

Martin Härter



Die Kunst gesunder Führung

Schritte zu einer leistungsfähigen
Unternehmenskultur

BELTZ

Leseprobe aus: Härter, Die Kunst gesunder Führung, ISBN 978-3-407-29041-0

© 2017 Beltz Verlag, Weinheim Basel

<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-29041-0>

Einleitung

Nichts auf der Welt ist so kraftvoll wie eine Idee, deren Zeit gekommen ist.

Victor Hugo

Der Anlass dafür, dieses Buch zu schreiben, ist einerseits das zunehmend geschärfte Bewusstsein, dass nicht nur die körperliche Leistungsfähigkeit, sondern auch die psychosoziale Fitness der Belegschaft für den unternehmerischen Erfolg immer wichtiger wird. Andererseits ist die gereifte Erkenntnis, dass Führung eine maßgebliche Rolle dabei spielt, diese Gesundheits- und Leistungspotenziale zu heben, Anlass genug, den Einfluss von Führung auf die betriebliche Gesundheit genauer unter die Lupe zu nehmen. Diese Einsicht, dass es einen Zusammenhang zwischen Führung und Gesundheit gibt, ist nicht neu. Bisher mangelt es jedoch an der praktischen Umsetzung dieser Erkenntnis. Es ist höchste Zeit, daran etwas zu ändern, denn der Wettbewerbsdruck am Markt sowie die Erwartungen der Shareholder und des Managements sind enorm, während gleichzeitig aus Sicht der Mitarbeiter Unternehmenswelten komplexer und vielschichtiger werden, Technologien und Arbeitsprozesse sich rasant verändern und (auch aufgrund demografischer Veränderungen) personelle Ressourcen abnehmen. Viele Menschen fühlen sich infolgedessen maßlos überfordert oder sind oft einfach nur frustriert. Die organisationale Gesundheit bleibt dabei auf der Strecke, obwohl gerade sie die Voraussetzung dafür ist, dass Menschen in einem komplexen Arbeitsumfeld einen guten Job machen (Bengel et al. 1998). Die Initiativen zur Gesundheitsförderung in vielen Unternehmen legen davon Zeugnis ab, dass Gesundheit als Hebel für Leistungsfähigkeit erkannt wurde. Doch zielen diese Aktivitäten in der Regel nur auf palliative Gesundheitsstrategien und auf die Verantwortung des Einzelnen hinsichtlich seiner individuellen körperlichen und psychischen Gesunderhaltung. Seminare und Kurse zur ausgewogenen Ernährung, ausgleichenden Bewegung und angemessenen Entspannung (Stressmanagement, Work-Life-Balance und Resilienz) stehen dabei im Vordergrund.

Diese Maßnahmen sind wichtig und gut. Doch greift der Ansatz der individuellen Gesundheitsförderung für die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens zu kurz. Messbare Effekte, die sich das Topmanagement in der Regel davon verspricht, wie zum Beispiel das Senken von Fehlzeiten oder die Erhöhung von Motivation, bleiben aus. Was wir zusätzlich zur individuellen Gesundheitsförderung brauchen, sind kulturelle Stellschrauben, die das Selbstwertgefühl der Menschen in den Unternehmen fördern.

In diesem Buch wird beleuchtet, welchen Einfluss die psychosoziale Gesundheit auf die Arbeitswelt hat, welche Chancen eine auf psychosoziale Gesundheit ausgerichtete Führungskultur für die Zukunft bereithält und was jeder, der in einer Organisation oder in einem Betrieb Führungsverantwortung trägt, dafür tun kann, diese Chancen zu gestalten.

Als ich Anfang der 90er Jahre erstmals mit Führungskräften, Personalentwicklern, Betriebsräten und Mitarbeitern¹ über Gesundheit als Unternehmensressource sprach, war das Thema in seiner Komplexität für viele noch ungewöhnlich und neu. Seit dieser Zeit habe ich als externer Projektleiter wie auch als Coach für Führungskräfte viele namhafte Organisationen beraten und darin unterstützt, Gesundheitsthemen über die individuelle Gesundheitsförderung hinaus im Unternehmen umfassend zu entwickeln. Dabei erlebe ich immer wieder, wie schwer sich Menschen damit tun, ihre Arbeitskultur so zu gestalten, dass sie ihrem Wohlbefinden dient. Viele fühlen sich den Rahmenbedingungen ihrer Arbeit oder ihres Arbeitsplatzes hilflos ausgeliefert. Dieses Ohnmachtsgefühl entlädt sich in Frust.

