Denkpausen

Inspirationen zu
Management und Leadership

Edition No. 12

Management School St.Gallen

BETTER BUSINESS

Management School St.Gallen

BETTER BUSINESS

Management School St.Gallen

Fürstenlandstrasse 41
CH – 9001 St.Gallen
Telefon (41) 071 222 51 53
office@mssg.ch | www.mssg.ch

Denkpausen

Seite 6
Human Resources auf Abwegen
Mac J. Rohrbach

Seite 10
CEO als Azubi: keine gute Idee
Dieter Fockenbrock

Seite 14
Das Potenzial der fünf Sinne nutzen
Im Gespräch mit Klaus Fischer

Seite 22
«Das müssten Sie doch längst draufhaben!»
Ursula Kals

Seite 28
Der Fluch der Beschleunigung
Urs von Schroeder

Seite 34
Die Gefahr des Zu-viel-Denkens
Rolf Dobelli

Seite 36
Der Skandal der Verschwendung
Peter von Matt

Seite 42
Öffnen wir uns dem frivolen Parfum!
Ingeborg Harms

Seite 46
Lebenslang auf der Bühne
Mathias Forster

Seite 48
Für Sie gelesen
«Oben bleiben. Immer.» Jim Collins / Morten T. Hansen

Editorial

Auslagerungen sind in sehr vielen Fällen sinnvoll, jedoch längst nicht immer. Dass man auch das Kind mit dem Bad ausschütten kann, zeigt sich zum Beispiel, wenn eine Kernaufgabe – die Rekrutierung der geeigneten Talente für das Unternehmen – aus der Hand gegeben wird. In den Augen *Mac J. Rohrbachs,* der diesen Irrlauf zum Thema macht, hat dies desaströse Folgen. Weshalb? Lesen Sie seinen Beitrag!

Nichts scheint dagegen zu sprechen, wenn designierte neue CEOs seriös auf ihre kommenden Aufgaben vorbereitet werden. Nicht zuletzt im Sinne der Kontinuität eines Unternehmens. Weshalb *Dieter Fockenbrock* zu einem anderen Schluss gelangt, erklärt er in seinem Text. Was verbirgt sich übrigens hinter Chefs, die sich Probleme möglichst vom Leibe halten wollen und stattdessen Lösungen fordern? *Ursula Kals* geht dieser Frage nach.

Mittelständische Unternehmen bleiben meist mehr geerdet als grosse Konzerne und bauen vorwiegend auf traditionelle Werte und ihre bewährten Qualitäten. Zudem pflegen sie ihr Humankapital weit sorgfältiger und haben mit Wachstum um jeden Preis wenig am Hut. All das kommt auch in unserem Interview mit *Prof. Klaus Fischer,* einem der profiliertesten Unternehmer Deutschlands, zum Ausdruck. Dass bei ihm die menschlichen Aspekte im Vordergrund stehen, ist kein Zufall.

Wir alle sind Teil einer Beschleunigungsmaschine, die unser Leben bestimmt und der wir nicht entrinnen können. Es ist ein Teufelskreis. Je mehr wir tun, um Zeit zu gewinnen, desto mehr fehlt sie uns. Statt Lebensqualität zu gewinnen, verschlechtern wir diese. Wohin führt uns der Tempo-Wahnsinn? *Urs von Schroeders* Beitrag stimmt nachdenklich.

Nichts gegen rationales Denken. Weshalb es aber oft besser ist, auf den Bauch zu hören statt auf den Kopf – zum Beispiel dann, wenn man dabei wäre, ein grosses Golfturnier zu gewinnen –, erläutert *Rolf Dobelli.* Wer bewundert nicht Brillanz und wünschte sich eine Tranche mehr davon? In den Genen habe man sie nicht, stellt *Ingeborg Harms* fest. Tröstend aber ihre Einsicht, dass Genie nur ein flüchtiger Zustand sei. Dafür bietet sie aber eine betörende Alternative an.

Man glaubte nicht richtig zu hören, als der Schweizer Germanistikprofessor *Peter von Matt* in seiner Laudatio zur Eröffnung der Salzburger Festspiele die Kunst zum grossen Skandal der Verschwendung erklärte. Im Laufe seines geistreichen Exkurses durch die Kunstgeschichte kam er aber versöhnlich zum Schluss, dass sie – «abgründig, bald unerschöpflich und bald rätselhaft» – ein Ereignis der Freiheit sei. Wir möchten unseren «Denkpausen»-Leserinnen und -Lesern diese Rede als genussvolle Lektüre nicht vorenthalten.

Und wenn wir schon bei Festspielen sind, dann dürfte Sie auch *Mathias Forsters* Text interessieren, der uns deutlich macht, dass auch wir – alle von uns – lebenslang auf einer Bühne stehen und unaufhörlich unsere Rollen und Masken wechseln. Das «wahre Ich» gibt es für ihn nicht. Nur Heilige und Verrückte, erklärt er, gingen als unwandelbare Originale durchs Leben.

«Denkpausen» … nicht Pausen des Denkens, sondern Pausen zum Denken: Dazu wollen wir mit unserer Publikation Anstösse geben – zuweilen auch anstössige. Wir hoffen einmal mehr, dass uns dies mit dieser Ausgabe gelingt.

Heidi Bohren
Head of Corporate Communications

René Magritte Durch dieses Programm begleiten uns auch künstlerische Motive des wallonischen Surrealisten René Magritte (1898–1967). Seine Werke, von denen eine geheimnisvolle Aura ausgeht, haben Generationen von Betrachtern magisch in ihren Bann gezogen.

Human Resources auf Abwegen

Exzellente Mitarbeiter sind der Kern eines gesunden Unternehmens. Doch wie findet man die Perlen unten den Talenten in einem zunehmend trockener werdenden Arbeitsmarkt? Die Personalverantwortlichen sind gefordert. Spürsinn und Sorgfalt wären gefragt. Stattdessen verwildern viele von ihnen und suchen die simplen und billigen Lösungen – und leisten damit ihren Unternehmen einen Bärendienst.

Mac J. Rohrbach

Haben Sie auch schon ein amtliches Formular im Internet ausfüllen müssen und sind dabei immer wieder angestossen, weil sie keine einer Frage richtig entsprechende Antwort hatten? Oder weil Ihre Antwort einer Erklärung bedurfte, was jedoch das elektronische Format des Fragebogens nicht zuliess? Wurden Sie mit einer Beschwerde auch schon auf die Website eines Unternehmens verwiesen, mussten dann Ihr Problem mit Ankreuzen auf einem standardisierten Formular darstellen, wobei Sie aber vergeblich ein Gefäss für Ihr Problem fanden? Sicher standen Sie auch schon vor dem Dilemma, sich bei einer Multiple-Choice-Frage für eine Antwort entscheiden zu müssen, bei der keine der vorgegebenen Antworten Ihrer Situation oder Ihrem Denken entsprach, Sie aber zwingend eine anklicken mussten, um überhaupt weiterzukommen? Haben Sie dabei auch schon entnervt einfach irgendetwas eingesetzt, um die verdammte Übung endlich zu Ende zu bringen? Bei einer einfachen Meinungsumfrage oder einer amtlichen Schikane ärgerten Sie sich zwar über die offenbar nur schwarz-weiss denkenden Fragesteller und die Undifferenziertheit ihrer einfältigen Produkte, die Ihnen keine Chance gaben, sich Ihrem Wesen entsprechend

einzubringen. Zumindest konnten Sie sich damit trösten, dass das in diesen Fällen auch nicht von grosser Bedeutung gewesen wäre.

Doch wie anders wäre das, wenn Sie via Internet hoffnungsvoll eine Lebenspartnerin oder einen Lebenspartner suchen würden? Oder sich für eine Arbeitsstelle bewerben, die punktgenau Ihren Wünschen und Qualifikationen entspräche? Leider ist es auch hier so, dass Sie in den wenigsten Fällen eine Chance bekämen, sich vollumfänglich und differenziert darzustellen. Denn dazu sind Formulare einfach nicht geeignet. Trotzdem gehen immer mehr Unternehmen dazu über, ihre Arbeitskräfte über Internet-Portale zu suchen. Wie viele Perlen ihnen dabei durch die Latten gehen, nur weil diese wegen des uniformen Fragerasters nicht erkannt werden – nicht erkannt werden können –, dies ist die grosse Unbekannte.

Verhängnisvolle Entfremdung

Es ist in höchstem Masse widersprüchlich: Auf der einen Seite würde die steigende strategische Bedeutung guter Mitarbeiter und die zunehmende Ausdünnung des potenziellen Nachwuchses eine stärkere Zuwendung und Verfeinerung der Rekrutierungsprozesse erfordern. Auf der anderen ist sonderbarerweise eine wachsende Tendenz zur Standardisierung und Rationalisierung in diesem Bereich festzustellen. Früher arbeiteten die Personalabteilungen und die Linie bei der Neubesetzung von Arbeitsstellen Hand in Hand. Heute zeichnet sich eine zunehmende Entfremdung zwischen dem «Recruiting» und dem «Business» ab. Lange Zeit beklagten sich Personalchefs über ihr Aschenbrödeldasein und ihr mangelndes Gewicht in den Hierarchien, heute hat das Pendel vielerorts auf die andere Seite umgeschlagen. Die einstigen HR-Abteilungen mit eher verwalterischem Portefeuille haben sich zu mächtigen, eigenständigen Divisionen gewandelt. Nun müsste die Stärkung der Personaldepartemente eigentlich eine Verbesserung gebracht haben. Leider ist oft das Gegenteil der Fall. Und wie!

Symptome der negativen Veränderungen treten vor allem bei der Art und Weise zutage, in der sich heute Rekrutierungsprozesse vollziehen. Dabei ist besonders ein Wandel vom persönlichen Austausch hin zu standardisierten, uniformen Abläufen erkennbar.

Talente im Vermaischungsprozess

Offene Stellen werden in wachsendem Masse auf den Websites und in externen Internetbörsen ausgeschrieben. Statt sich auf klassische Art – individuell und mit persönlichem Profil – bewerben zu können, werden die Kandidaten genötigt, ihre Bewerbungen in standardisierte Online-Formulare zu zwängen, die ihnen kaum Raum geben, ihre unverwechselbare Individualität zum Ausdruck zu bringen. Bewerbungen dieser Art scheinen vor allem dem Zweck zu dienen, vergleichbare Daten und Fakten zu sammeln, aus denen dann vermeintliche Spitzenkandidaten herausgefiltert werden können. Wie viele vielleicht höchst valable Bewerber bleiben in diesem Prozess auf der Strecke, weil sie ihre Persönlichkeit und ihre besonderen Potenziale nicht richtig zur Darstellung zu bringen vermochten!

Was ist eine Selektion von möglichen Mitarbeitenden wert, die nach «technischen» Vorgaben und nach Checklisten in Ratings ohne persönliche Beaugapfelung eines Kandidaten erfolgt und einen Einheitsbrei produziert? Eine Selektion, in der weder charakterliche

Stärken und Schwächen, das Auftreten, Umgangsformen und Ausstrahlung – wäre zum Beispiel wichtig an der Kundenfront! – noch das Entwicklungspotenzial in den Fokus nimmt? Kurz: ein Rating, das die Persönlichkeit völlig ausklammert. Man mag einwenden, dass es sich hier lediglich um eine Vorselektion handle, um die Spreu vom Weizen zu trennen, und ja später die «Spitzenkandidaten» natürlich einem genaueren Assessment unterzogen würden. Doch: So wenig der anonyme Bewerbungsprozess Bluffer daran hindern kann, sich mit einer überzeichneten Selbstdarstellung in die Endrunde zu mogeln, so wenig ist auszuschliessen, dass wertvolle Talente, aus welchen Gründen auch immer, durch den grobkörnigen Raster fallen. Vielleicht Leute, bei denen man mit Intuition und gesundem Menschenverstand gespürt hätte, dass sie unter Umständen fachlich noch etwas nachzuholen hätten, dafür aber charakterlich geradezu ideal in ein Team gepasst hätten.

Google richtet es!

Diese negative Tendenz verstärkt sich noch, wenn die Rekrutierung, das Herzstück von Human Resources, nicht nur depersonalisiert, sondern sogar ausgelagert wird. Es ist vielerorts üblich geworden, statt die für ein Unternehmen am besten geeigneten Leute selber zu suchen und auszuwählen – in enger Kooperation zwischen den Personalverantwortlichen, dem Linienchef und vielleicht sogar mit Einbezug des Teams –, diese Aufgabe Recruiting-Centers, Headhuntern, Beratern und Software-Anbietern zu überlassen. Wer sich lästige Kleinarbeit ersparen will, kann sich auch vertrauensvoll an die Firma Google wenden, die es ermöglicht, Bewerbungen per Algorhythmen zu filtern. Und der es mit Sicherheit gelingt, die personellen Lücken in unserem Unternehmen auf perfekte Weise zu schliessen. Bravo, so weit haben wir es gebracht!

