

Das Leben ist wie Brot - irgendwann wird's hart

30.10.2014

„Wir befinden uns in der schwierigsten Situation seit Jahren“, stellte der Sportdirektor von Borussia Dortmund, Michael Zorc, nach dem 1:2 gegen den Aufsteiger 1. FC Köln am 18. Oktober 2014 fest. Seit Jahren ging es beim BVB immer nur aufwärts. Und jetzt denkt Erfolgstrainer Jürgen Klopp sogar darüber nach, ob er der „Störfaktor“ ist, warum es gerade nicht so läuft wie gewünscht.

In den Medien kritisiert wird momentan auch Siemens-Chef Joe Kaeser für sein Umstrukturierungskonzept bei Siemens und für seinen Übernahmeplan für den Öl- und Gasindustrie-Ausrüster Dresser-Rand. Kaum hatte er die Zahlung von 5,8 Milliarden Euro zugesagt, stürzte der Ölpreis ab.

Selbst wenn das Timing für den Deal vielleicht ungünstig war, ist es die Aufgabe und Verantwortung des Vorstandsvorsitzenden Joe Kaeser und seiner Mannschaft, einen der größten Industriedampfer für die Zukunft in Fahrt zu bringen. Klar ist der Kauf eine mächtige Investition, aber was ist die Alternative? Sich hinsetzen und abwarten, bis ihm ein billigeres Unternehmen angeboten wird, um sein Produktportfolio zu innovieren?

Der Kauf von Dresser-Rand kann Chancen für die langfristige Zukunft des Konzerns eröffnen oder auch nicht. Erfolg und Niederlage liegen zum Zeitpunkt der Entscheidung dicht beieinander. Jürgen Hambrecht, ehemaliger Chef von BASF, hat es 2012 so formuliert: „Nachhaltigen Erfolg erzielt man nicht mit kurzfristigem Umsteuern. Wenn die BASF heute investiert, sieht man erst in zehn Jahren, ob sie damit erfolgreich ist.“

Tatsache ist: Wir brauchen Führungskräfte, die mutige Entscheidungen treffen, vorangehen und dabei auch Risiken eingehen. Die Alternative wäre Stagnation. Und schon Sokrates erkannte, dass Stagnation der Anfang vom Ende ist.

Diese beiden jüngsten Beispiele aus dem Fußball und der Industrie zeigen, dass Erfolg immer eine Frage des Zeitpunktes ist. Es gibt Zeiten, da „gehört dir die Welt“ und alle blicken wertschätzend und bewundernd auf deine Leistungen, jubeln sie

hoch zu Erfolgen, um dich kurz danach – und das kann sehr schnell umschlagen – als dumm, zu risikobereit, unfähig oder als „Loser“ zu bezeichnen.

Beim Fußball kann das von einer Saison auf die andere passieren. In der Wirtschaft dauert es mitunter schon ein paar Jahre, je nachdem, wie schwerfällig und undurchschaubar ein Unternehmen ist. Fakt ist: Erfolg und Niederlage liegen genauso nah beieinander wie Licht und Schatten. Aus einem Erfolg kann ebenso schnell eine Niederlage werden, wie aus einem frischen weichen Brot ein hartes Brot wird, an dem man sich die Zähne auszubeißen droht.

Die gute Nachricht liegt jedoch in der Erkenntnis, dass persönliche Entwicklung und Veränderung immer erst aus dem Tief heraus möglich werden. Erst durch die Unsicherheit entsteht für uns die Möglichkeit, unser zugeschüttetes Potential weiter und tiefgründiger zu erforschen und freizusetzen, um dann stärker als zuvor wieder aufzutauchen. Nur durch die Überwindung einer Krise schaffen wir die wirklich großen Sprünge und leiten neue, spannende Dekaden ein. Denn erst, wenn es „hart“ wird, verlieren wir – ausgelöst durch Druck – die mentale Selbstkontrolle und lassen los, weil wir die Lage mit dem Verstand nicht mehr „festhalten“ können. Wir lassen dann vielfältige Einflussfaktoren in unserem Gehirn zu, durch die anderes Verhalten möglich wird.

Nur so können wir auf Dauer eine veränderte, neue „innere Haltung“ aufbauen. Normalerweise arbeitet unser Gehirn nämlich in den gewohnten und vertrauten Bahnen, auf „Denkautobahnen“, und die werden nur verlassen, wenn es nicht mehr weitergeht und wir andere Wege suchen müssen, um zum Ziel zu kommen.

Scheitern und das Aushalten von Unsicherheit bilden ein Phänomen, bei dem es eigentlich „nur“ darum geht, sich neu zu sortieren, sich zu straffen, sich zu professionalisieren – und wieder los zu legen. Wem das gelingt, der ist, einmal gescheitert, unendlich viel reicher als jemand, dem diese Erfahrung fehlt.

In der deutschen Unternehmenskultur und Mentalität scheinen Fehler einfach nicht vorgesehen – anders als etwa in den USA, wo Menschen, die einmal am Boden lagen und sich wieder aufgerappelt haben, höchste Wertschätzung erfahren. In kaum einem anderen Land der Welt werden Irrtümer und Misserfolge so unnachsichtig geahndet wie hierzulande. Laut einer Studie der Uni Gießen unter Leitung des Wirtschaftspsychologen Michael Frese ist Deutschland unter 61 analysierten Ländern das Land mit der zweithöchsten Fehlerintoleranz weltweit – nach Singapur.

Diese mangelnde Fehlertoleranz spiegelt auch der mittlerweile international verbreitete Begriff der „German Angst“ wider. Er beschreibt ein Verhalten des

Zögerns und Zweifeln – aus Angst vor Fehlern. Und das zeigt sich in Zeiten des wirtschaftlichen Abschwungs noch intensiver, als wenn „die Post abgeht“.

Aber ob im Sport oder in der Wirtschaft: Besonders erfolgreich sind auf Dauer meist nicht die Menschen mit dem größten Talent oder den besten Noten, sondern diejenigen, denen es gelingt, konstruktiv mit Unsicherheiten und Rückschlägen umzugehen.

Es lebe also die Niederlage, denn nur durch sie kommen wir weiter. Erst die Unsicherheit und das Risiko ermöglichen das Brechen von Regeln und das In-Frage-Stellen des Status Quo.

Nur so können wir von einer Ergebnisorientierung in eine Erlebnisorientierung kommen.

Nutzen Sie die Vielfalt, die in Ihnen steckt, und haben Sie keine Angst vor ungewohnten oder schwierigen Situationen. Denn nicht nur die Wirtschaft unterliegt den inneren Gesetzen der sozialökonomischen Entwicklung, sondern jeder einzelne von uns auch.

Und die Summe vieler Einzelpersonen ergibt das Team einer Fußballmannschaft oder das Führungsteam eines Unternehmens. Wenn jeder seinen Beitrag zur Reflektion und Veränderung leistet, kommen die nächsten Erfolge so sicher wie das Amen in der Kirche, und jeder Abschwung wird zum Aufschwung und jede Niederlage zum Erfolg.

Albert Einstein befand: „Mehr als die Vergangenheit interessiert mich die Zukunft, denn in ihr gedenke ich zu leben.“ In diesem Sinne wünsche ich Ihnen, dass Sie dem nächsten „Abschwung“ zuversichtlich entgegenblicken können, weil Sie wissen, dass er noch mehr Bewegung und Vielseitigkeit in Ihr Leben bringen wird.

Herzliche Grüße,

Ihre

Michaela Bürger