Andererseits habe ich auch erlebt, wie manche Führungskräfte die emotionale und körperliche Gesunderhaltung ihre Mitarbeiter unterstützen und wie sie der Arbeitskultur täglich leistungsfördernde Impulse geben. Ich habe mich gefragt, wie diese Führungskräfte das genau machen. Offenbar ist das nicht so einfach, denn sonst würde es vermutlich mehr Nachahmer finden. Der springende Punkt ist, dass wir es bei der organisationalen Gesundheit mit komplexen Zusammenhängen zu tun haben, die Manager der oberen Führungsebenen über Ziele zu steuern versuchen. Oft wird »Gesundheit« dazu begrifflich auf ein einzelnes Kriterium reduziert: auf das Senken von Fehlzeiten. Damit wird das Thema »Gesundheit« jedoch nur scheinbar griffiger. Hintergründig wissen auch diese Manager, dass wir es bei einer hohen Fehlzeitenquote mit einem vielschichtigen Ursachen- und Wirkungsbündel zu tun haben. Aus diesem Grund werden Antworten auf Fragen zu einer umfassenden organisationalen Gesundheitsförderung nicht in einzelnen Zielen oder Maßnahmen zu finden sein.

Das vorliegende Buch hilft Führungskräften dabei, diese Themenvielfalt zu organisieren und praktische Ansatzpunkte für den eigenen Führungsalltag zu definieren. Es richtet sich an jene Menschen, die den Mut und die Neugier haben, Nabelschau zu betreiben, und die ihr eigenes Mitwirken im alltäglichen kulturellen Spiel erkennen und gegebenenfalls auch verändern wollen. Es ist dies die Einladung, erstens darüber nachzudenken, welche Führungsprinzipien uns in den Betrieben hinsichtlich umfassender organisationaler Gesundheit in Zukunft wei-

1 Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verzichte ich im Folgenden auf die sprachliche Unterscheidung weiblicher und männlicher Begrifflichkeiten (z. B. »Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen« oder »Mitarbeiter/innen«). Wenn ich die männliche Schreibweise verwende, ist die weibliche stets mitgemeint.

Einleitung

terbringen werden, zweitens was wir als Führungskraft selbst dafür tun können und drittens welche Grundhaltung des oberen Managements das Anliegen »psychosoziale Gesundheit« unterstützt. Alle dafür entwickelten Praxistipps können umgehend angewendet werden.

Nun erlebe ich immer wieder Führungskräfte oder Manager,² die bei dem Thema »Gesundheit« zurückschrecken – nach dem Motto: »Was soll ich denn noch alles machen?« Oder: »Die Firma und der Job lassen mir keine Zeit, gesund zu führen.« Daher sei schon jetzt angemerkt: Es geht hier nicht darum, noch mehr Aufgaben zu übernehmen oder sich etwa als Gesundheits- und Lebensberater seiner Mitarbeiter zu betätigen. Es geht vielmehr darum, seinen bisherigen Führungsauftrag und sein bisheriges Führungsverhalten mit einem zusätzlichen Fokus zu versehen. Dieser Fokus besteht darin, die Auswirkungen des eigenen Verhaltens auf sein direktes Umfeld zu erkennen und die Stellschrauben für gesunde Führungsimpulse zu definieren, konsequent vorzuleben und durch eigene Erfahrung und eigene Urteilsbildung reifen zu lassen. Sie werden erkennen, dass es dazu weder einer grundsätzlich neuen Erfahrung noch einer bestimmten hierarchischen Position, geschweige denn einer Erlaubnis bedarf. Es bedarf vielmehr der Achtsamkeit für jene Momente im Alltag, in denen man hinsichtlich psychosozialer Gesundheit im eigenen Verantwortungsbereich wirksam werden kann. Meiner Erfahrung nach sind viele Führungskräfte bisher dafür weder sensibilisiert noch ausgebildet.