Ein anderer Aspekt bei all dem ist die Art und Weise, mit der in diesen Prozessen mit Stellenbewerbern umgesprungen wird. Vorbei die Zeiten, als sich ein Kandidat sorgfältig bewarb und auch eine anständige Behandlung erwarten durfte. Er muss sich daran gewöhnen, dass seine Ansprechpartner keine Menschen aus Fleisch und Blut mehr sind, die sich in andere Menschen hineinzudenken vermögen, sondern seelenlose «Apparate». Er hat kein greifbares Gegenüber mehr vor sich, nur noch ein anonymes System. So sucht zum Beispiel ein sich elektronisch Bewerbender vergeblich nach einer Kontaktadresse, einer Telefonnummer oder gar einer verantwortlichen Person, bei der man sich nach mehr Einzelheiten erkundigen könnte. Und das bei einem Unternehmen, das sich als «weltoffen» und «soziabel» preist und solche Eigenschaften auch von seinen Kandidaten fordert.

Wo ist der Anstand geblieben?

Vorbei somit die Zeiten, als ein Stellenbewerber zumindest eine Bestätigung und später – im negativen Fall – einen Brief mit dem abschlägigen Bescheid oder einen freundlichen Telefonanruf bekam. Womit hätte dies auch ein 52-jähriger Ingenieur verdient, der wegen der Fusion seiner Firma mit einer Konkurrentin seine Stelle verlor und sich seit zwei Jahren unermüdlich, zuweilen auch am Rande der Verzweiflung, um eine neue Anstellung bemüht. Nein, heute bekommt ein Stellensuchender in den wenigsten Fällen auch nur den Hauch eines persönlichen Feedbacks und weiss kaum,

was mit seinen Daten und Unterlagen passiert. Wie grauenhaft – und welches Vorbild auch – für einen jungen Lehrabgänger, der hoffnungsvoll am Anfang seiner beruflichen Laufbahn steht und sich vergeblich um eine erste Anstellung kämpft.

Was sagt dieser Mangel an Einfühlungsvermögen und primitivstem Anstand über die Kultur eines Unternehmens aus, das sich andernorts gerne als «fortschrittlichen Arbeitgeber» preist, sich in der Praxis aber zutiefst widerwärtig verhält? Ein Bewerber, der es heute, warum auch immer, nicht in die engere Wahl für eine Stelle schafft, könnte einige Jahre später – durch die weitere Entwicklung und Erfahrung gereift – bei einer anderen Ausschreibung vielleicht der ideale Kandidat sein. Mit Sicherheit wird er sich nicht mehr bewerben, dafür aber einen negativen Eindruck der Firma verinnerlichen und lebenslang mit sich herumtragen.

Vom Teufel geritten

Unternehmen scheuen keine Mühe, mit ihrer Corporate Identity, der Corporate Communication und dem Corporate Behaviour an ihrem Image zu feilen. Doch warum vernachlässigen sie das Personalmarketing und versagen vor allem sträflich bei ihrem Verhalten und ihrer Kommunikation, wenn es um die Imagepflege als Arbeitgeber geht? Welcher Teufel reitet sie wohl, wenn sie sich dazu entschliessen, dieses für sie so wichtige Instrument aus der Hand zu geben und es – offenbar – schwer kontrollierbaren Kräften zu überlassen? Klassische Rekrutierungsprozesse mögen auf den ersten Blick aufwendiger und teurer sein, doch vermindern sie auch die Gefahr von kostspieligen Fehlleistungen und Flurschäden bei der öffentlichen Wahrnehmung.

Mir scheint die Zeit gekommen, diesen Fehlentwicklungen Einhalt zu gebieten und bei der grassierenden Verwilderung Gegensteuer zu geben. Der Personalsektor müsste sich, wo dies in Vergessenheit geraten ist, ihrer schönsten Rolle besinnen. Ich bin aber auch der Meinung, dass bei der Rekrutierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Linie den Hauptpart zu spielen hat und HR höchstens eine unterstützende Rolle zukommt. Denn wer weiss genauer, welches Profil von einem künftigen Kollegen erwartet wird, und kann besser beurteilen, welche neue Kollegin ins Team passen würde? Mit Sicherheit ist es nicht die externe Agentur. Es erfordert Einsicht und vielleicht auch eine Portion Mut, um bestehende Muster zu verändern sowie Bewerbungs- und Auswahlprozesse wieder individuell und menschlich zu gestalten. Das ist nota bene – wir wollen das Rad der Zeit ja nicht zurückdrehen – auch dann möglich, wenn einiges über elektronische Medien läuft. Gewinner sind dabei alle: die Bewerber ebenso wie das Unternehmen.

Der Autor

Mac J. Rohrbach ist verantwortlicher Leiter für internationale Management Education bei der Management School St.Gallen. Die Beratung in Strategieentwicklung und Finanzmanagement gehört zu seinen Schwerpunkten. Seine vielfältige Erfahrung basiert auf einer langjährigen Beratungs- und Schulungsaktivität für international tätige Unternehmen und Organisationen. Aktuelles Wissen zu vermitteln, positive Erfahrungen weiterzugeben und Management-Laufbahnen zu fördern, erfüllt ihn mit besonderer Leidenschaft. Kontakt zum Autor: m.rohrbach@mssg.ch

CEO als Azubi: keine gute Idee

Eigenartig diskret bekommen designierte Spitzenleute profunde Einführungen in ihrem neuen Umfeld und in ihre künftigen Aufgaben. Darüber dürfte man doch sprechen! Oder vielleicht besser nicht? Was im Sinne der Kontinuität gedacht ist, kann auch zum Hemmschuh werden.

Dieter Fockenbrock

Friedrich Joussen kann ein Vierteljahrhundert Berufserfahrung vorweisen. Mit Erfolg. Schliesslich hat der studierte Elektrotechniker den schärfsten Rivalen der Deutschen Telekom mit aufgebaut, zuletzt als Chief Operating Officer Vodafone Deutschland sogar geleitet. Jetzt geht Joussen wieder in die Lehre. Für vier Monate darf der 49-Jährige dem Altmeister Michael Frenzel über die Schulter schauen, bevor dieser ihm seinen Chefposten beim Schifffahrts- und Reisekonzern TUI übergibt.

Fliegende Chefwechsel sind in Mode. Bis zu neun Monate vor offiziellem Dienstbeginn als Vorsitzende treten die Manager heutzutage ihren Dienst beim neuen Arbeitgeber an. Meist steigen sie ohne besondere Aufgaben als einfaches Mitglied in die Vorstandsriege ein, um nach Abgang des Vorgängers dessen Geschäfte zu übernehmen.

«Reibungsloser Übergang gewährleistet»

Wie Joussen wirkte auch der seit Juli amtierende RWE-Chef Peter Terium erst einmal im sprichwörtlichen Schatten des dominanten Vorgängers Jürgen Grossmann. Und das sogar neun Monate lang. Politprofi Roland Koch, Ex-Ministerpräsident von Hessen, sass zunächst vier Monate auf die Ausbildungsbank des Baukonzerns Bilfinger Berger. Dann erst bezog er das Chefbüro. Heinrich Hiesinger bekam ein Vierteljahr Zeit, um für den Chefposten bei Thyssen-Krupp zu üben. Selbst führungserfahrene Manager wie Marijn Dekkers, der 25 Jahre in den USA arbeitete, werden zunächst auf Erkundungstour geschickt, um Geschäfte, Standorte und die neuen Kollegen kennenzulernen. Erst nach acht Monaten

im Chemie- und Pharmakonzern Bayer durfte der gebürtige Niederländer seinen Vorgänger Werner Wenning an der Spitze ablösen.

Die offiziellen Begründungen für solche gleitenden Chefwechsel sind ungewöhnlich mager. Meist gibt es überhaupt keine. «Nachfolge geregelt» und ein paar löbliche Worte über das Schaffen des Alten und des Neuen. Das war's. Dabei könnten die Unternehmen doch schreiben, dass die frühzeitige Festlegung auf den neuen Chef Kontinuität wahre. Dass der künftige Chef durch seinen vorzeitigen Dienstantritt genügend Freiraum bekomme, sich einzuarbeiten und Land und Leute kennenzulernen. Kurzum: dass der reibungslose Übergang im Management zum Wohle des Unternehmens und seiner Aktionäre gewährleistet sei.

Der fliegende Wechsel mit eingearbeiteten Nachfolgern wirkt auf den ersten Blick so überzeugend, dass Zurückhaltung kaum nachvollziehbar ist. Mehr kann ein Aufsichtsrat im Sinne der sogar gesetzlich geforderten «nachhaltigen Unternehmensführung» kaum tun.

Doppelbesetzungen lassen sich sparen

Doch das Anlernen neuer Vorstandsvorsitzender hat einen grossen Haken. Anwälte sagen: Was ein Vorstand nicht binnen sechs Wochen nach Amtsantritt an Altlasten bereinigt, ist automatisch sein Problem, nicht mehr jenes seines Vorgängers. Lassen wir diesen äusserst knappen Zeitraum einmal dahingestellt, so bleibt die nüchterne Erkenntnis, dass sich ein Vorstandschef in spe nach mehreren Monaten Vorlaufzeit nur schwer herausreden kann, er habe nichts gewusst. Von windigen Geschäften des Unternehmens etwa oder auch nur von der allzu grosszügigen Auslegung einiger Zahlen in der Bilanzierung. Denn der Sinn einer Einarbeitung kann ja nur darin liegen, dass der Neue Einblick in die Details bekommt und Schritt für Schritt auch schon einzelne Managementaufgaben übernimmt. Sonst sollten sich alle Beteiligten die Quasi-Doppelbesetzung besser sparen.

Wem das alles zu juristisch ist, der kann sich den eindeutigen Trend zum CEO-Azubi auch so erklären: Selbst Vorstände bekommen heute eine Probezeit in den Vertrag geschrieben.

Der Autor

Dieter Fockenbrock ist Chefkorrespondent im Ressort Unternehmen & Märkte bei der Handelsblatt GmbH. 2009 erhielt er für seinen Meinungsbeitrag «Finanzinvestoren. Ein Leben nach der Plage» den Journalistenpreis des Bundesverbandes Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften (BVK).

co
hu

ps
main

Das Potenzial der fünf Sinne nutzen

Innovativ, eigenverantwortlich, seriös. In diesen drei Grundwerten ist die Unternehmenskultur der Fischer-Gruppe verankert – oder besser: verdübelt. Im Gespräch mit Prof. Klaus Fischer, der das Familienunternehmen seit mehr als drei Jahrzehnten leitet, kommt ein vierter tragender Wert zum Ausdruck: das Primat des Menschlichen gegenüber dem Technischen. Für den erfolgreichen Industriellen ist es auch erstaunlich, wie wenig die fünf Sinne im Geschäftsleben genutzt werden. Wir trafen ihn zu einem sehr inspirativen Gespräch.

Interview: Mac J. Rohrbach und Marina Bösch

Denkpausen: Sie stehen an der Spitze eines weltweit erfolgreichen Technikkonzerns. Trotzdem nimmt man Fischer als sehr «menschliches» Unternehmen wahr. Trügt der Schein?

Klaus Fischer: Keineswegs. Darin liegt aus meiner Sicht sogar eine wesentliche Triebkraft unseres Erfolges. Führungskräfte denken und handeln leider oft allzu rationalisierend. Dabei vergessen sie, Mensch zu sein – und andere Mensch sein zu lassen. Echte Motivation setzt aber genau diese menschliche, emotionale Ebene voraus. Das Rationalisieren, also das Ausblenden der menschlichen Emotionen, ist unternehmerisch gar nicht rational.

Das scheint vielerorts in Vergessenheit geraten zu sein. Wie können wir dem Menschlichen im Unternehmen wieder mehr Raum geben?

Ich bin zum Beispiel der Meinung, dass unsere fünf Sinne im Geschäftsleben erstaunlich wenig genutzt werden. Bei Fischer haben wir sogar einen eigenen Trainingsplatz eingerichtet, um alle Sinne zu trainieren. Schon beim Zuhören und Zuschauen hapert es oft. Dabei sind dies entscheidende Voraussetzungen, um Probleme wirklich zu lösen. Aber auch die anderen Sinne nutzen wir viel zu wenig. Ein Geschäftsessen, also das gemeinsame Schmecken, dient zum Beispiel weit mehr als nur der Verpflegung. Auch macht es einen Unterschied, ob ich mit Kollegen und Geschäftspartnern nur am Telefon oder schriftlich kommuniziere – oder ob ich sie persönlich besuche und in ihrem Umfeld wahrnehme. Bei allem Zeitdruck, den wir heute haben, dürfen wir die Bedeutung der verschiedenen Sinne nicht vergessen.

Ein klares Plädoyer gegen die E-Mail- und SMS-Kultur!

Absolut. E-Mail ist die grösste Verschwendung aller Zeiten. Sie hat zwar die Quantität des Austausches exponentiell gesteigert, aber gleichzeitig dessen Qualität dramatisch verringert. E-Mails vermitteln zwar viel Information, aber es fehlen die Emotionen. Somit fehlt auch die Möglichkeit, unvorhersehbare Gesprächsverläufe zu entwickeln und Missverständnisse sofort aus dem Weg zu räumen. Ich bin froh, dass sich diese Erkenntnis mittlerweile in der Praxis durchzusetzen beginnt. Schon der Begriff «Mailbox» ist sehr bezeichnend. Kommunikation muss offen sein und darf sich nicht in Briefkästen – in Schachteln – abspielen.

Der menschliche Aspekt der Wirtschaft – respektive die Wechselbeziehung zwischen Mensch, Gesellschaft und Unternehmen – steht auch im Zentrum der Systemlehre, wie sie in St.Gallen mitgeprägt wurde …

Vom Systemdenken halte ich viel. Alles, was wir tun, jede Veränderung und Verbesserung, ist letztlich von der Natur abgeschaut. Auch für die Strukturen und Prozesse unserer Unternehmen lassen sich in der Natur starke Vorbilder finden. Alles baut auf Bestehendem auf, nichts wird wirklich neu erfunden.

