

STANDPUNKT NR. 58 – 02/2019

Der Idiot – oder: Sind wir Unwissende oder Ignoranten?

„Aufklärung ist der Ausgang des Menschen
aus seiner selbstverschuldeten Unwissenheit“
(Immanuel Kant)

Dostojewski schuf in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts mit seinem Fürst Myschkin eine Romanfigur von Weltgeltung und nannte seinen Roman „Der Idiot“. Obwohl wir heute diesen Begriff als Schimpfwort verstehen und verwenden, ist Myschkin, der nach jahrelanger Behandlung in einer Schweizer Nervenheilanstalt nach Russland zurückkehrt, alles andere als ein „Trottel“ oder „Depp“. Weil er in kindlich naiver Weise über Liebe, Schönheit und die Natur erzählt, ist er seiner bürgerlichen Umgebung zunehmend suspekt, weshalb er hinter vorgehaltener Hand als „Idiot“ betitelt wird.

Myschkin praktiziert christliche Maßstäbe in kindlicher Form und konfrontiert die Gesellschaft dadurch mit sich selbst und ihrer Verlogenheit.

Stellen wir uns einen Moment vor, der neue Vorstandsvorsitzende einer Großbank würde auf seiner ersten Pressekonferenz erklären, sein oberstes Ziel sei, dass die Bank künftig mit ihren Kunden nach dem Gesetz der Nächstenliebe umgehen wolle, und dass das persönliche Glück eines jeden Mitarbeiters die zentrale Managementaufgabe für ihn und sein Führungsteam sei. Wie würden Analysten, Journalisten und Eigentümergebietvertreter reagieren? Welchen Begriff für ein solches Verhaltensmuster würden sie verwenden?

Dabei sind diese Begriffe doch gar nicht so abwegig. Ist die ideale Kundenbeziehung nicht dadurch gekennzeichnet, dass Kunde und Lieferant vertrauensvoll, respektvoll und Interessen-wahrend miteinander umgehen? Erwächst nicht die Leidenschaft, sich für einen Kunden und seine Interessen zu engagieren, auch aus einer Art „Liebe“?

Wissen wir nicht, dass Menschen, die in ihrem beruflichen Umfeld glücklich sind, auch bessere Mitarbeiter im Sinne der Unternehmensziele sind, weil sie sich stärker engagieren, mehr Gedanken machen und auch leichter Verantwortung übernehmen? Muss man nicht daher anerkennen, dass Glück auch eine Management-Dimension ist?

Viele erfahrene Manager werden mir Recht geben. Sie wissen aus Erfahrung, dass die geschilderten Faktoren großen Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens haben. Sie wissen es aus der eigenen Erfahrung mit erlebter Führung. Sie haben gute und schlechte Führungskräfte erlebt und wissen daher, dass dies selten nur mit der fachlichen Kompetenz korreliert.



Und dennoch hat Sie bestimmt die Vorstellung irritiert, ein neuer Vorstandsvorsitzender würde solche Botschaften absenden. Oder stellen Sie sich sogar vor, es wäre „Ihr“ neuer Vorstandsvorsitzender. Welche Sorgen würden Sie beschleichen?

Woran liegt es, dass wir mit bestimmten Begrifflichkeiten in unserer Management-Welt nichts anfangen können, obwohl wir doch wissen, dass sie zumindest nicht irrelevant sind?

Der von mir hochgeschätzte amerikanische Soziologe Barry Schwartz hat vor einiger Zeit den Terminus der „Technology of Ideas“ geprägt. Damit ist gemeint, dass in bestimmten Gesellschaftsgruppen, also z.B. Manager, bestimmte Leitgedanken existieren, die das Denken der Gruppenmitglieder sehr grundsätzlich prägen.

Ist ein Mensch bspw. religiös geprägt und glaubt er an ein von Gott vorbestimmtes Leben, dann wird er beten, wenn er seine Lebenssituation verbessern will.

Ist ein Mensch dagegen davon überzeugt, von irdischen Mächten unterdrückt zu werden, wird er möglicherweise rebellieren, um sich zu befreien.