In meiner beruflichen Praxis als Berater und Coach werde ich immer wieder nach Rezepten, also nach einem regelhaften Vorgehen zur Förderung der psychosozialen Gesundheit gefragt. Diesem Bedürfnis möchte ich hier, trotz der Komplexität des Themas, Rechnung tragen. Ich weiß, dass solche Regeln möglichst einfach und praktisch erlernbar sein sollten. Andererseits dürfen sie nicht zu simpel ausfallen, denn sonst erfüllen sie die Ansprüche der Realität nicht. Außerdem wissen wir im Vorhinein nie genau, welche Wirkungen wir mit dem, was wir tun oder unterlassen, bei anderen Menschen hervorrufen. Es geht dabei zu wie auf hoher See: Man weiß nicht genau, woher der Wind als nächstes bläst. Es menschelt eben.

Trotz dieser Unabwägbarkeiten gibt es Gesetzmäßigkeiten, nach denen sich, von einer höheren Ebene aus betrachtet, Menschen miteinander organisieren und nach denen sie ihre Kultur erschaffen. Es sind diese Prinzipien, die hier beleuchtet werden, um daraus rezepthafte Antworten abzuleiten. Gleichzeitig ist der Anspruch an einen individuellen Beitrag zur umfassenden organisationalen Gesundheit so etwas wie die Quadratur des Kreises, denn ähnlich wie Eltern bei der Erzie-

2 Wenn im Folgenden von *Managern* die Rede ist, so sind damit die Personen gemeint, die mit ihren Entscheidungen direkt Einfluss auf die strategische Unternehmenssteuerung nehmen. *Führungskräfte* nehmen direkt Einfluss auf das operative Geschäft ihrer Mitarbeiter.

hung ihrer Kinder können wir die kulturelle Entwicklung lediglich wie ein Scout in eine bestimmte Richtung begleiten, geeignete Einstellungen anregen und diese vorleben. Wir können sie jedoch nicht anordnen. Verhaltensrezepte sind also keine Garantie für Erfolg. Sicherheit und Orientierung gibt es eher durch die individuelle und kollektive Ausrichtung an prinzipiellen Werten. Um beides, um Verhalten und um Werte, sowie um die dazu passenden Fertigkeiten (»Skills«) geht es hier.

Im ersten Teil erfahren Sie, mit welchen Herausforderungen wir es vor dem Hintergrund sich aktuell verändernder Anforderungen (Globalisierung, schnelle und vielseitige Kommunikation, neue Technologien, demografische Veränderungen, veränderte Lebensarbeitszeit) hinsichtlich Gesundheit in den Unternehmen sowohl gesamtgesellschaftlich als auch im Hinblick auf jeden Einzelnen zu tun haben. Es geht darum zu verstehen, wie aus dem Gefühl von Überforderung und geringer Selbstwirksamkeit Frust entsteht, wie sich dieser immer wieder bestätigt und warum im Arbeitsalltag weder über die Ursachen dafür noch über die jeweils individuelle Verantwortung gesprochen wird. Auch geht es darum, sich bewusst zu machen, dass sich psychosoziale Gesundheit als Handlungsfeld für moderne Unternehmen geradezu aufdrängt.

Im zweiten Teil geht es darum zu durchschauen, wie Gesundheit und Unternehmenskultur miteinander verzahnt sind. Sie erhalten einen Überblick darüber, welchen Einfluss das tägliche Miteinander der Menschen auf das individuelle und auf das kollektive Gesundheitserleben hat und wie Sie, wenn Sie Führungskraft sind, dabei aktiv mitwirken können. Aus diesen Erkenntnissen werden plausible Ansatzpunkte für kulturelle Veränderung entwickelt.

Im dritten Teil erschließen Sie sich praktische Handlungsfelder in der Kunst gesunder Führung. Dabei steht zunächst die Disziplin gesunder Selbstführung im Vordergrund. Diese ist, wie zu zeigen sein wird, die Voraussetzung für jene Disziplinen gesunder Mitarbeiterführung, die geeignet sind, zur kollektiven psychosozialen Gesundheit beizutragen und der Kultur im eigenen Verantwortungsbereich leistungsfördernde Impulse zu geben. Praktische Tipps zur Ausbildung konkreter Skills helfen dabei, diese Disziplinen im Alltag anzuwenden und Stück für Stück zu verinnerlichen. Überdies wird in diesem Teil beleuchtet, welche Mentalität und welche grundsätzlichen Strategien des oberen Managements es den unteren Führungsebenen erleichtern, in der Kunst gesunder Führung erfolgreich zu sein.