Als Unternehmer sind Sie allerdings gefordert, gestaltend auf das unternehmerische System einzuwirken. Ist der Mensch nicht eher auf Bewahrung programmiert?

In der Tat stehen unsere Gewohnheiten dem Neuen oft im Weg. Der Mensch denkt leider zu selten darüber nach, wie sich lästige oder rein repetitive Tätigkeiten vereinfachen lassen. Dabei liegt genau darin der Schlüssel zur Innovation. Statt Kisten mühsam die Treppen hochzuschleppen, ist es doch viel sinnvoller, dies mit einem Lift zu tun. Und wenn es diesen noch nicht gibt, müssen wir ihn halt erfinden.

«Das Ausblenden der Emotionen ist nicht rational.»

Inhaber und Vorstandsvorsitzender der Unternehmensgruppe Fischer

Welche Rolle kommt dem Management bei dieser Weiterentwicklung zu?

Eine Hauptrolle, jedoch nicht die des Helden! Ein guter Manager gibt klare Ziele vor und schafft die Rahmenbedingungen, damit diese tatsächlich erreicht werden können. Es muss ihm gelingen, in seinem Führungsumfeld eine Sehnsucht nach einem Zielzustand zu wecken. Und er muss es verstehen, Aufträge so zu erteilen, dass sie auf effiziente Weise zu diesem Ziel führen. Die Aufträge müssen dem Mitarbeiter die Chance zum Mitdenken und Mitgestalten eröffnen, ihn also dazu bringen, selber eine Hauptrolle einzunehmen. Ich halte im Übrigen wenig davon, für das ganze Unternehmen einen bestimmten Führungsstil vorzugeben. Welches der beste Führungsstil ist, muss der Manager im persönlichen Gespräch mit den einzelnen Mitarbeitern ausloten.

Bitte etwas konkreter! Wie kriegt man Menschen dazu, Veränderung nicht zu vermeiden oder lediglich zu «erleiden», sondern das Neue aktiv mitzutragen?

Es geht darum, im Unternehmen, das heisst in den Menschen, die Bereitschaft zur Veränderung zu wecken und zu entwickeln. Wobei Veränderung nicht nur Verbesserung, sondern auch Erneuerung bedeutet. Wir müssen bereit sein, das Bestehende infrage zu stellen. Das geht nicht von heute auf morgen. Um das Leitbild von Fischer nachhaltig im Unternehmen zu verankern, haben wir zum Beispiel sieben Jahre benötigt. Wir brauchen Change Management – oder um das neue Wort dafür zu verwenden: Transformation –, dürfen aber nicht zu grosse Schritte auf einmal machen. Wir müssen die Menschen motivieren, wobei es weniger um monetäre als um emotionale Anreize geht. Und wir müssen den Menschen die Angst

Prof. Klaus Fischer …

… steht seit über 30 Jahren an der Spitze der Fischer-Gruppe. Unter seiner Leitung wuchs diese zu einem global führenden Unternehmen heran. Für seine Verdienste, insbesondere auch in der Aus- und Weiterbildung, wurde der Diplom-Ingenieur mit zahlreichen Ehrungen ausgezeichnet. Unter anderem ist er Ehrensenator mehrerer Universitäten, Ehrenprofessor der Tongji-Universität in Shanghai sowie Träger des Bundesverdienstkreuzes erster Klasse. Im Januar 2012 wurde er in die Hall of Fame der Familienunternehmen aufgenommen.

vor dem Neuen nehmen und positive Neugierde wecken. Dabei, und das sei hervorgehoben, dürfen wir Führungskräfte nicht Angst vor Machtverlust haben. Ein sehr mächtiges Mittel, um zum Neuen zu bewegen, ist übrigens, Bilder sprechen zu lassen. Nehmen Sie Thomas Edison: Um seiner Erfindung, der Batterie für Licht, zum Durchbruch zu verhelfen, schickte er Tausende von Menschen nachts mit einer Glühbirne auf die New Yorker Strassen. Womit wir wieder bei der Kommunikation und bei den Sinnen wären …

Fällt es einem Familienunternehmen wie der Fischer-Gruppe leichter, menschlich zu bleiben, als einer grossen Publikumsgesellschaft?

Ich glaube schon. Weil wir unabhängig sind, können wir die Balance zwischen Rationalisierung und Menschlichkeit sorgfältiger pflegen – und im Zweifel dem Menschen den Vorzug geben. Multinationale Konzerne stehen stärker als wir unter dem Druck von Aufsichtsräten und Aktionären, auch kurzfristig bestimmte Zahlen und Ergebnisse zu liefern. Der persönlichen Verantwortung, dem Hinstehen auch bei schwierigen Entscheidungen, kommt bei Familienunternehmen ebenfalls eine besondere Bedeutung zu.

«Ich bin lieber der Beste oder Schnellste als der Grösste.»

Wichtig ist die in unserer Zeit leider etwas verkümmerte Kommunikation zwischen den Generationen. Wie fördern Sie diese?

Da wir grossen Wert auf eine langjährige Mitarbeiterbindung legen, ist diese Frage für uns von zentraler Bedeutung. Gerade als Unternehmen, das von der Innovation lebt, haben wir ein vitales Interesse daran, dass «altes» Wissen weitergegeben und Generation für Generation angereichert wird. Das ist nicht immer einfach, da wir es auf beiden Seiten, bei den Jungen wie bei den Alten, mit einem Toleranzproblem zu tun haben. Wir investieren viel in Programme und Prozesse, um diese Hürden des Austauschs zu überwinden. Meine persönliche Vision ist eine einzige riesige Innovationshalle, in der alle Mitarbeiter offen zusammenarbeiten, egal welchen Alters, welcher Funktion und welcher Kultur.

Die Fischer-Gruppe steht nicht nur für Innovation, sondern auch für eine vorbildliche Aus- und Weiterbildung. Wo sehen Sie in diesem Bereich die Herausforderungen?

Unser Bildungswesen ist in vielerlei Hinsicht auf einem alten Stand. Da ist auch viel Ideologie mit im Spiel. Es ist höchste Zeit, die Zukunft stärker ins Auge zu fassen. Dabei geht es weniger um vollkommen neue Berufsbilder als um neue Inhalte, mit welchen wir unsere Berufsbilder aktualisieren müssen. Dazu gehört auch, Methodik und Didaktik stärker zu fördern. Ein Blick nach Asien genügt, um die strategische Priorität einer Bildungsoffensive zu begreifen. Denken Sie nur an China, wo Millionen von Studenten drauf und dran sind, die Welt zu erobern. Das ist eine enorme Chance zur kulturübergreifenden Zusammenarbeit, aber auch ein Signal für Europa, unsere eigenen Bildungssysteme voranzutreiben. Wir müssen uns auch von der Irrlehre lösen, dass in Asien «Kopieren statt Kapieren» gilt. Das Gegenteil ist der Fall. Gerade die Japaner

zeichnen sich dadurch aus, dass sie mit den 5 Ws lernen: Warum, Warum, Warum, Warum und Warum?

Lernkultur und Fehlerkultur sind zwei Seiten einer Medaille – einverstanden?

Auch da sind wir wieder beim Thema des Menschlichen. Wir können Fehler nicht vermeiden, also müssen wir uns ihnen offen und selbstkritisch stellen. Das beginnt an der Spitze. Eine gute Führungskraft weiss um ihre Schwächen und kompensiert diese mit gut ausgebildeten Mitarbeitenden. Und sie ist die erste Person, die zu ihren Fehlern steht und sich kritisieren lässt. Das heisst nicht, dass wir Fehler einfach akzeptieren. Im Gegenteil: Zur unternehmerischen Verantwortung gehört es, Probleme und Irrtümer umgehend auf den Grund zu gehen und sie zu lösen. Das Mittel zur Lösung ist wiederum Kommunikation – und zwar eine Kommunikation, die durchaus direkt ist, aber immer auf die Sache und nie auf den Menschen zielt.

Veränderung, Bildung, Fehlerbeherrschung: Dahinter steckt letztlich der Ruf nach Fortschritt und nach Wachstum. Wie stellen Sie sich zur heute oft geäusserten Kritik am Wachstum? Gibt es Grenzen des Wachstums?

Als Unternehmer liebe ich natürlich Kurven, die nach oben zeigen. Wachstum ist aber immer nur die Folge des guten Wirtschaftens. Es darf nie im Vordergrund stehen. Ich bin lieber der Beste oder Schnellste als der Grösste. Das Quantitative ergibt sich von alleine, wenn das Qualitative stimmt. Und auch hier gilt: Wir dürfen den Menschen nicht vergessen. Manchmal macht es Sinn, sich mit weniger zufriedenzugeben und zum Beispiel nicht alles zu rationalisieren und zu automatisieren.

Zum Schluss die Zukunftsfrage: Welche Ratschläge geben Sie jungen Führungskräften auf den Weg?

Sie sollen sich Zeit nehmen, ihr Wissen und Können systematisch und mit Fleiss aufzubauen. Insbesondere können sie dabei von der Erfahrung ihrer älteren Kollegen und Mitarbeiter profitieren. Diese Chance wird heute, leider, zu wenig genutzt, obschon der Austausch für beide Seiten ein Gewinn ist. Junge Manager – und damit meine ich ganz besonders auch Managerinnen – sollten zudem eine Zeit lang in einem anderen Land arbeiten, am besten in einem der aufstrebenden Märkte. Wer morgen zu den Besten gehören will, darf heute nicht betriebs- und kulturblind sein. Nicht zuletzt lege ich ihnen ans Herz, das Potenzial der fünf Sinne zu entdecken und zu nutzen.

Professor Fischer, wir danken Ihnen für diese Denkpause.

Die Fischer-Gruppe

1948 als schwäbischer Handwerksbetrieb gegründet und bis heute im Nordschwarzwald verwurzelt, ist die Fischer-Gruppe heute weltweit zu Hause. Sie umfasst 43 Landesgesellschaften mit Produktionsstandorten in Europa, Asien, Nord- und Südamerika. Grösster Bereich ist die Sparte Befestigungssysteme mit über 14 000 Artikeln – bei Weitem nicht nur mit Dübeln. Weitere Unternehmensbereiche sind Fischer Automotive Systems, Fischertechnik (Spielwaren) und Fischer Consulting. 2011 erwirtschafteten weltweit 3900 Mitarbeiter einen konsolidierten Umsatz von 606 Millionen Euro. Das Markenzeichen «fischer» ist längst zum Synonym für Innovationskraft geworden. Davon zeugt die überproportional hohe Anzahl an Patenten.

«Das müssten Sie doch längst draufhaben!»

Vorgesetzte mögen keine Probleme, sondern Lösungen. Damit kaschieren sie oft ihr Unwissen und ihre fehlende Urteilskraft. Wenn Chefs so ticken, vertuschen viele Arbeitnehmer ihre Unsicherheit, statt lernbereit zu sein und wenn nötig auch mal Hilfe einzufordern. Dabei wäre das so wichtig. Auch bei Vorgesetzten.

Von Ursula Kals

Kann man es sich leisten, Unsicherheit am Arbeitsplatz zu zeigen? «Man muss sie sich leisten können, um glaubwürdig zu sein», sagt Doris Brenner. «Wenn ich bluffe, etwas vorgebe, was ich nicht halten kann, dann verliere ich Vertrauen», erklärt die Karriereberaterin aus dem Rhein-Main-Gebiet. Sie ist überzeugt, dass gute, besonders leistungsstarke Menschen sich dadurch auszeichnen, dass sie eben nicht nonchalant alles hinnehmen, sondern erst einmal nachdenken, reflektieren und nicht blindlings in was hineinrennen.

Ausgeklammert sei hierbei ausdrücklich die Unsicherheit, die von einem schwachen Selbstwertgefühl rührt. In der Entscheidungstheorie wird Unsicherheit unterteilt in Ungewissheit, Risiko und Unwissen. Es ist klug, sich darüber im Klaren zu sein, woher die eigene Unsicherheit rührt. «Unnötig zweifeln und zögern ist hingegen etwas völlig anderes», betont Brenner. «Es geht darum, Dinge zu analysieren und eine Situation realistisch zu erfassen.» Und sich selbstkritisch einzugestehen, wo Wissenslücken klaffen und wo der Schuss nach hinten losgehen kann.

Sich trauen können dürfen

Wie verheerend das sein kann, wenn der Schuss nach hinten losgeht und sich überforderte Arbeitnehmer vor einem ungeduldig drängenden Chef wegducken, das ist immer wieder Thema in Doris

Brenners Coachinggesprächen. So wie bei dem Angestellten, der für die Lagerführung eines Automobilzulieferers zuständig war. Er sollte die Bestandsführung mit einem IT-System abbilden, hatte das aber nicht im Griff und Angst, diese Schwäche seinem Chef einzugestehen. Irgendwann fielen die Fehlbestände auf, ausgerechnet einem Aussenstehenden, der prompt den Vorgesetzten darauf aufmerksam machte. Dumm gelaufen. Unklare Strukturen, drohende Übernahmen, konkurrenzgetriebene Hektik nähren Verunsicherung. «Gerade dann fallen Sätze wie «Das müssten Sie doch längst draufhaben», sagt die Berliner Psychologin Brigitte Scheidt.