Glaubt ein Manager, dass alle seine Mitarbeiter faul sind, wird er viel Aufwand in die Kontrollinstrumente und -prozesse stecken. So wird z.B. der amerikanisch-österreichische Management-Guru Peter Drucker mit den Worten zitiert: „Wenn Sie Chef sind, ist Ihr Mitarbeiter darauf aus, Sie zu betrügen.“

„Technologies of Ideas“ beschreibt also das Phänomen, dass bestimmte Gruppen von Menschen ihre eigene Verständnisswelt haben, in der sie agieren und mit deren Erkenntnissen sie versuchen, erfolgreich zu sein. Und es fällt den Mitgliedern dieser Gruppen dann besonders schwer, Sachverhalte, Erkenntnisse und Informationen, die nicht in dieses Verständnis-Schema passen, überhaupt aufzunehmen, geschweige denn, sie zu verarbeiten. Erfahrene Manager haben gelernt, dass das Ihnen vermittelte Wissen, bspw. aus ihrem BWL-Studium, nicht ausreicht, die Komplexität realer Unternehmensführung zu bewältigen. Sie haben daher intuitiv oder aus bewusster Erkenntnis externer Quellen ihren Horizont erweitert. Viele Manager haben diesen Prozess allerdings auch nicht begonnen und leben immer noch in der gedanklichen Inzucht ihrer Ursprungs-Welt.

Wenn Sie Zweifel haben, dann nehmen Sie doch einmal das aktuelle Lehrbuch eines BWL-Studenten zur Hand und suchen Sie nach Begriffen wie „Glück“, „Gnade“, „Liebe“ und „Leben“. Ich bin ziemlich sicher, dass Sie diese Begriffe nicht finden werden. Sie werden diese Begriffe auch in keinem IT- oder Physik-Buch finden, dafür aber in der Philosophie und natürlich der Theologie.

Das bedeutet, dass heranwachsende Manager in ihrer Ausbildung eine Verständnisswelt vermittelt bekommen, in der anerkannte, wesentliche Erfolgsfaktoren überhaupt nicht vorkommen, weil sie nicht Bestandteil der Begrifflichkeiten sind, die die entsprechende soziale Gruppe kennzeichnet und über die sie sich auch identifiziert.



Es ist u.a. das große Verdienst Ernst Cassirers, diese besondere soziale Bedeutung von Sprache für das Verstehen der Welt untersucht und herausgearbeitet zu haben.

Es muss also daher auch nicht überraschen, wenn für viele Manager das Thema „Führung von Menschen“ so schwierig ist und dass insbesondere im Management von Großunternehmen das technokratische Führungsverständnis über Ziele und Kontrolle dominiert (und große Schäden anrichtet).

Stellen Sie sich vor, Sie müssten sich ab sofort mit der Teilchen-Physik befassen, weil jemand festgestellt hätte, das sei ein elementarer Erfolgsfaktor für Ihr Unternehmen. Mit welcher Zurückhaltung würden Sie das Thema angehen?

Und wären Sie dann nicht auch froh, wenn es eine Organisationseinheit gäbe, die Ihnen die Aufgabe abnehmen würde, sich in das Thema einzuarbeiten, und die auch so ausgerichtet wäre, dass sie sich melden würde, wenn etwas Wichtiges zu besprechen sei.

Genau so wird in vielen Unternehmen mit dem Thema der sogenannten „weichen“ Erfolgsfaktoren umgegangen. Allein der Name drückt schon aus, wie weit sich die entsprechende Leitidee einer sozialen Gruppe (Manager) prägend durchgesetzt hat, denn „weich“ bedeutet ja im Grunde nichts anderes als „weniger wichtig“, denn „harte“ Faktoren sind dann wohl auch die relevanteren.

Verändert ein Manager daher diese Priorität, dann ist er schnell in den Augen der anderen Gruppenmitglieder ein „Idiot“.

Man könnte auch noch weiter gehen, denn ein wesentlicher Baustein der gängigen Management-Leitidee ist Rendite.