Im vierten Teil erfahren Sie, welche grundsätzlichen Schritte zu beachten sind, wenn Sie mit einem gesamten Organisationsbereich (einem Team oder einem Gremium) gesund in Führung gehen wollen. Dies ist die Kür in der Kunst der gesunden Führung. Dazu werden am Beispiel eines »Arbeitskreises Gesundheit« methodische Schritte vorgestellt, die wir zu beachten und zu gestalten haben, wenn wir uns als Organisationseinheit auf den Weg machen wollen, die psychosoziale Ge-

Einleitung

sundheit zu fördern. Es wird darum gehen, Menschen zum Mitmachen zu gewinnen, unsere Initiative durch Ziele zu legitimieren und Nachhaltigkeit zu pflegen.

In allen vier Teilen werden die grundsätzlichen Prinzipien von Führung und Gesundheit unter verschiedenen Gesichtspunkten vorgestellt und wie Puzzleteile iterativ immer wieder aufgerufen. Damit diese Puzzleteile für Sie ein vollständiges Bild vom eigenen Beitrag zu einer gesunden Unternehmenskultur ergeben, dienen Querverweise auf vorangegangene, bisweilen auch auf folgende Inhalte der Orientierung. Viele Puzzleteile werden zum leichteren Verständnis mit alltagsnahen Beispielen erläutert. Naturgemäß sind diese Beispiele durch meine jahrelangen Beobachtungen und meine berufliche Erfahrung als Berater, Coach und Mediator inspiriert. Personen und Konstellationen sind jedoch frei erfunden.

Auf welche Weise Sie sich nun den Puzzleteilen der Kunst gesunder Führung nähern wollen, hängt von Ihrer Motivation ab. Wollen Sie sich ganz allgemein inspirieren lassen? Wollen Sie andere Menschen dazu inspirieren, Gesundheit als unternehmerisches Ziel für sich zu entdecken? Oder wollen Sie selbst hinsichtlich Gesundheit in Ihrem Unternehmen oder in Ihrem Betrieb in Führung gehen? Was auch immer Sie motiviert, ich empfehle Ihnen, sich nach jedem Abschnitt die Frage zu beantworten, welche großen oder kleineren Zusammenhänge sich Ihnen offenbaren und in welchen konkreten Situationen Sie Ihre Erkenntnisse nutzen werden. Ich empfehle auch, die Praxistipps am Ende der meisten Abschnitte schriftlich durchzuführen. Sie machen sich Ihre Erkenntnisse dann noch bewusster. Nur so werden theoretische Informationen im Alltag praktisch.

Sie halten hier also keine weitere Abhandlung über Führungsprinzipien oder über den Umgang mit Stress und Burnout, über Resilienz oder die Umsetzung einer psychischen Gefährdungsbeurteilung in den Händen. Auch steht hier nicht das klassische »Betriebliche Gesundheitsmanagement« (BGM) im Vordergrund (wenngleich Ihr BGM nach der Lektüre dieses Buches neue Impulse erhalten könnte), sondern das Ihnen vorliegende Buch rückt den eigenen Beitrag zu einer kollektiven Gesundheit in den Mittelpunkt. Zahlreiche Praxistipps helfen Ihnen dabei, der alltäglichen Führungsarbeit eine umfassende und tiefgreifende unternehmerische Bedeutung zu geben. Es ist eine Anleitung dafür, der eigenen Arbeitskultur jene Richtung zu geben, die uns Menschen gesund und leistungsfähig hält. Dass die praktische Umsetzung möglicherweise auch etwas damit zu tun hat, mit eingefahrenen Gewohnheiten zu brechen, liegt in der Natur von Veränderung und Entwicklung. Ich habe darauf geachtet, dass Sie die in diesem Buch entwickelten Anregungen jederzeit und unabhängig von anderen Menschen Stück für Stück anwenden können. Wenn Sie sich auf diesen Weg machen wollen, wünsche ich Ihnen dabei schon jetzt viel Erfolg und vor allem Spaß.