«Ein Mitarbeiter muss sich trauen können dürfen», fordert Doris Brenner. Arbeitnehmer, die Unsicherheit verdrängen, spiegeln oft eine schlechte Führung. «Ist der Chef nicht offen für kritische Rückfragen, hat er eine Vertuschungskultur, die im Fiasko endet», warnt sie. «Die Schwierigkeit im Alltag besteht darin, dass oft eine schnelle Lösung gefordert, die Hauruck-Aktion gewünscht wird.» Motto: Der Chef sagt: «Machen Sie mal, aber ohne dass ein Haken dran ist!»

Aber welche Lösung, welches Vorgehen ist jeweils richtig? Unsicherheit im Beruf rührt oft von dem Eindruck, etwas nicht genau zu wissen. «Durch Fragen, Nachforschen, Prüfen holt man sich Sicherheit», sagt die Karrierebuchautorin Scheidt. Gibt es eine neue Aufgabe mit neuen Anforderungen, spreche nichts dagegen, aber viel dafür, Hilfe anzufordern: «Wenn ich gut begründe, wo Hilfe oder ein Kollege vonnöten ist, ist das in Ordnung. Wichtig ist zu wissen, wie mein Chef ‹tickt›, um mein Anliegen so zu formulieren, dass der Nutzen für ihn erkennbar ist, mal detaillierter, mal lösungsorientierter.»

Fragen, Hinterfragen und das klare Wort

Anstatt sein ungutes Bauchgefühl zu verdrängen und ein heikles Thema zu meiden, hilft ein klares Wort, sagt Claudia Nuber, Coach aus Bernau am Chiemsee: «Ohne Aussage rhetorisch rumeiern, das kommt schräg an, beschädigt Sie und katapultiert in die Schublade ‹Blabla›. Was aber immer geht: Ehrlich sein. Etwa zu sagen, ich bin mir noch nicht ganz sicher, ob wir diesen Bewerber einstellen, dieses Projekt durchführen sollten.» Unsicherheit zu zeigen ist in Nubers Wahrnehmung nur dann möglich, wenn man konkret Lösungsmöglichkeiten anbietet. Beispiel Bewerberfrage: «Lasst uns noch Referenzen einholen und den Kollegen X fragen» – oder bei Projekten: «Diese Entscheidung ist von solcher Tragweite, lasst es uns zu Ende denken.»

Allerdings gibt es perfektionistisch orientierte Menschen, die überzeugt sind, in jeder Situation stets alles wissen und können zu müssen. «Für solche Menschen ist es mit Scham behaftet, wenn sie andere fragen», erklärt Brigitte Scheidt. «Diese erlernte Haltung ist für die Betreffenden anstrengend und kann sich als begrenzend erweisen.» Und alles andere als zielführend, vor allem nicht in der Wissenschaft und in Entwicklungsabteilungen, wo man mit Thesen und Hypothesen arbeitet, zu offenen Fragen vorstösst. «Unsicherheit ist hier Teil des Systems», sagt die psychologische Psychotherapeutin. «Da besteht die Notwendigkeit, andere hinzuziehen. Motto: Teile das Problem.» Die Offenheit, andere Meinungen einzuholen, erfordert Persönlichkeit. Im höheren Management geht es häufig um den Umgang mit Unwägbarkeiten. «Mal kann, mal

muss man Unwägbarkeiten kommunizieren, tut man das nicht, ist das möglicherweise kontraproduktiv. Das sieht man bei der Atomkatastrophe in Japan. Für viele Fragen gibt es eben nicht die eine klare Antwort.»

Der schnelle Weg in die Bredouille

Gefestigte Persönlichkeiten können kritische Rückfragen zulassen oder selbst stellen. Dumpf-autoritäre Chefs können das nicht. «Wer ständig befiehlt, wo es langgeht, im Grunde jedoch unsicher ist, der ist durch ein auftretendes Problem schnell bedroht und in der Bredouille, weil er die eigene Begrenztheit sieht, diese aber nicht zugeben möchte», sagt Scheidt. Die Lösung bei beratungsresistenten Chefs sieht Doris Brenner in einer soliden Vorarbeit. «Ein Arbeitnehmer muss sich aufgrund seiner Leistung so positioniert haben, dass er sich Vertrauen erarbeitet hat und sich diese Schwächen leisten kann. Wer gut ‹performt›, wie man das heute sagt, der kann es sich leisten, Unsicherheit zuzugeben.»

Und was machen Berufseinsteiger? Die können nicht mit ihrem guten Ruf im Unternehmen punkten. Doris Brenner berät blutjunge Führungskräfte, die zwar mit Eliteuni-Zeugnissen glänzen, als Stars angekündigt werden, denen es aber an Praxis mangelt und die im Coaching offen sagen: Ich kann dem Bild, das von ‹aussen› von mir erwartet wird, nicht entsprechen. Dann relativiert Doris Brenner: Die Erwartungshaltung gegenüber einem Berufsstarter sei keineswegs eisenhart. «Wichtig ist zu kommunizieren, wo ich Hilfe brauche, und dass ich lernbereit bin.» Auch die Möglichkeit zur Korrektur und nochmaligen Prüfung muss erlaubt sein. Und die kritische Darstellung, welche Risiken man eingeht. «Nachfragen bewahrt vor Pleiten, auch den Chef», sagt Brenner. Ihre bayrische Kollegin Claudia Nuber warnt: «Um Unsicherheit und Zweifel zu verstecken und niederzukämpfen, bedarf es grosser Kraft. Einerseits müssen wir die Unsicherheit im Zaum halten und gleichzeitig andererseits eine Fassade aufrechterhalten. Den Mut zu haben, im richtigen Moment Unsicherheit zuzugeben, verdient Respekt und schafft meist Beziehung.»

Frauen funktionieren anders

Beim Thema Unsicherheit unterscheidet sich die Wahrnehmung. «Bei Männern, die Unsicherheit zeigen, wirkt dies eher sympathiebildend, bei Frauen kann es schneller das Gegenteil hervorrufen. Sie erscheinen unter Umständen als schwach, die nicht wissen, wo es langgeht», erklärt Claudia Nuber. Ängste bremsen berufstätige Frauen eher aus als Männer, sagt Jörg Felfe, der das Forschungsprojekt «Führungsmotivation im Geschlechtervergleich» an der Universität der Bundeswehr in Hamburg geleitet hat. Frauen hätten grössere Hemmungen, ihre Macht auszuspielen, und reagierten ambivalent, wenn sie ein Führungsangebot erhielten, berichtet der Professor für Organisationspsychologie. Weibliche Zweifel sitzen tief. «Läuft etwas schief, dann suchen Frauen die Gründe eher bei sich: Da habe ich nicht genug gelernt, gewusst. Männer ordnen das Scheitern der Situation zu: Die Bedingungen waren schlecht», bestätigt Psychologin Scheidt. Frauen bräuchten mehr das Zutrauen, den Zuspruch anderer: Das können Sie! Männer hingegen sagen mehr: Ich will! Unsicherheit wird früh gesät. Nach wie vor werden Mädchen zur Zurückhaltung ermahnt, raufenden

Jungen wird indes wohlwollend Durchsetzungskraft attestiert. «Das hat Auswirkungen auf das Berufsleben», findet Scheidt.

Um nicht in der Schublade «Für höhere Weihen ungeeignet» zu landen, rät Kollegin Nuber gerade Frauen, sich von Unsicherheiten nicht beeinflussen zu lassen, sondern den Ball offensiv zurückzuspielen: Wie meinen Sie das? Sie haben mich nicht überzeugt. «Ich liebe diese Sätze. Lassen Sie den anderen die Überzeugungsarbeit leisten. Wer fragt, führt und zeigt weniger Unsicherheit. Dadurch wird man kaum angreifbar, es ist so, als hätte man einen Schutzschild vor sich», sagt sie.

Wie viel Unsicherheit beruflicher Erfolg verträgt, ist milieu- und branchenabhängig. Jedem dürfte einleuchten, dass ein unsicher wirkender Arzt schwachen Patientennerven nicht zuträglich ist. Aber auch da kommt es auf das Reflektionsvermögen des Gegenübers an. Vielen ist ein Mediziner, der offen sagt, er wolle eine zweite Meinung einholen, sich mit einem Kollegen besprechen, seriöser und vertrauensbildender als jemand, der eine Blitz-Diagnose zur Hand hat. Das funktioniert natürlich nicht bei Ärzten, die den Nimbus «Halbgott in Weiss» pflegen.

Die Autorin

Ursula Kals ist seit 1997 bei der F.A.Z. zuständig für die Seite «Jugend schreibt» und arbeitet in der Redaktion «Beruf und Chance». Sie erhielt zahlreiche Auszeichnungen wie den Katholischen Journalistenpreis, den Herbert-Quandt-Medienpreis und den Expopharm-Medienpreis. Sie ist Autorin der Bücher «Zehn Fallstricke» und «Mut zum Wechsel».

Vom Denken zum Handeln

Mit der Management School St.Gallen

Mac J. Rohrbach
Executive Programs
m.rohrbach@mssg.ch

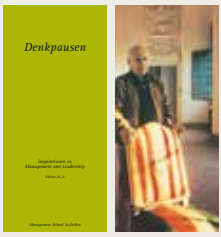
René Marchand
Consulting
r.marchand@mssg.ch

Stefanie Uhlenbrok
Inhouse Programs
s.uhlenbrok@mssg.ch

Susanne Akermann
Open Programs
s.akermann@mssg.ch

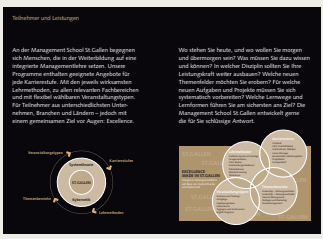
Heidi Bohren
Corporate Communications & Conferences
h.bohren@mssg.ch

Sandra Hauptmann
Inhouse Programs & Keynote Speeches
s.hauptmann@mssg.ch



Denkpausen

Inspirationen made in St.Gallen: Lassen Sie sich von unseren regelmässig erscheinenden Schriften, Newsletters und Podcasts zu Management und Leadership zu neuem Denken verführen.



Consulting

Know-how made in St.Gallen: Profitieren Sie von unseren massgeschneiderten Beratungs- und Betreuungsleistungen für Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeitende.

Inhouse Programs

Massarbeit made in St.Gallen: Entwickeln Sie mit uns ein innovatives «Haute Education»-Konzept, das den spezifischen Wissens- und Wandelbedarf Ihres Unternehmens lückenlos abdeckt.

Open Programs

Praxisnähe made in St.Gallen: Entdecken Sie unser permanentes «Prêt-à-porter»-Angebot an Seminaren und Lehrgängen zu den relevanten Disziplinen von Management und Leadership.

Conferences

Praxisimpulse made in St.Gallen: Gewinnen Sie neue Erkenntnisse an unseren Impulstagungen, die sich mit aktuellen Managementfragen unserer Zeit auseinandersetzen.

Keynote Speeches

Zukunftswissen made in St.Gallen: Sichern Sie sich aus unserem internationalen Netzwerk die Themen und Experten, die Ihrem Corporate Event den entscheidenden Mehrwert verleihen.

Der Fluch der Beschleunigung

Wir sind – Täter und Opfer zugleich – Teil einer Beschleunigungsmaschinerie, der wir nicht entrinnen können. Sie fordert uns bis zum Exzess, verspricht alles, gibt aber fast nichts zurück. Auf der Strecke bleibt die Musse, bleibt die Behutsamkeit. Fluch oder Segen: ein kleiner Exkurs durch den Tempowahn.

Urs von Schroeder

Niemand kann sich dem Gefühl entziehen, dass unser Leben immer schneller, hektischer und rastloser wird. Weder Arbeitstätige in Büros und Werkstätten, die vor laufend neuen Herausforderungen stehen, denen immer mehr zugemutet wird und die oft bis zum Burn-out gefordert sind, noch Mütter, die sich – im ständigen Rollenwechsel zwischen Hausarbeit, Kinder-Coaching und Teilzeitjobs – im Dauerspagat üben müssen. Weder Krankenpflegerinnen, denen eiskalte «Arbeitszerstückler» diktieren, wie viel Zuwendung ihren Patienten genügen soll, noch Lehrer im Dauerclinch zwischen respektlosen Schülern, arroganten Eltern und bürokratischen Zwängen. Und ebenso wenig können sich heutige Rentner der wachsenden Hektik entziehen, die – getrieben von noch nicht erfüllten Lebenswünschen und bei unbarmherzig auslaufender Zeit noch Nachzuholendem – von Verpflichtung zu Verpflichtung hasten oder sich im zarten Alter von 67 noch zu einem Zweit- oder gar Drittstudium entschliessen. Wohlverstanden nicht zum gesellschaftlichen Nutzen, sondern als Egotrip zur Selbstbestätigung ihrer Agilität und geistigen Potenz.

Auf der Strecke bleibt, bei den Arbeitstätigen ebenso wie bei den sich ewig jung fühlenden Senioren, die Musse: nicht nur die

Möglichkeit, sondern die Fähigkeit, einmal zu entschleunigen, gelassen die Seele baumeln zu lassen, schamlos nichts zu tun und vorbehaltlos zu geniessen. Dabei vermöchte ausgerechnet die Musse einen Menschen mehr zum Menschen machen als ständiger Aktivismus und stumpfes Molochen. Wer weiss, vielleicht könnte kreative Musse unsere Welt ein wenig besser machen.

