



## Suchen am richtigen Ort

Die grosse Schwäche der meisten Management-Methoden und betriebswirtschaftlichen Ansätze ist, dass sie die Ursachen in der äusseren Erscheinung suchen und nicht im Hintergrund. Das kommt mir manchmal vor wie jemand, der sich durch den Kauf eines neuen Spiegels erhofft, zu einem schöneren Gesicht zu kommen. Solange das Gesetz „Geist schafft Realität“ gilt, kann es ja gar nicht anders sein.

Zunächst einmal ist fest zu stellen: Ein Unternehmen hat keinen Geist. Nur die Menschen darin, welche allenfalls die Firma mit ihrem Geist begeistern. Dem zu Folge müssen Ursachen für Störungen, Pannen, Misserfolge und Krisen nicht in den äusseren Erscheinungen innerhalb und ausserhalb des Unternehmens gesucht werden. In Strukturen etwa, in politischen Rahmenbedingungen, bei den Kunden und Lieferanten oder gar bei den Mitarbeitern. Die Ursachen können nur bei den Menschen liegen, die in der Unternehmung arbeiten. Und dort nur bei denen, die sie führen. Denn die Führung zieht die andern Menschen an und stellt sie ein. Es ist also nicht so, dass eine schlechte Mitarbeiterschaft eine schlechte Führung aussucht, sondern umgekehrt.

Wenn ein Unternehmen nicht funktioniert, wie es sollte, dann ist der Fehler oben zu suchen, die Treppe muss von oben nach unten gekehrt werden. Stattdessen werden meistens immer noch unten Leute frei gesetzt, damit oben alles beim Alten bleibt. Wenn oben ein Neurotiker sitzt, kann der doch nicht dadurch geheilt werden, dass unten ein paar ausgewechselt werden.

Ursachen für Erfolg und Misserfolg leben nie räumlich oder materiell im Unternehmen, weil ein Unternehmen ohne Menschen weder Erfolg noch Misserfolg haben kann. Ursachen leben nur in Menschen selber. Der Mensch ist der einzige „Humus“ auf dem Erfolgs- oder Misserfolgsfaktoren gedeihen können. Also muss jede notwendige Veränderung, jede Zielsetzung, jede Sanierung, wenn sie den Anspruch einer nachhaltigen Lösung hat, bei den Menschen anfangen, die für die Führung des Unternehmens verantwortlich sind.

In den nächsten Tagen werden wieder Pläne und Budgets erstellt, auf Tabellen reduzierte Zukunftserwartungen. Vielleicht werden auch notwendige organisatorische und strukturelle Anpassungen geplant. Ob wohl auch „Software-Anpassungen“ bei den Menschen vorgesehen sind?

Ich wünsche Ihnen eine gute Zeit und freue mich über Ihren Feedback.

Mit freundlichen Grüssen

Beat Brühlhart

## Satz des Monats

**Niemand ist bezahlt um Umsatz und Gewinn zu planen, sondern um Umsatz und Gewinn zu realisieren.**