Teil I: Gesundheit als Führungsziel

*Ich weiß nicht, ob es besser wird, wenn es anders wird.
Aber es muss anders werden, wenn es besser werden soll.*

Georg Christoph Lichtenberg

Im ersten Teil wird die aktuelle Stimmung der Menschen in den Unternehmen und Betrieben beleuchtet und die Bedeutung von Gesundheit als Wettbewerbsfaktor im Allgemeinen und von psychosozialer Gesundheit im Speziellen dargelegt. Dabei wird nach den Ursachen für negative Stimmungen innerhalb der Betriebe und Organisationen gesucht und erläutert, wie Menschen unbeabsichtigt zu dieser Stimmung beitragen und warum leistungsorientierte Unternehmen sich diese zukünftig immer weniger werden leisten können.

1. Der kollektive Frust

Wenn wir heute einen Blick in die Organisationen und Betriebe werfen, erleben wir dort viele Menschen, die unzufrieden, deprimiert oder frustriert sind. Hinter vorgehaltener Hand oder ganz offen stöhnen sie über die Rahmenbedingungen ihrer Arbeit und beklagen sich darüber, an diesen Bedingungen nichts ändern zu können. Viele Menschen fühlen sich außerdem gehetzt und unter Druck, weil sie das Gefühl haben, immer noch mehr leisten zu müssen, ohne dass ihre Leistung angemessen gewürdigt wird. Die Folge: Die einen haben keine Lust mehr sich anzustrengen und resignieren. Die anderen, weil es eher ihrer Persönlichkeit entspricht, strengen sich noch mehr an und vernachlässigen dabei ihre Bedürfnisse. Wie bei einer Stressreaktion ziehen sich die einen zurück (Flucht), während die anderen einem Hamsterrad-Aktionismus verfallen (Angriff). Für beide wird der berufliche Alltag jedoch zunehmend von einem Gefühl der Sinnlosigkeit beherrscht. Ändern, so die vorherrschende Meinung, werde sich an den Rahmenbedingungen ja doch nichts. Frust und ein Gefühl von Hilflosigkeit entladen sich in kollektivem Jammern, Klagen und zynischen Äußerungen, die allesamt als Ausdruck des Wunsches verstanden werden können, der eigenen Verdrossenheit eine Stimme zu verleihen.

Selbstverständlich gibt es auch Ausnahmen. Es gibt sehr wohl Menschen, die um ihren Beitrag im Unternehmen und in der Gesellschaft wissen und die sich gestaltend und einflussreich erleben. Diese Menschen erkennen einen Sinn in dem, was sie tun, und bringen ihr Talent und ihr Können entsprechend zur Entfaltung.

In der Regel arbeiten sie in einem Umfeld, das ihnen dazu entsprechende Gestaltungsräume bietet. Einige machen sich zu diesem Zweck beruflich selbstständig (man möge dem Wortsinn von selbstständig = *selbst stehen* einen Augenblick nachsinnen), andere richten sich ihren Arbeitsalltag so ein, dass sie die notwendigen Spielräume zur persönlichen Entfaltung bekommen. Im Vergleich zur großen Menge frustrierter Menschen scheinen dies in den Unternehmen und Betrieben jedoch nur wenige zu sein.