Der Stress des Nicht-Faulsein-Könnens

Erfüllter Müssiggang – vom Altertum bis ins späte Mittelalter von den Privilegierten gelebt – galt dereinst bei all jenen, denen dieser versagt blieb, als vollkommenste und erstrebenswerteste aller Lebensformen. Erst als sich die Moral des Protestantismus durchzusetzen begann, mutierte alles, das nicht schweisstreibende Arbeit war, zu Daseinsformen, die in höchstem Masse als verabscheuungswürdig galten. Zur höchsten Tugend eines anständigen Christen wurde der Fleiss. Auch ohne religiöse Nachhilfe hat sich dies mit der Industrialisierung noch verstärkt. Faul zu sein, keiner anständigen Arbeit nachzugehen, schmarotzend auf Kosten anderer zu leben: Das ist bei unserem heutigen Leistungs- und Erfolgsverständnis Asozialität pur. Nichts zu tun, und dies erst noch zu geniessen, gilt als ein Zustand, der höchstes Misstrauen bis Unverständnis weckt. Wer nicht dauergestresst durch die Landschaft geistert, nimmt irgendwie verräterisch seine Lebensaufgabe nicht richtig wahr.

So werden selbst Ferien, den Zwängen der Tretmühlen des Alltags mühsam abgerungen, zum Stress. Man will, ohne kostbare Ressourcen nutzlos zu vertun, in möglichst kurzer Zeit möglichst viel abhaken. Das erfordert saubere Planung, effiziente Durchführung und Leistungskontrolle. Lässt sich ein dem Burn-out naher Mensch davon überzeugen, dass ihm zur Entspannung zwei Wochen an einem Strand guttun würden, wird dies mit Sicherheit zum Fiasko. Der deutsche Literaturprofessor Manfred Koch beschreibt es treffend: «Erstens wird das Ausspannen zum Stress, weil man schon nach zwei Tagen nicht mehr in der Lage ist, faul zu sein. Und zweitens kommt der Druck hinzu, dass man das eigentlich können müsste. Prompt setzt dann das Entspannungsleistungsphänomen ein: Man verlangt von sich, auch beim Faulenzen zu funktionieren. Als Folge wird man noch unruhiger.»

Tempo Teufel: um jeden Preis

Die Arbeitsprozesse laufen immer schneller, immer zeitsparender ab – und das nicht nur in der Privatwirtschaft, sondern auch im öffentlichen Dienst. Damit müsste eigentlich, könnte man denken, mehr Zeit für anderes frei werden: für Qualitätsverbesserungen zum Beispiel oder für mehr Freizeit. Das Gegenteil ist der Fall. Weil Rationalisierung das Ziel ist, wird den einzelnen Arbeitskräften stattdessen einfach mehr Arbeit aufgebürdet mit dem Effekt, dass sich der Stress noch verstärkt. Auf der Strecke bleibt somit nicht nur die Musse, sondern auch ein grosses Mass an Lebensqualität und Wohlbefinden. Die Zeitfenster seien gerade im öffentlichen Dienst besonders überfrachtet, stellt Prof. Franz Schultheis von der Universität St.Gallen nach einer Studie des Nationalfonds fest. Beispiele dazu waren kürzlich in der «Sonntags-Zeitung» zu lesen. Eine 55-jährige Postbotin in Biel bediente früher, je nach Quartier, 500 bis 600 Einwohner. Heute seien es 1000 in der gleichen Zeit. Ähnliche Muster finden sich im Gesundheitswesen. Hatte das

Pflegepersonal früher noch Spielraum für eine persönliche Betreuung, ist heute fast jeder Arbeitsvorgang zeitlich minutiös vorgegeben. Menschliche Zuwendung, ein persönlicher Austausch, auch nur ein kurzer Schwatz mit den Patienten liegen da nicht mehr drin. Die Patienten sind in einem durchrationalisierten Prozess zur seelen- und gefühllosen «Ware» geworden.

Die Beschleunigung hat mittlerweile alle Lebensbereiche erfasst und das gesellschaftliche Verhalten beeinflusst. So zum Beispiel das Tempo unserer Fortbewegung per pedes. Eine Studie des britischen Psychologen Richard Wiseman ergab, dass Städter heute schneller gehen als noch Mitte der 1990er-Jahre. Dieser mass in mehreren Weltstädten die durchschnittliche Gehzeit, welche für eine Strecke von 60 Fuss benötigt wird. 1995 lag diese noch bei 13,8 Sekunden, zehn Jahre später betrug sie nur noch 12,5 Sekunden.

Wenn Rapper das Tempo vorgeben

Im Zeitalter der Rapper hat auch die Sprechgeschwindigkeit rasant zugelegt. Subjektiv ist dies feststellbar, wenn man jungen Leuten zuhört, die sich praktisch ohne «Interpunktionen» und Satzpausen artikulieren und den Sprachrhythmus kaum verändern, um etwas hervorzuheben. Oder wenn man alte Filme mit heutigen vergleicht. In den Dialogen scheint es heute oft weniger um den Kern von Inhalten zu gehen als vielmehr darum, möglichst viel Wortballast in möglichst kurzer Zeit auszustossen. Das wirkt – vor allem, wenn alles noch mit schneller Musik unterlegt wird – sehr rasch ermüdend. Das ist nicht weiter schlimm, weil bei den heutigen Sprechkadenzen ohnehin kaum mehr jemand richtig zuhört.

Objektiv bestätigt auch eine Untersuchung des Politologen Ulf Torgersen die Beschleunigung der Sprechgeschwindigkeit. Er verglich Reden im norwegischen Parlament zwischen 1945 bis 1995. Am Ende des Weltkrieges sprachen die Politiker pro Minute durchschnittlich 584 Phoneme (die kleinsten bedeutungsunterscheidenden Sprachelemente), fünfzig Jahre später waren es 772. Das Redetempo hatte somit um satte 50 Prozent zugenommen. Bis heute dürfte die Beschleunigung noch einen weiteren Schritt gemacht haben. So wenig wie Slampoeten, die ihr Publikum mit Wortkaskaden zudröhnen, die Poesie kostbarer machten, so wenig brachte wohl auch das erhöhte Redetempo der Poltiker eine erkennbare Verbesserung ihrer Arbeit!

Überforderung geht ans Lebendige

Es gibt Leute, die es scheinbar problemlos schaffen, gleichzeitig ein Unternehmen zu führen, in einem halben Dutzend Verwaltungsräten tätig zu sein, einen Sitz im nationalen Parlament zu haben, einen grossen Verband zu präsidieren, aktiv in zahllosen Kommissionen mitzuwirken und ganz nebenbei noch als Milizoffizier Dienst im Generalstab zu leisten – und bei all dem scheinbar ungestresst auch Zeit für Interviews und lockere persönliche Gespräche zu finden. Wie schaffen die das nur? fragt sich mancher Normalsterbliche. «Alles nur eine Frage der Organisation», lautet meist die lakonische Antwort mit einem verschmitzten Lächeln. Wirklich? Es mag zweifellos Ausnahmeerscheinungen geben, für die meisten Menschen hat der Tag aber nur 24 Stunden.

Im wirklichen Leben, bei Leuten, die nicht auf eine ganze Armee von Wasserträgern zurückgreifen können, sind die Grenzen

der eigenen Kapazitäten irgendeinmal erreicht. Eine kürzliche Studie des eidgenössischen Staatssekretariats für Wirtschaft (Seco) ergab, dass sich 34 Prozent der Schweizer Erwerbstätigen häufig bis sehr häufig überfordert fühlen. Zehn Jahre vorher hatte der Anteil noch 27 Prozent betragen. Die zunehmende Belastung macht immer mehr Menschen krank. Das forsche Tempo hat also auch seinen hohen Preis. Das Seco schätzt den durch Stress am Arbeitsplatz verursachten volkswirtschaftlichen Schaden auf jährlich etwa zehn Milliarden Franken.

Moderne Unterjochung

Wer oder was befeuert eigentlich diesen von niemandem wirklich gewollten Teufelsritt? Wo liegen die Ursachen der Beschleunigung in fast allen Bereichen? Es sind vorerst der Strukturwandel seit den frühen 1990er-Jahren, der wachsende Konkurrenzdruck und Rationalisierungszwang, dann aber vor allem auch die neuen Kommunikationsmittel, welche die Aktions- und Reaktionszeit massiv gesenkt haben. Das ist, je nach Standpunkt, Segen oder Fluch. Auf der einen Seite ermöglichen die Letzteren den grenzenlosen und zeitgleichen Zugang zu allen wichtigen Informationen, die das A und O für eine raschere und effizientere Produktion und Distribution sind. Auf der anderen Seite machen die modernen Kommunikationsmittel die Menschen zu Sklaven des neu diktierten Tempos. Man erhebt den masslosen Anspruch an sie, rund um die Uhr ansprechbar, verfügbar und einsatzbereit zu sein.

Das Wissen früher, dass «Asien» bereits schlief, wenn in den Büros in Amerika erst die Kaffeemaschinen warmzulaufen begannen und es in Europa bereits Nachmittag war, verschaffte zumindest einige Stunden Ruhezeit, bis die Reaktionen aus Tokio oder Hongkong eintrafen. Heute sind Zeitzonen und Tageszeiten so vernachlässigbar geworden wie vielerorts Ruhezeiten oder Wochenende. Zunehmend verwischen sich auch die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit. 62 Prozent der britischen Angestellten bleiben auch ausserhalb ihrer Bürozeiten mit ihren Arbeitgebern vernetzt und rufen laufend Informationen ab, zeigte eine Studie der IT-Sicherheitsfirma Symantec. Jeder Fünfte gab an, keine Zeit mehr zu finden, alle E-Mails zu lesen oder gar zu beantworten. Der – möglicherweise auch vermeintliche – Zwang zur ständigen Erreichbarkeit und die permanente Überflutung mit Informationen führt hier klar zu einem Stress, stellt der Soziologe Franz Schultheis fest.

Ohne Rücksicht auf die legitimen Ansprüche auf ein minimales Privatleben und bar jeder persönlichen Sensitivität – wie war das schon mit dem völlig unnötigen Anruf am Heiligen Abend oder dem abrupten Unterbruch der Flitterwochen! – setzen gewisse Arbeitgeber voraus, dass ihre Leute lückenlos am Ball zu bleiben hätten. Oder sind es nicht eher machtversessene Wichtigtuer oder aktivismusgesteuerte Chaoten, welche ihre Leute auf diese Weise unnötig unter Strom zu halten suchen?

Die Illusion des leichten Lebens

«Die Zeitstrukturen der Beschleunigungsgesellschaft bringen die Subjekte dazu zu wollen, was sie nicht wollen», stellt der Soziologe Hartmut Rosa in seinem Standardwerk «Beschleunigung» fest. Immer wieder stellt sich die Frage des Nutzens. Wozu dient der entfesselte Tempowahn? Ist er notwendig oder nur Aktivismus? Es

gehört zu den grossen Widersprüchen unserer modernen Gesellschaft, dass der Erfindungsgeist fast nichts auslässt, um unser Leben sorgenfreier und angenehmer zu gestalten sowie von lästiger und mühsamer Kleinarbeit zu befreien, aber auf der anderen Seite die damit theoretisch gewonnene Zeit und Energie mit wachsendem Arbeitsdruck kompensiert. Sonderbarerweise führte jede technische Entwicklung, die dazu hätte dienen sollen, Zeit zu sparen, nur dazu, dass wir nachher noch weniger Zeit hatten. Wir nutzen somit die gewonnene Zeit nicht zur eigenen freien Entfaltung, sondern um noch mehr zu schuften! Es ist ein gewaltiges Paradox, dass wir zwar ein unerschöpfliches Angebot geschaffen haben, um unsere Freizeit lustvoll und vielfältig zu gestalten, diese Freizeit aber für viele immer spärlicher wird. Kein Wunder also, dass die Ferien für manche zur stressigsten Zeit des Jahres werden! Zumindest davor sind Amerikaner und Asiaten verschont, für die Ferien meist ein Fremdwort ist. Wir haben zwar – online und subito – alles zur Verfügung, jedoch kaum mehr Zeit, die «wichtigsten Dinge» des Lebens zu kosten und zu geniessen.

Wie immer, wenn eine Entwicklung auf die Spitze getrieben wird und sich ihr Sinn zu entleeren droht, beginnen Gegentrends zu keimen. Somit ist es nicht überraschend, dass das neue Zauberwort schon längst gefunden ist: Entschleunigung. Erste Ausflüsse davon sind bereits zu spüren. Mehr und mehr Leute beginnen, sich der Rund-um-die-Uhr-Umklammerung zu entziehen, indem sie zum Beispiel ihre mobilen Kommunikationsmittel zu bestimmten Zeiten ausschalten. Dies in der lichten Erkenntnis, dass nur Sklaven auf ein Fingerschnippen zur Unzeit herbeieilen müssen und man sich so – das ist vielleicht ein erster kleiner Schritt dazu – ein Stück der verloren gegangenen Freiheit zurückerobern kann.

