung war „totaler Quatsch“), aber auch zugleich genialer Lösungen von Problemen: **no risk, no fun !**
- ▶ Um Intuitionen zu trauen, braucht man
 - **Mut**, sich hämischer Kritik bis hin zu Anfeindungen der anderen aussetzen,
 - einen extrem **toleranten** Vorgesetzten, der einem die Chance gibt, geradezu experimentelle Dinge zu tun oder selbst ein Mensch in einer sehr gefestigten Position sein, in der Fehler nicht zum softigen Job-Exitus führen;
 - Weisheit **gepaart** mit visionärer Kraft plus Phantasie in Verbindung mit energischer Tatkraft, um etwas „aus dem Nichts zu schaffen“.

Wer aber – ehrlich und zugleich bedauernd gesagt und gefragt – auch von den Führungs- und Spitzenkräften ist schon mit so viel Talent ausgestattet?

Je höher in der Hierarchie stehend, desto eher wird von dort die Kreativität der Mitarbeiter abgewürgt. Aus zwei Gründen: Erstens, sie ist unsteuerbar, was in Augen von kontrollsüchtigen Top-Managern einfach nicht sein darf. Zweitens: sie wäre imstande, den eigenen geistigen Horizont zu überflügeln. Eine Katastrophe im Selbstschutz-System der Etablierten.

- **Je intensiver man sich auf ein Problem konzentriert, desto weniger findet das Gehirn eine Lösung. Stress killt definitiv jede Phantasie und Kreativität.**



Ideen kommen nicht auf Zuruf. Nicht, wenn man sie herbeizwingen will. Ideen sind Schmetterlinge: flatterhaft – irgendwann plötzlich da und gleich wieder weg. Ihr Wesen ist Fluch und Segen zugleich: Wir müssen uns gar nicht um „blühende Phantasie“ bemühen, wir haben sie einfach. Bis wir beginnen, ihr und unsererer Intuition nicht mehr zu trauen und sie durch Griesgrämigkeit verscheuchen. Doch Problemlösung „geht nur locker“ !

Je mehr das Gehirn unter **STRESS** arbeiten muss, desto monofunktionaler wird es – es konzentriert sich gewissermaßen auf das Notwendigste.

Umgekehrt: Kreativität ist nichts anderes, als dass das Hirn unbewusst, ungesteuert, „von sich aus“ verschiedenste Erfahrungen und Fähigkeiten miteinander verknüpft; gehirphysiologisch sehr identisch mit Träumen; daher auch der Begriff „Tagträumer“ für besonders kreative und phantasievolle Menschen. „Sie leben in ihrer eigenen Welt“ – in der, „die ihnen vorschwebt“. Sie haben Ziele, sehen Sinn in ihrem Tun.

Warum wir Prognosen nicht trauen, hat einen einfachen Grund: wir können nicht mit Ihnen umgehen, weil wir es nicht trainiert haben.

- **Mentales Training** (Yoga, autogenes Training, Meditation, durchaus auch Trance) sind extrem nützlich, sich die Phantasie als „ständig sprudelnde Quelle“ zu erschließen und in kritischen Situationen entscheidungs-sicherer zu sein. Wer Phantasie hat, entwickelt schneller Alternativen und vermag Dinge sich vorzustellen, die potentiell möglich sind. Der ist „auf alles gefasst“, für vieles gewappnet.
- Umgekehrt: nichts ist nachtragender und „beleidigter“ als die eigene Phantasie. Wer ihr oft genug „Quatsch“, „hör auf, geh’ weg“, „was soll dieser Sch...“ gesagt hat, den verlässt sie – womöglich auf immer.
- Arbeiten, Konferieren, „Hirnen“ (Brainstorming) sollte vonstatten gehen wie im **Intervall-Training** oder bei einer guten Symphonie: Anspannung und Entspannung, schnell und langsam, laut und leise, intensiv und ruhig, viel und wenig wechseln sich ständig ab. Der persönliche (falsche) Arbeitsstil (z. B. Workoholic) lähmt das Gehirn! **„Eu-Stress“ (zu deutsch: Freude und Begeisterung) & mentales Relaxen sind kein Zeichen von Schwäche, sondern eine Voraussetzung für Stärke.**