Was vielen Menschen wie ein persönliches Frusterleben vorkommt, ist vermutlich die Folge einer allgemeinen Belastung. Dem individuellen Frustgefühl scheint also etwas Grundsätzliches und Verbindendes zugrunde zu liegen: Die Welt, so wie sie der Einzelne erlebt, ist offenbar in den Köpfen vieler Menschen ähnlich repräsentiert. In den letzten Jahren habe ich dazu branchenübergreifend Menschen (sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung) angesprochen und sie danach gefragt, ob sie bei der Arbeit ihre persönlichen Talente und Stärken zufriedenstellend einsetzen können und ob sie ihre Arbeit insgesamt als befriedigend erleben. Einige bejahten nahezu uneingeschränkt. Die Mehrheit allerdings klagte darüber, dass dies vor geraumer Zeit (vor der Fusion, vor der Umstrukturierung, vor dem Börsengang, vor dem jetzigen Chef etc.) wohl der Fall gewesen sei, sich seither allerdings die Rahmenbedingungen erheblich geändert hätten. Ich erfuhr, dass vielen Menschen ihre Arbeit schon lange keine Freude mehr mache und früher vieles besser gewesen sei. Als Grund dafür nannten sie hohen Veränderungsdruck, starre Bürokratie, unzeitgemäße Tarifverträge oder aggressive Kunden. Auch Zielvorgaben seien unrealistisch und daher nicht zu erreichen. Engagement und gute Ergebnisse würden als selbstverständlich hingenommen – sie seien kaum der Rede, geschweige denn des Lobes wert. Für Fehler werde man im Gegenzug (auch persönlich) verantwortlich gemacht. Geschichten über interne Konkurrenzkämpfe, angekündigten Personalabbau, unklare Verantwortlichkeiten, kontrollbesessene Chefs und realitätsfremdes Management brachten außerdem zum Ausdruck, dass viele Organisationen (aus Sicht der Mitarbeiter) nicht in der Lage seien, ihren Mitarbeitern den strategischen Sinn einer Veränderung oder einer Umstrukturierung zu vermitteln. Man wisse oft nicht, wie ein Veränderungsvorhaben dem Zweck der Organisation oder der täglichen Arbeit diene. Die Folge sei, so erklärten mir meine Gesprächspartner, dass dieses Unverständnis den allgemeinen Unmut schüre. Man verliere Vertrauen in das Management – bisweilen auch in den Betriebsrat.

Obwohl sich die Geschichten im Detail unterscheiden, sind sie doch ähnlich: Menschen fühlen sich in ihren Jobs zutiefst unzufrieden und sind frustriert. Sie erleben sich als Opfer und haben das Gefühl, an den Umständen nichts ändern zu können. Schuld an den widrigen Rahmenbedingungen seien nicht sie selbst, sondern andere. Der Fisch stinke eben vom Kopf.

Neue Herausforderungen erfordern neues Denken

In der Summe klingt das so wie bei einer Sportmannschaft, die antritt, ohne dass die Spieler wissen, wie das Spiel genau funktioniert oder worum es im Spiel eigentlich geht. Entsprechend unmotiviert sind die Spieler. Nur wenige fühlen sich wirklich wichtig. Gefault werden sowohl Gegner als auch die eigenen Leute. Wer dabei weniger Eigentore schießt, ist erfolgreicher. Einen offenen Gedankenaustausch mit dem Trainer über die Stimmung im Team und das Gefühl der Sinnlosigkeit findet kaum statt, denn viele sind davon überzeugt, dass man sich nicht kritisch äußern dürfe, weil man sonst nur Nachteile habe und womöglich aus der Mannschaft fliege. Und dies wiederum wolle keiner riskieren. Man sei ja schließlich Profi.

Ist das Jammern auf hohem Niveau? Dies sollte nicht die Frage sein, denn fraglos ist, dass dieser kollektive Frust Leistungspotenzial lähmt und die Wirtschaft ein Vermögen kostet (vgl. Deutsche Gesellschaft für Psychologie, 29.09.1998). War das früher auch schon so? Vielleicht. Neu ist, dass Unternehmen sich diesen Sand im Getriebe nicht mehr leisten können.

2. Neue Herausforderungen erfordern neues Denken

Wenn man eines Tages unsere Epoche aus historischer Perspektive beschreibt, wird man sicherlich das Internet und die damit ermöglichte schnelle Vernetzung von Informationen als Wesensmerkmal betrachten. Darüber hinaus werden die Historiker der Zukunft darauf hinweisen, dass Informationen, Wissen und Wissensvernetzung für die Produktivität unserer Gesellschaft entscheidende Bedeutung hatten. Das Kapital produzierender Unternehmen war nicht mehr nur in Maschinen, sondern zunehmend auch in den Menschen mit ihrem Engagement, ihrem Wissen und ihrer Fähigkeit, dieses Wissen zu teilen, zu finden und zu entwickeln gewesen (vgl. Davenport et al. 2006).