Im Elend des Entspannungsstresses

Immer grösser wird die Zahl derer, die sich eine Auszeit wünschen, um der Beschleunigungsspirale zu entrinnen und sich einmal richtig geistig und körperlich zu erholen. Ob dies in einem langen Segeltörn, einer mehrwöchigen Wanderung auf dem Jakobsweg oder einem zeitweiligen Rückzug in ein Kloster geschieht, ist unerheblich – wichtig ist die Erfahrung, dass sich ein Leben auch anders vollziehen könnte. Wenig überraschend, dass sich inzwischen eine veritable Entschleunigungsindustrie dieses boomenden Bedürfnisses annimmt: mit einem unerschöpflichen Angebot, das von Seminaren über Wellness, Zurück-zur-Natur-Erfahrungen bis hin zu Slowfood und Slowflirting reicht. Allein schon die Auswahl unter den vielfältigen Optionen, dann aber auch der Zwang, möglichst effiziente Entspannungsleistung erbringen zu müssen, gereicht dazu, erheblichen neuen Stress zu erzeugen: den Entspannungsstress.

Doch kehren Leute, die mit vernarbten Füssen vom Jakobsweg heimkommen oder einige Wochen lang im Kloster geschwiegen haben, als andere Menschen ins reale Leben zurück? Das ist zu bezweifeln. Viel zu rasch werden sie nach dem Verlassen der Entspannungsoasen wieder vom Tempo des stressigen Alltags eingesogen. Querläufer hätten nicht den Hauch einer Chance. Um den Tretmühlen der Beschleunigungsgesellschaft wirklich zu entrinnen, müsste man konsequent aussteigen und zum Alphirten und genügsamen Selbstversorger werden. Hut ab vor jedem, der das erfolgreich schafft!

Freuen wir uns auf schöne Zeiten!

«Wenn wir unseren Wohlstand behalten wollen, müssen wir dem Tempo der Weltwirtschaft folgen», erklärt Thomas Daum, der Präsident des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes. Beschleunigung also um jeden Preis? Daum verneint. Es sei klar zwischen «notwendiger Beschleunigung» und «unnötiger Hektik» zu unterscheiden, wobei Arbeitgeber und Arbeitnehmer gleicherweise gefordert seien. Damit meint er, dass die Notwendigkeit von Freizeit zu respektieren, diese aber auch effektiver zur Erholung zu nutzen sei. Dass der Megatrend der Beschleunigung eines Tages kehren könnte, ist wohl kaum wahrscheinlich.

Kurz: Wir werden uns an den Gedanken gewöhnen müssen, dass wir weiterhin mit ungebremstem Schub in die Zukunft schrammen und uns dabei wohl bald einmal Hören und Sehen vergehen wird. Zudem werden wir uns darauf einstellen müssen, dass wir dereinst im Krankenhaus nur noch Robotern begegnen werden. Eine Postbotin wird es dann ohnehin nicht mehr brauchen, denn für herkömmliche Post wird die Zeit fehlen. Die Hälfte der arbeitstätigen Bevölkerung wird dann vielleicht aus Seelenklempnern bestehen, die sich im Minutentakt wohlwollend der anderen Hälfte annehmen.

Der Autor

Urs von Schroeder begann seine berufliche Karriere in der Maschinenindustrie und bei einer internationalen Organisation, wechselte dann in den Journalismus, wurde Redaktor verschiedener Schweizer Zeitungen und langjähriger Medienbeauftragter bei der Swissair. Seit 1998 ist er freier Publizist und Autor aviatischer Sachbücher und belletristischer Werke. Er begleitete die «Denkpausen» seit ihren Anfängen als Redaktor. Kontakt zum Autor: office@mssg.ch

Die Gefahr des Zu-viel-Denkens

Wenn man zu viel nachdenkt, schnürt man den Kopf von der Weisheit der Gefühle ab. Denn Emotionen entstehen genau so im Hirn wie glasklare rationale Gedanken. Sie sind bloss eine andere Informationsverarbeitung als das rationale Denken. Oft sogar die bessere.

Rolf Dobelli

Es war einmal ein intelligenter Tausendfüsssler. Er schaute von der Tischkante hinüber zu einem anderen Tisch, auf dem ein Zuckerkörnchen lag. Schlau, wie er war, überlegte er sich, ob er das linke oder rechte Tischbein hinunterkrabbeln und ob er beim anderen Tisch über das linke oder rechte Tischbein hochkrabbeln sollte. Dann widmete er sich der Frage, mit welchem Bein er den Weg beginnen sollte, in welcher Reihenfolge er die anderen nachziehen würde. Und so weiter und so fort. Da er in Mathematik geschult war, rechnete er alle Varianten durch und entschied sich für die beste. Schliesslich machte er den ersten Schritt. Vor lauter Denken verhedderte er sich, kam nicht vom Fleck und verhungerte.

British Open 1999. Jean van de Velde hatte bis dahin perfektes Golf gespielt. Mit drei Schlägen Vorsprung kam er ans letzte Loch. Er konnte sich bequem zwei Schläge über Par leisten und noch immer gewinnen. Ein Leichtes! Der Aufstieg in die Weltliga war nur noch eine Frage von Minuten. Es genügte, auf Nummer sicher zu spielen. Doch als van de Velde zum Tee trat, sammelte sich Schweiss auf seiner Stirn. Er schlug wie ein Anfänger. Der Ball segelte ins Gebüsch – fast zwanzig Meter vom Loch entfernt. Van de Velde wurde immer nervöser. Er schoss den Ball diesmal ins kniehohe Gras, dann ins Wasser, dann in den Sand. Seine Körperbewegungen glichen plötzlich jenen eines Anfängers. Schliesslich schaffte er es aufs Grün und – nach dem siebten Versuch – ins Loch. Van de Velde verlor das British Open. Das war das vorläufige Ende seiner Karriere.

Auf den Bauch hören

Jonah Lehrer beschreibt in seinem Buch «Wie wir entscheiden» die Gefahr des Zu-viel-Denkens, der wir immer wieder ausgesetzt sind. In den 1980er-Jahren liess die amerikanische Konsumentenzeitschrift «Consumer Reports» 45 verschiedene Sorten Erdbeer-

marmelade von erfahrenen Degustatoren testen. Einige Jahre später wiederholte der Psychologe Timothy Wilson das Experiment mit seinen Studenten. Die Resultate fielen beinahe identisch aus. Die Studenten bevorzugten dieselben Marmeladen wie die Experten. Das war aber nur der erste Teil von Wilsons Experiment. Er wiederholte es mit einer zweiten Gruppe von Studenten, die im Gegensatz zur ersten Gruppe einen Fragebogen ausfüllen musste, der sie zwang, ihre Bewertungen detailliert zu begründen. Die Rangliste, die so entstand, war komplett verdreht. Manche der besten Sorten bekamen jetzt die schlechtesten Noten.

Fazit: Wenn man zu viel nachdenkt, schnürt man den Kopf von der Weisheit der Gefühle ab. Klingt esoterisch, ist es aber nicht, denn Emotionen entstehen genauso im Hirn wie glasklare, rationale Gedanken. Sie sind bloss eine andere Art der Informationsverarbeitung als das rationale Denken – eine ursprünglichere, aber nicht unbedingt schlechtere. Oft eben sogar die bessere.

Fragt sich: Wann soll man nachdenken und wann auf den «Bauch hören»? Eine Faustregel könnte so lauten: Handelt es sich um eingeübte, vor allem motorische Fähigkeiten (Tausendfüssler, van de Velde), oder geht es um Fragen, die wir schon tausendmal beantwortet haben, dann denkt man besser nicht nach. Das Nachdenken würde die intuitive Lösungsfindung unnötig sabotieren. Dasselbe gilt für Entscheidungen, vor denen schon unsere Steinzeitvorfahren standen: etwa wenn es um die Bewertung von Esswaren geht, um die Wahl von Freunden oder die Frage, wem man vertrauen kann. Dafür haben wir Heuristiken (Denkabkürzungen), die dem rationalen Denken deutlich überlegen sind. In komplexen Situationen hingegen, auf die uns die Evolution nicht vorbereitet hat, zum Beispiel bei Investitionsentscheidungen, tun Sie gut daran, nüchtern nachzudenken. Hier ist Logik besser als Intuition.

Zu ernst für rationale Analyse

Der Mathematikprofessor Barry Mazur erzählt dazu folgende Geschichte: «Vor einigen Jahren versuchte ich zu entscheiden, ob ich von Stanford nach Harvard ziehen sollte, oder nicht. Pausenlos belästigte ich meine Freunde damit. Schliesslich sagte einer: «Du bist einer der besten Experten auf dem Gebiet der Entscheidungstheorie. Vielleicht solltest du eine Liste aller Vor- und Nachteile zusammenstellen, diese bewerten und den erwarteten Nutzen ausrechnen.» Ohne zu überlegen, schoss es aus mir heraus: «Ich bitte dich, Sandy, das hier ist eine ernste Angelegenheit!»

Der Autor

Rolf Dobelli ist Gründer der Firma getAbstract, des weltgrössten Anbieters von komprimiertem Managementwissen, sowie Gründer und Kurator von ZURICH. MINDS, einer Community von Persönlichkeiten aus Wissenschaft, Kultur und Wirtschaft. Er schreibt unter anderem die wöchentliche «Klarer Denken»-Kolumne für die Frankfurter Allgemeine Zeitung, die Zeit und die SonntagsZeitung in der Schweiz. Er ist überdies erfolgreicher Bestseller-Autor.

Der Skandal der Verschwendung

Die Kunst erleuchtet die Welt. Aber sie tut es auf zwielichtige Weise. Sicher ist, dass sie uns in der Begegnung hinreisst und die Zeit vergessen lässt. Wir denken klar und fühlen stark, und noch nach Jahren erinnern wir uns an jene Momente, die uns den Atem verschlagen haben. Der tiefere Skandal liegt darin, dass die Kunst Verschwendung ist. Zum physischen Überleben brauchen wir sie nicht. Die Kunst tritt immer hinzu.

Peter von Matt

Von einem Roman haben wir vielleicht fast alles vergessen, die Dramenhandlung ist nur noch ein unbestimmter Wirrwarr, die Oper ein ferner Klang, das Museum ein graues Labyrinth, aber der Augenblick, in dem Fürst Myschkin im Petersburger Salon die Vase zerschlägt, der Augenblick, in dem König Lear mit der toten Cordelia im Arm erscheint, der Augenblick, in dem sich Donna Anna im «Don Giovanni» ihrem Bräutigam entzieht, der Augenblick, da wir in Madrid vor Goyas letzte Bilder traten, diese Augenblicke stehen immer noch so bedrängend vor uns wie die Sekunden einer erlebten Todesgefahr. Vielleicht haben wir sogar die Erkenntnis vergessen, die uns damals plötzlich erfasste, aber dass da ein Licht war, welches aufflammte bis zum Horizont, das wissen wir noch und spüren es unter den Rippen. Von dieser Erinnerung lassen wir nie. Sie sagt uns: Es wird wieder geschehen. Und erneut werden wir dastehen, und die Kunst wird die Welt erleuchten.

120 Millionen für ein Bild

Und doch tut sie es auf zwielichtige Weise. Hat sie sich denn nicht immer den Mächtigen angedient? Hat sie ihnen nicht die goldenen Throne gefertigt und die Gemächer verziert, hat sie den Kaisern

nicht die schimmernden Paläste, den Päpsten die ungeheuren Kirchen gebaut? Hat sie nicht immer die Reichen beglückt und den Armen die Stehplätze überlassen? Ungezählte Werke von betäubender Schönheit sind nur entstanden, um prahlerischen Herrschern die Illusion ihrer Unsterblichkeit zu verschaffen.

Heute hat die Finanzindustrie die aristokratischen Höfe abgelöst. Man legt sein Geld in Öl, Uran und Warhols an. Das Pastellbild «Der Schrei» von Edvard Munch, eine etwas melodramatische Arbeit, beliebt vor allem bei Pubertierenden, wurde kürzlich für 120 Millionen Dollar verkauft. Der Jubel war gross, denn nun konnte man hoffen, dass auch die Pollocks, die Richters und die Lichtensteins, die man als Anlage angeschafft hatte, wieder zulegen würden. Erleuchtet die Kunst auch die Welt, wenn sie zur Absicherung gegen den röchelnden Euro in einem Banksafe liegt? Und wenn die Blase platzt, zu der sich der Kunstmarkt in den letzten Jahren aufgepumpt hat, wie steht dann die Kunst selber da? Als eine Prostituierte jener «Märkte», von denen niemand genau weiss, wer sie sind, obwohl sie ganzen Ländern das Wasser an den Hals steigen lassen?

Aber die Künstler, sagt man, die sind ganz anders. Man darf ihnen nicht die Geldgeber zum Vorwurf machen. Die Künstler sind reine Seelen. Hilflos gegenüber dem Treiben der Welt, leben sie einzig ihrem Werk zuliebe und opfern sich dafür auf. Schon aus der Antike ist der Satz vom griechischen Autor Strabo überliefert: «Der kann kein guter Dichter sein, der nicht ein guter Mensch ist.» Shakespeares Freund und Kollege Ben Jonson wiederholte diese Aussage fast wörtlich im Vorwort zu seiner Komödie «Volpone», und Friedrich Schiller legte den gleichen Gedanken seiner Kritik an Gottfried August Bürger zugrunde, mit welcher Kritik er den armen, genialen, vom Unglück gebeutelten Kollegen öffentlich hinrichtete. Schiller merkte nicht, dass er mit dieser üblen Aktion seine eigene These widerlegte. Aber auch im 20. Jahrhundert taucht die Behauptung immer wieder auf. So schreibt Paul Celan einmal in einem Brief: «Nur wahre Hände schreiben wahre Gedichte.»