Rettungskräfte und Kommandanten, die mit traumatischen Situationen konfrontiert waren, wird psychologische Hilfe gewährt; Managern /Führungskräften, die ständig Angst und Leistungsdruck zu durchleben haben, nicht. Bediener „gefährlicher Maschinen“ werden regelmäßig trainiert, ihre Reaktionen verbessert; Manager wollen dies für sich selbst nicht gelten lassen. Folge: die meisten im Management sind traumatisiert (seelisch angespannt bis verstört, viele sogar regelrecht neurotisch), „Vogel-Strauß-Politik“ („Kopf in den Sand und durch“) ist gängiges Verhalten. In Unternehmen, vor allem behördlichen Verwaltungen und staatlichen Institutionen ist „Management bei Champignons“ keine bittere Ironie, sondern offizielle Tagesordnung: wer den Kopf aus der Scheiße streckt, bekommt ihn abgeschnitten. Druckmäuserium ist die klügste Form des Überlebens – wie soll da (lebenslang) „selbstverantwortliches Denken“ und „konsequentes zu-Ende-Denken“ gefördert und trainiert werden?

► **Mehr mehr als (ungefähr) sieben Gedanken oder Begriffen kann kein Mensch zugleich im Kopf jonglieren.**



Der Mensch ist sehr schnell überfordert: gilt es, sich gleichzeitig um mehrere parallele Informationen zu kümmern, schlägt Aufgeregtheit blitzschnell in reine Panik um – eine durchaus übliche Alltagssituation in allen Berufen und aufgrund unserer hektischen Lebensweise in fast jeglichem Tun während des ganzen Tages.

Warum ist der Mensch so „beschränkt“? Er hat **fünf Sinne** (Sehen, Hören, Fühlen, Schmecken, Riechen) – und wenn man denn so will, den „**6. Sinn**“ in Form von intuitiven Gedanken. Auf diese fünf „externen Inputs“ der Sinne und ein, zwei, allenfalls drei gleichzeitig ablaufende „internal processes“ (Denkprozesse) ist die biologische Spezies der *Homiden* seit Jahrmillionen spezialisiert, trainiert, optimiert. Und jeder „Sinnes-Kanal“ kann übrigens immer nur eine einzige Botschaft transportieren. Die dann im Gehirn analysiert und verarbeitet werden muss:

- **identifizieren** (was, wo, wer, wie ?)
- **assoziiieren** (bekannt ./ . unbekannt?; ähnlich oder vergleichbar mit ...?)
- **bewerten** (gefährlich-bedrohlich ./ . ungefährlich?; angenehm [Lust, Freude, Gier] ./ . ärgerlich [Frustration, Widerwillen, Abscheu, Schmerz, Zorn]?)

- **Reaktionen** auslösen (Entscheidungen, Handlungen) = „Reflexe“

Eine gewisse **Bedächtigkeit** („erst Denken, dann Handeln/Sprechen“) ist Zeichen von Souveränität, nicht von Lahmheit. Will man mental wie körperlich „blitzschnell“ reagieren, gibt es nur einen einzigen bekannten, funktionierenden Weg: so lange trainieren, bis das Handeln (egal, was es ist, ob Entscheiden/Sprechen oder körperliches Tun) als komplexer Reflex abrufbar ist.

Das ist vergleichbar mit der Funktion moderner Telefone: während man „normalerweise“ beim Telefonieren zig Nummern wählt, speichert die „Kurzwahl“ diese langen Nummern unter einer Taste. Mit einem Knopfdruck hat man also eine längere Ziffernfolge gewählt. Analog dazu: statt den einkommenden Sinnenreiz der üblichen Analyse-Bewertungs-Reaktions-Prozedur des Gehirns zuzuleiten – was eben einige Zeit dauert, auch wenn es manchmal nur Sekundenbruchteile sind –, wird die gewollte/gewünschte Reaktion so lange trainiert, bis sie „intus“ ist und reflektorisch abgerufen wird. Das verkürzt die Reaktionszeit messbar. Das geht mit singulären Prozessen (Knopfdrücken an einer Maschine in kritischen Situationen, typisch: Flugzeug-Cockpit) bis hin zu sehr komplexen Verwaltungs- und Entscheidungs-Vorgängen (Haus brennt – was macht die Feuerwehr wann wie in welcher Reihenfolge ...!!?).