Wer sich – so die Historiker der Zukunft – als Organisation das Wissen und die Motivation der Menschen erfolgreich erschlossen hatte, hatte dies offenbar mit anderen Denk- und Verhaltensweisen getan als jene Unternehmen, die – wie damals noch überwiegend üblich – ausschließlich darauf fixiert gewesen waren, Prozesse zu optimieren. Aus der Sicht zukünftiger Historiker bestand das wirkliche Neue darin, neue Denk- und Verhaltensweisen im Alltag wirksam zur Entfaltung zu bringen, die das Potenzial der Menschen erschlossen. Dazu hatte es offenbar ein grundsätzliches Umdenken gebraucht. Grundsätzliches Umdenken war schon immer typisch für die Etablierung eines neuen Zeitalters gewesen.

Um die Herausforderung eines Umdenkens aus der Sicht von heute zu verstehen, machen Sie sich bitte Folgendes bewusst: Als sich die Menschheit aus dem Stadium nomadenhafter Sammler und Jäger in das Stadium sesshafter Agrarwirt-

schaftler entwickelte, mussten Menschen ihre Einstellung und ihre Denkweise grundsätzlich ändern. Nicht nur dass Sesshaftigkeit einen anderen Lebensstil notwendig machte, sondern auch die Parameter für Erfolg waren völlig neu. Während der Jäger seinen Ertrag umgehend sehen und nach Hause tragen konnte, musste der Bauer lernen, rechtzeitig zu säen, um zu einem späteren Zeitpunkt die Ernte einfahren zu können. Sein Ertrag war jedoch erheblich höher als der des Jägers. Dieses Umdenken, nämlich zu planen, statt von der Hand in den Mund zu leben, dauerte viele Generationen.

Mit der sehr viel später einsetzenden Industrialisierung haben Menschen erneut einen Paradigmenwechsel vollzogen: Die Spezialisierung einzelner Tätigkeiten wurde größer, Rohstoffe wurden genutzt und Aufgaben delegiert. Neue Techniken, neue Werkzeuge und vor allem neue Einstellungen zu Erfolg und Arbeit waren für diesen neuen Arbeits- und Lebensstil Voraussetzung und gleichermaßen die Folge. Der Ertrag eines Industriearbeiters wiederum war um ein Vielfaches höher als der des Agrarbauern.

Mit der Entwicklung der Informationstechnologien, insbesondere des Internets, haben die gesellschaftlichen Veränderungen des Informationszeitalters begonnen, Wirkung zu entfalten. Mehrheitlich fallen Berufe heute in die Bereiche von Dienstleistung und Wissensarbeit (vgl. Davenport et al. 2006). Abermals ist die Produktivität gestiegen, denn die schöpferische Leistung eines Wissensarbeiters ist um ein Vielfaches höher als die des Industriearbeiters. Und weil intellektuelle Innovationen immer unentbehrlicher sind, braucht man zunehmend Menschen mit fachlichen, methodischen, kommunikativen und sozialen Kompetenzen sowie mit der Bereitschaft, diese einzubringen und zu vernetzen. Sich dieses unternehmerische Kapital zu erschließen, ist für Unternehmen ungeheuer wertvoll. Investitionen in dieses Kapital sind eine unmittelbare Investition in den Menschen (Nefiodow 1996).

Sammler und Jäger sind heute nahezu ausgestorben. Auch produzieren heutzutage vergleichsweise wenige Bauern Nahrungsmittel für den Rest der Gesellschaft. Und in der industriellen Produktion sind immer weniger Menschen tätig. Vieles wird von Maschinen übernommen. Während früher die Produktivität und die Effizienz von Mensch und Maschine im Vordergrund standen, gilt es heute – zu Beginn des 21. Jahrhunderts –, die Produktivität der Menschen mit ihrem Know-how, ihrem Know-what und ihrem Know-why zu steigern. Mitarbeiter sind gefordert, selbstständig zu denken, in Teams zu arbeiten und gemeinsam sowohl kreativ als auch innovativ zu sein. Und weil nun nicht mehr nur an der hierarchischen Spitze gedacht und entschieden wird, sind Mitarbeiter nicht mehr nur Erfüllungsgehilfen, sondern Partner. Führung erhält infolgedessen einen neuen Stellenwert. Das ist es, was uns vermutlich die Historiker der Zukunft als Erfolgskonzept in die Geschichtsbücher schreiben werden.