Genie und Irrsinn

Es wäre in der Tat beruhigend, wenn man aus der ästhetischen Qualität eines Werks auf die moralische Qualität seines Schöpfers schliessen könnte. Doch leider ist das eine sentimentale Legende. Gerade weil sie alles Menschliche mit grimmigen Griffen erfassen, ist den Künstlern selbst nichts Menschliches fremd, und die grossen Seelen können auch kleinliche Zänker sein, eifersüchtig wie die Elstern. Die Liste der hässlichen Gefechte ist lang: Bramante gegen Michelangelo, Salieri gegen Mozart, die Romantiker gegen Schiller, Goethe gegen die Romantiker, Börne gegen Goethe, Heine gegen Platen, Wagner gegen Meyerbeer, Hebbel gegen Stifter, Karl Kraus gegen Hofmannsthal, Kafka gegen Else Lasker-Schüler, Thomas Mann gegen Heinrich Mann, Brecht gegen Thomas Mann, Dürrenmatt gegen Frisch – von den Lebenden wollen wir hier einmal schweigen.

Das 19. Jahrhundert hat dieses Dilemma dramatisch gesteigert. Einerseits hat es die Künstler zu Heiligen stilisiert und Beethovens bekränzte Totenmaske an alle Salonwände gehängt, andererseits hat es die Schöpferkraft der Künstler dem Stachel verbrecherischer Antriebe, wüster Wünsche und geistiger Störungen zuge-

schrieben. «Genie und Irrsinn» hiess damals ein jahrzehntelanger wissenschaftlicher Bestseller. Noch Gottfried Benn stellte lange Listen zusammen mit Dichtern und Musikern, die Säufer waren, und in Thomas Manns «Tod in Venedig» erscheint die Kunst als eine schimmernde Blüte, die aus giftigen Sümpfen steigt. Das sind nicht Kuriositäten aus vergangener Zeit, das verweist auf Probleme, die auch die unsrigen sind. Auch wir verbinden das geschaffene Werk sehr rasch mit der Beschaffenheit seines Schöpfers. Oft brechen die Verkaufszahlen eines bedeutenden Autors ein, wenn eine Biografie erscheint, aus der hervorgeht, wie schlecht er seine Frau behandelt hat. Niemand aber zieht den Umkehrschluss und sagt: «Dieser Mann muss ein Genie sein, er ist immer so nett zu seiner Frau.»

Auf der Verschwendung beruht das Fest

Was mich umtreibt, ist die Tatsache, dass wir der Kunst nie ganz gewachsen sind. Sie erleuchtet die Welt, aber auf zwielichtige Weise, und dies nicht nur aus den erwähnten Gründen. Der tiefere Skandal liegt darin, dass die Kunst Verschwendung ist. Zum physischen Überleben brauchen wir sie nicht. Da steckt der Stachel. Die Kunst tritt immer hinzu. Schon Jakob Burckhardt hat sie vom Überschuss her bestimmt, einem Überschuss im Prozess der Arbeit: Der prähistorische Töpfer formt ein Gefäss, und am Ende prägt er ihm mit einer Schnur ein Ornament ein, rundherum, zierlich und überflüssig – der erste Künstler. Was der Mensch zum Überleben braucht, sind Brot und Früchte und sauberes Wasser, und tatsächlich leben auf dieser Erde Abertausende, denen Brot und Früchte, denen insbesondere das saubere Wasser fehlt. Das Einzige, was nirgendwo zu fehlen scheint, sind die Kalaschnikows. Darf es denn überhaupt Kunst geben, den Überfluss schlechthin, solange es Menschen gibt, denen es an Brot und Früchten und sauberem Wasser fehlt?

Steht die Kunst also in einem fundamentalen Widerspruch zur Gerechtigkeit? Die Frage ist alt, und es gibt auch alte Antworten darauf, aber die Antworten sind so schwierig wie die Frage selbst. Eine Antwort steht im Neuen Testament. Da tritt eine Frau zu Jesus und salbt ihm die Füsse mit teurem Öl. 300 Denare hat der Krug gekostet, und überdies lebt die Frau von der käuflichen Liebe. Die Apostel protestieren: Wie vielen Armen hätte man helfen können mit dem, was die Hure hier verschwendet hat! Darauf sagt Jesus den Satz, der uns nicht weiterhilft: «Arme werdet ihr immer unter euch haben, mich aber werdet ihr nicht immer unter euch haben.» Wenn ich mich an meine frommen Jahre erinnere, dann wurde darüber nur selten gepredigt. Die Theologen kennen sicher eine beruhigende Erklärung für die schwierige Stelle, für uns aber, hier und jetzt, ist nur das eine wichtig: dass da ein Akt der Verschwendung mit schroffer Entschiedenheit gerechtfertigt wird. Wie immer man die Begründung deuten mag, die Lust am Überfluss wird in dieser Szene aus dem zwingenden Bezug zur Ungerechtigkeit gelöst. Exemplarisch.

Tatsächlich ist es so, dass in allen Kulturen die Verschwendung weit mehr ist als ein zynischer Luxus der Besitzenden oder ein Einschüchterungsritual der Herrschenden. Sie ist ein Glücksfaktor für alle. Denn auf der Verschwendung, dem kurzfristigen Genuss von Überfluss, beruht das Fest. Und ohne Feste kann keine Gemeinschaft leben, keine Familie und kein Dorf, keine Stadt und kein Land, kein Lebensalter und keine Berufsgruppe – wer weiss, ob nicht sogar die

Ameisen ihre nächtlichen Orgien feiern. Fleissig genug wären sie ja. Denn der Gegensatz zum Fest sind nicht die Armut und das Elend, sondern die Arbeit. Aus der Arbeit, der täglichen Mühe, dem Ächzen an Werkbänken und Pulten, auf Traktoren und vor Bildschirmen, entspringt der Traum von den ganz anderen Tagen, welche reines Fest sind, Tanz und Feier, Karneval, gemeinsames Geniessen und eben Verschwendung, Verschleuderung sogar in breiten Würfen. Wer dagegen antritt, tritt an gegen die menschliche Natur.

Zeitweise Aufhebung der Verbote

Die Kunst und das Fest treffen sich also im Akt der Verschwendung. Wie es keine organisierte Gesellschaft gibt ohne Fest, gibt es auch keine organisierte Gesellschaft ohne Kunst. Kunst und Fest sind nicht identisch, aber in ihrem Wesen verwandt. Wer das Fest erforscht, stösst auf Dinge, die auch für die Kunst gelten, und umgekehrt. Daher kann man vom einen auf das andere schliessen. Sigmund Freud hat das Fest bestimmt als die zeitweise Aufhebung des Verbotenen. Was sonst nicht gestattet ist, darf jetzt sein – in zeitlichen Grenzen, die oft auf die Sekunde genau gesetzt sind und streng überwacht werden. Wenn das stimmt, dann muss auch die Kunst an dieser Dynamik von Verbot und Willkür ihren Anteil haben.

Gerade die zwielichtige Weise, in der die Kunst die Welt erleuchtet, erscheint dabei als ein unabdingbares Element. Das sieht man am deutlichsten an der Verschwendung. Insofern als die Kunst Verschwendung ist, hebt sie die Gebote der Askese auf, sei es im bürgerlichen oder im religiösen Sinn. Dazu gehört zum Beispiel auch, dass die Künstler die Regeln der Ökonomie oft masslos missachten und gegen den obersten Grundsatz der wirtschaftlichen Vernunft verstossen, wonach der Wert eines Produkts von der dafür aufgewendeten Arbeitszeit abhängt. Da schreibt einer zwei Jahre an einem Roman, dann verbrennt er das Manuskript, beginnt von vorn, verbrennt es wieder und schreibt schliesslich etwas ganz anderes. Drei Jahre Arbeitszeit sind verschleudert. Ein anderer bringt überhaupt nie einen Roman zu Ende. Er hinterlässt nur

Peter von Matt spricht an der Eröffnung der 92. Salzburger Festspiele

Salzburg – Bei einem Festakt in der Felsenreitschule hat der österreichische Bundespräsident Heinz Fischer am Freitag die 92. Salzburger Festspiele offiziell eröffnet. Die Festrede hielt der Zürcher Literaturwissenschaftler Peter von Matt.

drei Bruchstücke, das eine heisst «Der Prozess», das zweite «Das Schloss», das dritte «Der Verschollene», und überdies befiehlt er, dass sie nach seinem Tod vernichtet werden müssen. Welche Verschwendung von Lebenszeit! Doch das Gebot wird missachtet, und die drei Zeugnisse des Scheiterns zählen plötzlich zu den vollkommensten Kunstwerken ihres Jahrhunderts. Auch diese Normverstösse hängen zusammen mit dem Festcharakter der Kunst, nicht weniger als die Tatsache, dass in allen Diktaturen die Künstler, die ihren eigenen Weg verfolgen, grundsätzlich verdächtig sind. Selbst den Bildersturm, die Vernichtung von Kunst allein deshalb, weil sie Kunst ist, gibt es ja heute noch und sogar wieder vermehrt. Das hängt direkt zusammen mit dem gesetzlosen Kern der Kunst.

Die Verwandtschaft der Kunst mit dem Fest macht deutlich, dass ihre innerste Mitte, die uns bald zwielichtig erscheint und bald abgründig, bald unerschöpflich und bald rätselhaft, ein Ereignis der Freiheit ist. Es speist sich aus einem Raum der aufgehobenen Verbote. Diese Freiheit jenseits der Gesetze pulsiert im Kunstwerk wie die Sexualität im Menschenleib. Sie ist, wie diese, immer uralt und brandneu, ein Ärgernis und ein Jubel, verstörend und – um mit dem schwierigsten Wort zu enden – schön.

(Dieser Text basiert auf der Rede Peter von Matts anlässlich der Eröffnung der Salzburger Festspiele.)

Der Autor

Peter von Matt ist im Kanton Nidwalden aufgewachsen, studierte Germanistik, Anglistik und Kunstgeschichte an der Universität Zürich, promovierte über Franz Grillparzer und habilitierte 1970 mit einer Arbeit über E.T.A. Hoffmann. Von 1976 bis 2002 lehrte er als Professor für Neuere Deutsche Literatur in Zürich, war Gastprofessor an der Stanford University und Fellow am Wissenschaftskolleg zu Berlin. Von Matt ist Mitglied des Ordens Pour le Mérite für Wissenschaften und Künste, der Deutschen Akademie für Sprache und Dichtung, der Sächsischen Akademie der Künste und der Akademie der Künste Berlin. Die Liste seiner Werke ist ebenso lang wie die seiner Auszeichnungen.

Öffnen wir uns dem frivolen Parfum!

Kann man lernen, brillant zu sein?
Nein, leider nicht. Denn Brillanz ist keine Eigenschaft und keine besondere Fähigkeit, sondern nur ein flüchtiger Zustand.
Die betörende Alternative: ein Entspannungsbad in seinen eigenen Möglichkeiten.
In jedem von uns rauscht ein Strom der unzensierten Ideen.

Ingeborg Harms

Seit der Renaissance wird Genie jenen Künstlern zugesprochen, die scheinbar ohne Respekt für die Formvorgaben ihrer Zeit einen ganz eigenen Stil entwickeln. Sie schaffen vor sich hin wie die Natur, die sich nicht um Vorschriften kümmert. Und sind darum auch benannt nach den Naturgeistern der Mythen, den Genien, die – mit elementaren Kräften begabt – die Menschen ärgern oder schützen. Amtliche Genies wie Mozart, Kleist oder Raffael haben ihre Mitwelt oft durch ihre Impulsivität auf die Palme gebracht und ihre nach dem Blatt agierenden Rivalen durch die unnachahmliche Frische ihrer Werke bis zur Weissglut gereizt. Die Romantik erhob das Genie zum Kult und brachte es damit fast zum Verschwinden. Die Kunstbörse, an der Begabungen heute wie Diamantminen gehandelt werden, ist nur der jüngste Ausläufer davon. Man identifiziert das Genie quasi per DNS und vergisst darüber, dass Brillanz keine Eigenschaft, sondern ein flüchtiger Zustand ist.

Jetzt mal ganz unernst

Brillanz ist ein Rätsel, denn das grösste Genie hat oft das kleinste Ego. Picasso kultivierte bis in den Tod den naiven Blick. Er liess sich einfach nicht am Phantasieren hindern. «Vor Bewunderung erstickte ich nur, wenn jemand kein echter Künstler war», so Coco Chanel. Mit Pablo blieb sie auf Du und Du und nannte ihn gerade deshalb «das radioaktive Prinzip der Malerei». Sie wusste es: Wer immer Ungeheures leistet in Kunst, Design, Sport oder in der Wissenschaft, berichtet vom Wegfall aller Skrupel und von spielerischer Selbstvergessenheit. Gesellschaftliches Standing? Sollen sich doch die anderen darum kümmern. Irgendein Mammutplan ist gigantisch

gescheitert – zum Betäuben ihrer Enttäuschung erschaffen sie etwas, und eine ganz neue Landschaft rückt in den Blick. Es ist nicht leicht, aus dem Korsett der fixen Vorstellung herauszufinden. Und alles, was man zu lange dreht und wendet, fängt Staub.