Mehr als rund fünf, sechs Dutzend Entscheidungen und komplexe Situationen (abseits der mit geringer Mental-Energie ablaufender Routine-Vorgänge) pro Tag kann ein Mensch intellektuell nicht verkraften (Faustformel: 50 Aufreger am Tag ist äußerstes Limit! Wesentlich weniger ist wesentlich sinnvoller). Der ewig gehetzte Manager, der nervlich von morgens bis abends aufgedreht ist: entweder ein Fall für die „Klappsmühle“ (Psychiatrie) oder in jungen Jahren so ausgepowert (Burnout-Syndrom), dass nur noch eine Seelenleiche im körperlich pränekrologischen Zustand („Leiche auf Urlaub“) bleibt. Oder die Person hat das Glück, das genaue Gegenteil zu erleben: sie verfällt in stoische Lethargie gepaart mit egozen-

trischem Zynismus: ein Ekel an Mensch, aber dank seiner Uneinsichtigkeit irgendwie erfolgreich („Aussitzer-Typen“).

- ▶ Wer komplexe Entscheidungen nicht trainiert, ist gar nicht in der Lage, sie sicher und zügig zu treffen: **Mentales Training sollte für jeden Manager Pflicht bis Prüfungsfach sein !!!**
- ▶ **Wer sich mit Aufgaben und Entscheidungen quantitativ übernimmt, senkt die Qualität seiner Arbeit damit signifikant** – das ist pure Dummheit.
- ▶ Ungewöhnliche, impulsiv-situativ aufblitzende Gedanken sind wertvoller als der Rückgriff auf die Routine – erst einmal **querdenken**, bevor man aus Erfahrung handelt.

Stress in der Arbeit ist pures Gift:

Dem Gehirn wird Sauerstoff entzogen, die vegetative Steuerung gerät in Panikzustand, Adrenalin vermindert auf Dauer die Flexibilität der Organfunktionen. Unbewusste Fluchtreaktionen sind die Folge. Was im Berufs- und Wirtschaftsleben heißt, man nimmt sich immer weniger Zeit für die Situationen und Entscheidungen, die man eigentlich dadurch klären wollte, indem sich intensiv damit befasst. Ein Teufelskreis, der bis zum physischen wie psychischen Kollaps führt und erklärt, warum die meisten Entscheidungen „mit heißer Nadel gestrickt“ sind. So wie auf Lebensmitteln die Inhaltsstoffe stehen müssen, sollte auf Entscheidungen, Beschlüssen, Gesetzen und Verordnungen der Stressfaktor stehen, unter dem sie getroffen und gefasst wurden. Dann verstünden wir viel öfter, warum wir diese Entscheidungen partout nicht verstehen können.

Komiker sind bekanntlich Philosophen in Tarnkleidung. Einem Komiker fiel auf: „Wenn der Mensch sich schon nicht mehr als 7 Dinge merken kann, erklärt sich, warum die Woche 7 Tage und manche Ehe 7 Jahre hat. Aber es gehört sich dann auch, nicht mehr als 7 Whiskeys, Biere oder Gläser Wein zu trinken. Und nicht mehr als 7 Frauen oder Männer zu haben. Gleichzeitig, zumindest.“

- **Schule und Studium sind eine mentale Kastration. Sie vermitteln strukturelle Regeln und formale Fakten. Denken im eigentlichen Sinne wird weder trainiert noch dazu animiert.**



Eigentlich sind Menschen mit rund 5 Jahren „ready to go“: fertig für den „Eintritt ins Leben“. Alle psychischen (seelischen), sozialen Prinzipien sind individuell ausgeprägt und entwickelt, das Gehirn ist voll einsatzbereit, „kann loslegen“ – die Intelligenz ist vollständig entwickelt. Und es passiert, was Erwachsene regelmäßig amüsiert bis frustriert: Kinder stellen Fragen, die sie (die „Gebildeten“) in ihrer inzwischen selbstbeschränkten Denkweise gar nicht mehr beantworten können, in Gedächtnisübungen und Kreativitätsspielen sind die Kleinen den Großen signifikant voraus. Warum? Weil das kindliche Gehirn durch keinerlei einschränkende Vorschriften (Konditionen) und eingebläute Regeln („das tut man so“, „das ist nun mal so“) blockiert ist.

Es ist wahrscheinlich kein Zufall, dass wir Sachgebiete in Wissenschaft und Forschung, Lehre und Ausbildung ebenso „Disziplinen“ nennen wie die Pflicht beim Militär und im Staat, bei Behörden, Verwaltungen, Organisationen und allen „Arbeitsverhältnissen“, „Disziplin zu üben“, wenn es darum geht, das man nicht tun darf, was man wollte und könnte, sondern tun muss, was verlangt wird.

