

# Nichtstun ist besser, als mit viel Mühe nichts schaffen (Laotse)

12.04.2014

Vor etwa einem halben Jahr ist mein Buch Champions League für Manager – Erfolg durch Vielfalt erschienen. Ich freue mich, dass Sie mich seitdem auf meinem Weg, in meinen Themen, in lebhaften Diskussionen hier und an anderer Stelle begleitet haben.

Ob wir über die Vielfalt bei der WM, den Wert von Einfühlungsvermögen und Kommunikation im Zusammenhang mit dem legendären Per-Mertesacker-Interview, über Vielfalt als Teil der Unternehmensstrategie, über charakterstarke Typen, das Scheitern von Vorstandsfrauen oder die Unumgänglichkeit von Niederlagen geschrieben haben – immer hatte ich das Gefühl, dass ich mit den Schwerpunkten, die mir am Herzen liegen, auch Ihre Gedanken und Erfahrungen dazu getroffen haben. Mein Team und ich hatten viel Spaß dabei, die Themen informativ und unterhaltend für Sie in Worte zu fassen.

„Dax-Konzerne haben Nachholbedarf beim Thema Vielfalt“ titelte das Manager Magazin im November. Demnach sind Aufsichtsräte in Deutschland überwiegend männlich, deutsch, über 60 und Wirtschaftswissenschaftler. Das überrascht nicht, sollte uns aber weiter antreiben, uns intensiv für mehr Vielfalt in den Mitarbeiter- und Führungsstrukturen einzusetzen.

Aber bitte mit dem geschulten „Augenmaß“ und der notwendigen Ruhe. Blinder Aktionismus, wie er in den letzten zwei Jahren zum großen Teil von den Verantwortlichen und deren Beratern verursacht wurde, führt zu Effektivitätsverlusten in den Organisationen und zum bösen Scheitern von Personen, die bei sorgfältigerer Prüfung und Auswahl davon hätten verschont werden können. Noch viel schlimmer ergeht es Unternehmen, die mit aller Macht Problembesetzungen halten, damit die Entscheider der Besetzung nicht ihr Gesicht in der Öffentlichkeit verlieren. Das mag für die äußere Reputation kurzfristig helfen, nach innen bedeutet es aber einen Vertrauens- und Gesichtsverlust, der nur schwer wieder korrigierbar ist und zu einer Ohnmacht bei den Beteiligten führt, die kaum oder gar nicht auszuhalten ist. Immer wieder kommt dann die Frage nach dem „Warum“, und die kann weder inhaltlich noch mit anderen schlagenden Argumenten beantwortet werden.

Das richtige Maß finden: Aus meiner Sicht ist diese Fähigkeit für den Erfolg, für die Zufriedenheit aller und insbesondere für das gelungene Ausfüllen einer Führungsaufgabe ganz entscheidend.

Von Johannes Eckert, Abt der Benediktinerabtei St. Bonifaz in München und Andechs, der seit einigen Jahren die stark nachgefragten Manager-Exerzitien auf dem „Heiligen Berg“ Andechs leitet, habe ich gelernt, dass die Bedeutung der alten Kardinaltugend und Benediktinischen Ordensregel, „das rechte Maß und die Balance zu finden“, für unser heutiges Leben von großer Bedeutung ist, da die „Maßlosigkeit“ und die „Anmaßung“ in unserer Gesellschaftskultur eher kultiviert als kritisiert werden. Auch zur Vielfalt gehört es, das „rechte Maß“ zu finden. Die Etablierung eines diversen Teams und einer Unternehmenskultur, die Vielfalt zulässt und fördert, ist – das habe ich oft betont – wesentlich für den Erfolg und die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens. Aber auch dies muss im richtigen Maß betrieben werden, andere Ziele und Inhalte dürfen deshalb nicht gänzlich vernachlässigt werden. Es sollte auch niemals um die Vielfalt an sich, als Selbstzweck, gehen, sondern die Aufstellung muss sich immer an den individuellen Erfordernissen und Situationen orientieren. Das gilt in der Wirtschaft ebenso wie im Fußball und in allen anderen Lebensbereichen.

Zuletzt habe ich auch im Fußball und im Umgang mit unseren Weltmeistern das richtige Maß vermisst. Die „Zeit“ titelte: „Deutschland gewinnt glanzlos gegen Gibraltar“ – nach einem 4:0-Sieg! Von einer „total mangelhaften Torausbeute“ war in der Sportschau die Rede, von einem „Pflichtsieg“ und von einem aufgebrauchten Trainer Jogi Löw, der deutlich mehr von seinen Spielern erwartet hätte. Jogi Löws Erwartungshaltung sei ihm zugestanden und sicher ist es wichtig, das Spiel in Ruhe zu besprechen, Spielsituationen und Fehler zu analysieren und sich ständig zu optimieren.