Deshalb ist das Neue zur Rettung der Welt nie eine Staatsaktion, sondern das, woran niemand gedacht hat. Es liegt stets um Haaresbreite jenseits der Systeme. Es liegt zu nah, um ernsthaft bedacht zu werden. Daher ist es nicht selten der Unernst, dem es wie ein Schmetterling ins Netz geht.

Bereit für den Glückswechsel

Ein besonderer Freund der Brillanz ist das Unglück. Wenn einer mit dem Rücken zur Wand steht, kommt die Lösung der Probleme oft von selbst: sofern er gute Miene zum bösen Spiel macht. Im Drama nennt man diesen Punkt den Glückswechsel. Wer alle Prätentionen aufgibt und die Geister anruft, hat schon halb gewonnen. Und damit wären wir wieder bei der Chemie, die uns mit allem, was uns umfängt, auf seltsame Weise vernetzt.

«In der Not wächst das Rettende auch», schrieb Hölderlin. «Das hat mich geflasht», heisst es neudeutsch in Berlin. In jedem von uns rauscht ein Strom der unzensierten Ideen. «Stream of consciousness» nannten ihn die von Sigmund Freud beeindruckten Literaten des 20. Jahrhunderts. Doch man sollte sich diesen Fluss nicht als Fontäne denken, die aus einem Urreservoir sprudelt und kraftlos in sich zurückfällt, sondern als ein Durchspültwerden von der Wirklichkeit, als ein fast animalisches Vernetztsein mit der Aussenwelt, das wir beim Verfolgen unserer ausgeklügelten Pläne gewöhnlich unterdrücken. Wem hätte nicht in prekärer Lage ein Gewaltmarsch bei starkem Wetter die entscheidende Idee verschafft? Man muss nur hinausgehen «ins Freie», heisst die Regieanweisung bei Kleist, um in Möglichkeiten zu baden. Die Zukunft keimt nicht im Kalender, sie blüht in und unter uns, und wer die Sinne weit macht, den weht sie an wie ein frivoles Parfum. Öffnen wir unseren Geist für das Genie in uns. Und die Arme. Und die Nase auch.

Die Autorin

Dr. Ingeborg Harms ist seit 1997 Kolumnistin und Rezensentin im Feuilleton der Frankfurter Allgemeinen Zeitung. Sie veröffentlicht regelmässige Beiträge in verschiedenen Magazinen und arbeitet an der Berliner Heinrich-von-Kleist-Ausgabe mit. Zu ihren bekannten Buchveröffentlichungen zählt unter anderem «Hard Drive. Drei Videos». Aktuell sitzt sie in der Jury für den Preis der Leipziger Buchmesse 2013.

cresc
CHO.
Ex - tra - The Spe - cial, The - voy

Lebenslang auf der Bühne

Das gern zitierte «wahre Ich» gibt es gar nicht, sagt die Psychologie. Authentisch sind wir erst durch die Vielfalt der Rollen, die wir spielen. Nur Heilige und Verrückte gehen als unwandelbare Originale durch das Leben.

Mathias Forster

Auf die Frage einer Journalistin, wie es ihm gelinge, als extrem wandlungsfähiger Schauspieler er selbst zu bleiben, antwortete Kenneth Branagh einmal: «Indem ich mich immer wieder zur Wandlung befähige.» Er kennt eben seinen Shakespeare: «Die ganze Welt ist Bühne / Und alle Frauen und Männer nur Spieler» («Wie es euch gefällt»). Mit diesem Spruch eilte das Theatergenie den Einsichten der Psychologie über unsere Identität um 500 Jahre voraus. «Die Forderung, sich unbedingt treu zu bleiben, verkennt das Wesen des Menschen», so die kanadische Psychologin Wendy Craig. «Nur Heilige und Verrückte gehen als unwandelbare Originale durch das Leben.» Denn die privaten und sozialen Beziehungen seien heute derart komplex, dass sich das «Selbst» nur in einer flexiblen «Darstellung» entfalten könne.

Alles nur Theater

Diese These hat als einer der Ersten der amerikanische Soziologe Erving Goffman 1959 in seiner Studie «Wir alle spielen Theater – die Selbstdarstellung im Alltag» präsentiert. Einen stetigen Persönlichkeitskern, dem man durch Rollenspiele gerecht oder untreu werden könne, gebe es gar nicht, denn letztlich sei der Mensch «nichts anderes als die Summe seiner Aufführungen». Noch zugespitzter formuliert: Man ist das, wie die anderen einen wahrnehmen.

Entsprechend hat es unbestreitbare Vorteile, mit der Maske aufzutreten, die der Beziehung zum jeweiligen Gegenüber angemessen ist: Vor Rivalen kehrt man den unerschrockenen Helden hervor, in der Therapie das bedauernswerte Opfer, an der Hotelbar wird das erotische Weltwunder inszeniert, Mitarbeiter bekommen in der Regel die freundlich-bestimmte Kompetenzkoryphäe zu sehen, und vor dem Lebenspartner und der Familie gibt man das verständnisvoll liebende Wesen. Man gibt es, wohlgemerkt, denn:

Dass man auch anders kann, etwa vom einen auf den anderen Moment die Familie verlassen und mit irgendjemand irgendwo ein neues Leben beginnen, kommt erfahrungsgemäss nicht nur im Film und auf Theaterbühnen vor.

Die Galerie der Selbstbilder

Und wenn man sich noch so sehr als Original versteht: Ich bin «ich» nur im Verhältnis zum anderen, also zum Nicht-Ich. Wer nicht gerade auf der Robinson-Insel lebt, agiert Tag für Tag auf Bühnen und wird folglich dauernd beobachtet. Also spielt man. Und zwar von Kindesbeinen an, wie die Entwicklungspsychologen betonen. Ist etwa die Fürsorge eines Elternteils garantiert, die des anderen aber nicht, werden zwei Verhaltensformen geprobt: Zuwendung einfach geniessen, beziehungsweise erkämpfen. Die hohe Schauspielschule absolvieren wir in der Pubertät, wo durch Experimentieren mit diversen Rollen die Beziehungsfähigkeit getestet wird.

Seit einigen Jahren hat die Wandelbarkeit des Menschen auch die Neugier der Neurologen geweckt: Diese betrachten das Selbst als eine Art komplexe Erinnerungsstruktur. Der Neurodidaktiker Manfred Spitzer: «Was wir über die Sinne erfahren und mit dem Verstand begreifen, legen wir als emotionale Raster im Langzeitgedächtnis ab, um je nach Sachlage ein passendes Selbstbild abzurufen.» Beschädigen diese Erkenntnisse unseren Anspruch auf Authentizität? Überhaupt nicht. Erst im Spiel, dem reinen Ausdruck von Neugier und Kreativität, gerate der Mensch zum Menschen, fand der Verhaltensforscher Konrad Lorenz.

Mut zum Wandel und zur Offenheit machen ein erfülltes Dasein geradezu aus. Allerdings soll man sich vor purer Verwandlungskunst hüten und von sich selbst verlangen, Charakterdarsteller zu sein. Denn nur ihm gelingt es, im Spiel unverwechselbar zu bleiben, indem er niemals vorgibt, jemand anders zu sein, sondern immer klarmacht, dass sein Auftritt ein authentischer Teil der Persönlichkeit ist.

Der Autor

Mathias Forster studierte Geschichte, Psychologie und Philosophie. Seit den 1970ern arbeitet er als freier Journalist, seit 1985 als Redaktor, z.B. beim Magazin «Vogue», und ist Buchautor. Er realisierte eigene Theaterproduktionen mit namhaften Künstlern und entwickelte psychologische Coachings für Unternehmen.

Für Sie gelesen

«Oben bleiben. Immer.»

(Jim Collins / Morten T. Hansen)

Das aus dem Amerikanischen übersetzte Buch wendet sich an Manager, die mit ihren Unternehmen an die Spitze ihrer Branche streben und dort bleiben wollen. Ausgehend von dem reisserischen Titel, ist man versucht zu vermuten, hier werde einmal mehr ein wohlfeiles Managementrezeptbuch mit vermeintlich ultimativen Strategieempfehlungen präsentiert. Das ist nicht der Fall. Der Titel der deutschen Übersetzung wurde vom Campus Verlag wohl als Marketing-Gag ausgedacht.

Die Verfasser Jim Collins, Gründer des Management-Zentrums Boulder (Colorado), und Morten T. Hansen, Professor an der University of California und an der INSEAD, sind keine marktschreierischen Scharlatane, sondern renommierte, seit Jahren wissenschaftlich solide arbeitende Managementforscher. Ihr Interesse besteht darin, auf der Basis langfristiger empirischer Forschungsprojekte die Erfolgsformeln von Spitzenunternehmen herauszufinden. Dabei

Jim Collins

Morten T. Hansen

halten sie die Grundsätze der Sozialwissenschaften strikt ein. Es spricht für ihre Seriosität, dass sie den Leser darauf hinweisen, dass empirische Forschung nie Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge, wohl aber interessante und zum tieferen Nachdenken anregende Korrelationen aufdecken kann.

In dieser Schrift präsentieren sie die Ergebnisse eines neunjährigen Forschungsprojektes. Die Autoren gingen zwei spannenden Fragen nach: Warum haben manche Unternehmen in einem turbulenten Umfeld Erfolg, und warum scheitern andere, die in der gleichen Branche unter den gleichen Rahmenbedingungen tätig sind? Haben die Erfolgreichen einfach mehr Glück, oder machen sie etwas grundlegend anders als ihre gestrauchelten Wettbewerber? Auf den Punkt gebracht, kommen Collins und Hansen zum Ergebnis, dass die von ihnen nach strengen Kriterien herausgefilterten Spitzenunternehmen nicht wegen der Unsicherheit erfolgreich sind, sondern während der Turbulenzen wesentlich besser performen. Sie betiteln sie als 10X-Unternehmen, weil sie im Hinblick auf Börsenkapitalisierung und Rendite die Referenzunternehmen aus ihrem

jeweiligen Börsenindex im langfristigen Vergleich um mindestens das Zehnfache übertreffen. Die ermittelten Forschungsergebnisse sind überraschend und bestätigen nicht die landläufigen Annahmen über besonders erfolgreiche Unternehmer. Die Top-Manager der 10Xer sind nicht kreativer, nicht visionärer, nicht charismatischer, nicht ehrgeiziger, nicht mehr mit Glück gesegnet, nicht risikofreudiger und nicht kühner als ihre Antipoden. Sie haben sich jedoch darauf eingestellt, dass ihre Märkte jederzeit eine plötzliche unerwartete Wende nehmen können und dass sie ihr Umfeld weder kontrollieren noch exakt vorhersagen können.

Es ist also die Kombination aus Disziplin, Kreativität und «paranoider» Sensitivität/Unruhe, die Spitzenunternehmen von ihren weniger erfolgreichen Wettbewerbern abhebt. Sie lassen sich durch die Attribute spezifisch, methodisch und konsistent charakterisieren. Ihre langfristigen Zielsetzungen stets klar im Blick, bereiten sich die 10Xer auf ungünstige Marktentwicklungen vor, legen hierfür durch konservative Bilanzierung Risikopuffer an und nehmen auch schwache Störsignale auf. Vor allem sind sie sich stets der Tatsache bewusst, dass ihr Schicksal in ihrer eigenen Hand liegt. 10Xer entscheiden selbst, übernehmen Eigenverantwortung und klagen nicht über die Unkalkulierbarkeit ihres Umfeldes. Auch für die 10Xer gilt: Sie müssen sich ihren Erfolg Jahr für Jahr neu erarbeiten. Auch unter diesen finden sich gefallene Engel.

Oben bleiben. Immer.
Jim Collins / Morten T. Hansen:
Campus Verlag, Frankfurt – New York 2012

Ausgezeichnete Schriftenreihe

Der Swiss Media Award und der Best of Corporate Publishing Award schmeicheln uns und zeigen: Die «Denkpausen» machen die Medienwelt um eine lesenswerte Schriftenreihe reicher. Viel wichtiger sind uns aber die positiven Rückmeldungen unserer Leserinnen und Leser. Herzlichen Dank fürs Mitdenken.

«Denkpausen» als Podcast

Ob zu Hause, auf dem Weg zur Arbeit oder im Urlaub: Nutzen Sie die Chance, sich ausgewählte «Denkpausen»-Beiträge vorlesen zu lassen. Unsere Audio-Versionen ermöglichen das. Sie können die Berichte am PC anhören und sie einzeln oder gesammelt auf einen Tonträger herunterladen. Damit Sie keinen Podcast verpassen, abonnieren Sie am besten unsere «Denkpausen» als RSS-Feed auf iTunes oder auf unserer Website. Hier stellen wir auch alle Beiträge als Online-Stream bereit: **www.mssg.ch/podcast**

IMPRESSUM

Herausgeber	Management School St.Gallen
Redaktion	Urs von Schroeder
Konzeption	Management School St.Gallen
Gestaltung	Ruedi Oetiker, Mac J. Rohrbach
© Copyright	Management School St.Gallen

Management School St.Gallen

BETTER BUSINESS

Management School St.Gallen

Fürstenlandstrasse 41
CH – 9001 St.Gallen
Telefon (41) 071 222 51 53
office@mssg.ch | www.mssg.ch

Denkpausen

Inspirationen zu
Management und Leadership

Edition No. 12

Management School St.Gallen

BETTER BUSINESS