Die zentraleuropäische Praxis im Umgang mit Sachverstand, Interesse, Talent und heißem Verlangen ist an Absurdität nicht zu überbieten.

Wir haben keinen qualitäts-steigernden Wettbewerb der Ideen, keine konkurrierende Suche nach Optimierungen.

Wir haben ein explites und definitives Rede- und Handlungsverbot für „nicht Zuständige“.

Das Diktat der „Wissenschaftlichkeit“, der „leidenschaftslosen Nüchternheit“ und der „Konzentration auf die Fakten“ killt jegliche Fähigkeit, „über den Tellerrand hinaus zu blicken“ und auf seinen geistigen Spaziergängen „den Schatten des Kirchturms zu verlassen“. Es gibt wohl kaum jemanden, der dem Begriff „Fachidiot“ als überwiegend vorkommenden „schrecklich phantasielosen Experten“ nicht zustimmt – auf die Gefahr hin, sich selbst damit zu meinen.

Daher sollte sein, ist aber nicht verwirklicht:

- **Das *studium generale* als Ideal**; nicht als Pflicht, aber für den, der's mag. Und Forschung, Wissenschaft, Berufspraxis und Organisation/Verwaltung, die nicht interdisziplinär arbeitet, sollte unter Generalverdacht der wird aber aus Neid nicht zugelassen.
- Eigentlich sollte sich immer das „Sinnvollste“ durchsetzen. Doch **Demokratie fördert Diktatur des Nichtwissens**: *im Zweifelsfall sind bei einer Abstimmung die Ahnungslosen immer in der Mehrheit.* Weshalb Beschlüsse selten die **Meinung** der teilnehmenden Personen wiedergeben als vielmehr deren **Ratlosigkeit** dem Thema oder Sachverhalt gegenüber.
- So „industriell“ auch Wirtschaft und Organisationen, so „basis-demokratisch“ Gesellschaft und Staat geworden ist, es gilt noch immer
 - **Hierarchie der Befehlsgewalt**: wer „oben“ ist, hat recht;
 - „*l'etat c'est moi*“: die Deutungshoheit des Herrschers und Eigners;
 - **Lehrling, Geselle, Meister, Fabrikant**: es wird nicht geduldet, dass der „Untergebene“ (allein der Begriff sagt alles) mehr weiß, kann, darf als der Vor-Gesetzte (Worte sollte man wort-wörtlich nehmen).

Umfragen ergeben und Manager stöhnen unentwegt darüber: Die Welt ist viel zu komplex und kompliziert, um sie zu durchschauen. Wie kommt man aus dieser

Nummer wieder raus? Mit taostischer Weisheit:

„Der Mann, der den Berg abtrug, war derselbe, der anfang, kleine Steine wegzutragen.“

Die Ursache, warum immer mehr zusammenbricht, schief geht, seine Wirkung und Zielsetzung verfehlt ist tragisch wie logisch zugleich: Ein jeder, und alle zusammen, nimmt bzw. nehmen sich viel zu viel auf einmal vor. „Gut Ding will Weile haben.“ „Rom ist nicht an einem Tag gebaut.“ „Kommt Zeit, kommt Rat.“ „Eile mit Weile.“ „Morgen ist auch noch ein Tag.“ – Wir wissen es doch alle, weil es unsere Ahnen schon längst wussten !!!

Aber warum diese Eile? Es ist der Fluch des Kapitalismus: Wer mehr Zinsen auf Geld haben will, muss ein Wachstum schaffen, dass nicht auf Produktion beruht.

Nachtrag und Quintessenz

Es geht nicht darum, zu kritisieren. Sinn dieser Abhandlung ist, aufzuzeigen, dass man selbst – wenn man denn Führungskraft, Freiberufler, Entscheidungsträger ist, sehr viel („wahnsinnig viel“) dazu beitragen kann, die Situation zu verbessern. Wenn man sich schon zwei, drei Dinge aus der Analyse herauspicks und in seinem Wirkungskreis verbessert, vermeidet, einführt – je nachdem, was es ist –, ist schon viel erreicht. Und mit jedem neuen Punkt strebt die Welt Richtung Ideal. Was so übel gar nicht wäre.

Hans-Georg Wenke