Aber grundsätzlich und mit Blick auf die öffentliche Berichterstattung erscheint es mir vollkommen maßlos, einen 4:0-Sieg quasi als Niederlage zu deklarieren. Gewonnen ist ein Fußballspiel bereits mit 1:0. Ein Spiel mit mehr als 5:0 Toren zu verlangen, wirkt auf mich – und zwar ganz unabhängig davon, wer der Gegner in der Partie ist – anmaßend und überheblich. Letztendlich ist es auch der gegnerischen Mannschaft gegenüber respektlos, zeigt eine solche Einschätzung doch, wie wenig man von den Gegnern und ihren Fähigkeiten hält.

Kommen wir nochmal kurz zur Wichtigkeit von Vielfalt, nicht dass Sie mich hier falsch verstehen:

Es ist unerlässlich, in die Unternehmen zu gehen und dort Vielfalt konkret zu fördern. Es ist der einzige Weg für die zukünftige Arbeitswelt der Informationsgesellschaft.

Meine Erfahrung ist, dass vielen Verantwortlichen die Herausforderung, eine Kultur der Vielfalt zu etablieren, bewusst ist, sie aber versuchen, sich vor der „Basisarbeit“ zu drücken und schnelle „Leuchttürme“ einsetzen wollen, bei denen leider dann allzu schnell das Licht wieder ausgeht.

Das ist wie früher beim Erlernen der Grundrechenarten oder dem Lernen von Vokabeln einer Fremdsprache. Wenn du das nicht machst, verstehst du nie den Dreisatz oder die Bedeutung eines Wortes in einer anderen Sprache. Zugegeben, das bedeutet Arbeit und erfordert Fleiß, Disziplin und Durchhaltevermögen. Viele erfolgreiche Führungskräfte wollen sich diese Anstrengungen und allzu große Umwälzungen ersparen – eine ganz menschliche Reaktion.

Es ist aber wichtig, sich immer wieder vor Augen zu halten, dass sich durch die Verankerung von mehr Vielfalt im Arbeitsleben und in den Firmenkulturen nicht von heute auf morgen alles ändert, sondern dass es sich dabei um einen Prozess handelt. Und um diesen Prozess nachhaltig und erfolgreich zu gestalten, gilt es, das richtige Maß zu finden.

Niemand möchte plötzlich die Hälfte der erfolgreichen deutschen, männlichen Vorstände oder Aufsichtsräte in einem Unternehmen entlassen, um sie durch weibliche und/oder ausländische Nachfolger(innen) zu ersetzen. Veränderungen müssen maßvoll und ohne Selbstzweck geschehen. Aber damit sie überhaupt geschehen können, ist es wichtig, den Geist zu öffnen und althergebrachte, oft unbewusst übernommene, Vorstellungen zu überdenken.

Zum Abschluss möchte ich gern noch ein paar persönliche Worte hinzufügen. Sie haben in den vergangenen Monaten an meinen Gedanken teilgenommen, indem Sie diesen Blog oder Newsletter gelesen haben.

Josef Anton Duffner sagt über das Lesen:

„Lesen ist nicht nur, Geschriebenes mit den Augen anzusehen, Worte, die nebeneinander stehen, zu betrachten, Geschriebenes geistig wahrzunehmen, in sein Denken einzufügen, Worte zur Fantasie werden zu lassen. Lesen ist zuzulassen, dem geschriebenen Wort Leben zu geben.“

Dass genau dies geschieht, dass Sie meinen geschriebenen Worten Leben geben, wenn Sie sie gelesen haben, wünsche ich mir. Lassen Sie in Ihrem Denken Veränderung zu, dann kann sie – im richtigen Maß – auch Wirklichkeit werden.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen und Ihren Lieben eine schöne Vorweihnachtszeit und alles erdenklich Gute für alle Ihre Ideen und Herausforderungen. Den Fußballfans unter Ihnen drücke ich die Daumen, dass IHRE Mannschaft erfolgreich ist. Leider kommt halt an den Bayern derzeit keiner vorbei :-).

Über Vielfalt und Fußball ist derzeit alles gesagt. Veränderung ist nun, es zu tun!

Mein nächstes Buchprojekt beschäftigt sich mit der Macht an sich und im speziellen. Vordergründig interessiert mich als Personalentwicklerin, wie Macht die Persönlichkeit prägt, beeinflusst und verändert. Hierzu recherchiert unser Team derzeit sowohl die neuesten Erkenntnisse aus der Soziologie, Psychologie und Verhaltensforschung als auch die internationalen Erkenntnisse der Neurologie im Zusammenhang mit Gesundheit.

Vielleicht weckt auch dieses Thema Ihr Interesse :-) ... und ich schreibe darüber!

Ihre

Michaela Bürger