Rendite ist die zentrale Zielgröße für die Qualität von Unternehmensführung, insbesondere auch unterlegt mit dem Konzept des „Shareholder Value“, der obersten Zielsetzung der Management-Aufgabe. Ein Unternehmen ist demnach nur dann ein gutes, also erfolgreiches Unternehmen, wenn die erzielte Rendite der Erwartung des Kapitalgebers (und der Analysten) entspricht.

Daher sind Unternehmen, die sich dem Diktat der Renditemaximierung nicht unterwerfen, in weiten Teilen der Wirtschaft (und der Politik) suspekt.

Man bezeichnet bspw. Sparkassen und Genossenschaftsbanken zwar öffentlich nicht als „Idioten“, aber Störenfriede sind sie allemal. Das liegt vor allem daran, dass der Gründungsauftrag der Sparkassen und das Selbstverständnis von Genossenschaftsbanken nicht so recht in das Renditedenken der Wettbewerber passt, weshalb von Wettbewerbsverzerrung gesprochen wird, obwohl es im Kern nur darum geht, lästige Wettbewerber zu diskreditieren, um selbst höhere Renditen erwirtschaften zu können, was natürlich zu Lasten der Kunden gehen würde. Aber wen interessiert das schon in einer Welt, in der die Rendite das Ziel aller Mühen ist?



Ich beobachte seit vielen Jahren erfolgreiche und weniger erfolgreiche Manager. Und es ist für mich längst keine Frage der Intelligenz mehr, denn in vielen nicht erfolgreichen Unternehmen sitzen sehr viele sehr intelligente Menschen; sie bekommen nur nichts zustande.

Ein wesentlicher Grund dafür ist, dass diese Manager gedanklich in einer Welt gefangen sind, die wesentliche Erfolgsfaktoren nicht erfasst und einbezieht. Sie agieren wie Kunststudenten, für die das Erschaffen eines großen Gemäldes insbesondere hervorragende Malerei-Techniken erfordert und für die Intention, Gefühl und Leidenschaft nur Nebensächlichkeiten sind.

Menschen, die so erzogen bzw. ausgebildet wurden, vermissen viele Aspekte der Unternehmensführung nicht, weil sie nicht um deren Relevanz wissen bzw. in ihrem Herzen auch nicht an diese glauben.

In allen großen Reden tauchen die „weichen“ Faktoren mit schöner Regelmäßigkeit auf; in der Praxis der Unternehmensführung sind sie regelmäßig unterrepräsentiert. Glück ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor im Management.

Wir müssen schon in der Ausbildung darauf achten, dass den jungen Leuten die richtigen Botschaften vermittelt werden. Es ist eben weit mehr als reines Handwerkszeug, ein Unternehmen erfolgreich zu führen. Die Bedeutung von Sinnstiftung, Leidenschaft und Menschenführung muss Jungmanagern in Fleisch und Blut übergehen, genauso wie Bilanzkennziffern und Prozessmanagement.

Der Schock, den viele junge Leute nach ihrer Ausbildung erleiden, wenn sie plötzlich in der Praxis aufschlagen, liegt doch weniger in der Komplexität der Praxis, sondern vor allem darin begründet, dass plötzlich klar wird, wie unvollständig das Rüstzeug ist, mit dem man in den Kampf geschickt wird. Es fehlt schon an der Sensibilisierung für die Relevanz des Zwischenmenschlichen und zieht sich bis hin zum mangelnden Training im Kunden- und Kollegenhandling.

Es ist also weniger die Ignoranz der Erkenntnisse, an der es mangelt, sondern an der Dominanz entsprechend eng definierter Leitideen.

Sie können in Ihrem Unternehmen sehr viel tun, um durch Ausbildung und Training, aber auch durch Vorbildfunktion diese engen Leitideen aufzubrechen und vollständigere Bilder zu transportieren.

Investieren Sie Zeit und Mühe in die richtige Ausbildung ihrer Nachwuchs-Kräfte; sie werden es Ihnen danken.

Herzliche Grüße aus Brand

Hans-Dieter Krönung