



## Das „mehr-desselben“ – Rezept

Neulich hörte ich eine Episode vom Berner Original Kari Dällenbach. Der suchte spät nachts unter einer Strassenlampe verzweifelt nach seinem Hausschlüssel. Ein vorbeikommender Polizist hilft ihm dabei. Trotz intensivsten Bemühungen: der Schlüssel ist nicht zu finden. Da fragte der Polizist: „Bist du sicher, dass du den Schlüssel hier verloren hast“. „Nein“ antwortet Dällenbach, „ich habe ihn dort hinten unter den Bäumen verloren. Aber dort ist es viel zu finster, um zu suchen“.

Finden Sie diese Geschichte absurd? Natürlich, eine solche Suche führt zu nichts, ausser zu „mehr desselben“. Also zu rein gar nichts.

Dennoch handelt sich hier um eines der ältesten Katastrophenbewältigungsrezepte auf unserem Planeten. Wirkungsvoll hat es bereits äusserst erfolgreich zum Untergang ganzer Kulturen und Gattungen geführt. Dennoch wird es auch im Jahre 2005 – allen Bildungsanstrengungen der letzten Jahrzehnte zum Trotz – immer noch von Wirtschaft und Politik mit an Meisterschaft grenzender Perfektion zur Lösung anstehender Probleme angewandt.

Was steckt dahinter?

Nun, es ist ein Spiel mit der Vergangenheit und beruht auf dem sturen Festhalten an notwendige Anpassungen oder Lösungen, die irgendwann einmal durchaus genügend, richtig, erfolgreich, oder vielleicht sogar die einzig möglichen gewesen waren. Das Problem ist nur, dass sich die Umstände mit der Zeit ändern.

Aus Gründen, die selbst profilierten Verhaltensforschern noch äusserst schleierhaft sind, neigen die meisten Menschen dazu, die in der Vergangenheit richtige Lösung oder Anpassung an eine Situation, als *die auf ewige Zeit einzig mögliche* zu sehen.

Das führt zu Blindheit auf beiden Augen, Doppelblindheit. Black view. Man wird blind dafür, dass im Laufe der Zeit die betreffende Problemlösung oder Anpassung eben nicht mehr die bestmöglichen sind, und zweitens dafür, dass es neben ihnen schon immer andere Möglichkeiten gegeben hat, oder mindestens *jetzt* gibt.

Und diese Doppelblindheit hat ihrerseits zwei Konsequenzen: Erstens macht sie den Anwender immer erfolgloser und die Lage immer schwieriger. Zweitens führt der damit verbundene Leidensdruck zur seltsamen Schlussfolgerung, noch *nicht genug* für die Lösung getan zu haben. Man wird also in der Folge „mehr desselben“ tun und erreicht damit genau mehr desselben Elends.

Wer das „mehr-desselben“-Rezept wirklich beherrschen und anwenden will, muss sich nicht besonders anstrengen, auch bedarf es keiner besonderen Ausbildung, nicht einmal den MBA muss man dazu haben. Es reicht, sich an die folgenden zwei Regeln zu halten:.

1. Es gibt nur *eine* mögliche, erlaubte, vernünftige, sinnvolle, intelligente und logische Lösung irgend eines vorhandenen Problems. Und wenn die bisher gemachten Anstrengungen noch nicht zum Erfolg geführt haben, so beweist das nur, dass man sich halt noch nicht genügend angestrengt hat – und nicht etwa, dass die Lösung falsch ist.
2. Die Annahme, dass es nur eine Lösung gibt, darf niemals und unter keinen Umständen von niemandem und zu keiner Zeit in Frage gestellt werden. Herumgebastelt darf höchstens an der Anwendung dieses Prinzips.

Doch zurück zum Ernst des Alltags. Ein Blick in die Praxis zeigt, wie das „mehr-desselben“-Rezept (fast automatisch) immer wieder zur Anwendung kommt.

Da ist das Unternehmen, dessen Cashflow und Gewinn völlig ungenügend sind. Also wird ein Kostensenkungsprogramm durchgezogen, was durchaus vernünftig ist. Die Zahlen verbessern sich merklich, aber noch nicht genügend. Also wird die zweite Runde Kostensenkung eingeläutet. Diesmal geht's ans Eingemachte. Es gibt keine Tabus mehr. Marketingkosten werden gestrichen, Services abgebaut, Leute entlassen. Cashflow und Gewinn steigen erneut. Aber nur für kurze Zeit, denn durch die verminderte Servicequalität springen Kunden haufenweise ab, der Umsatz ist im Sinkflug. Und was glauben Sie, was nun getan wurde?  
Ein weiteres Kostensenkungsprogramm wurde implementiert. Mehr-desselben.

Ein Beispiel aus der Politik. Um die AHV zu finanzieren, so sagen Politiker aller Couleurs, brauche man nur 3 % Wachstum. Zählt man noch die andern „Gelüste“ nach mehr Staatsgeldern dazu, kommt man schnell auf ein notwendiges Wachstum von 7%! Dabei hatten wir in den letzten 15 Jahren gerade mal 1 Jahr, wo das Wachstum 2% überstieg. Hinzu kommt, dass die Inlandmärkte weitgehend gesättigt sind und die Bevölkerungspyramide Kopf steht. Niemand kann sagen, woher das Wachstum her kommen soll und keiner fragt, ob ein solches Wachstum vernünftig ist. Trotzdem lautet das Rezept: mehr Wachstum. Mehr-desselben.

Und wie ist es in Ihrer Firma? Wird da das mehr-desselben-Rezept auch angewandt? Es lohnt sich, mal über die Bücher zu gehen.

### So kann man der „mehr-desselben-Falle“ entkommen:

1. Seien Sie offen für Neues. Das, was wir heute wissen ist erst ein Bruchteil von dem, was der Mensch noch entdecken, entwickeln und produzieren wird.
2. Betrachten Sie eine Lösung nie als endgültig, sondern als im Moment richtig und seien Sie bereit, sie sofort zu annullieren, sobald es eine bessere gibt.
3. Haben Sie den Mut Ungedachtes zu denken und Unmögliches zu versuchen. Seien Sie ruhig etwas ver-rückt. Betrachten Sie „normal sein“ als Beleidigung.
4. Qualifizieren Sie nicht so schnell neue Ideen als unrealistisch ab. Was wir als realistisch betrachten, hat mit Realität meist nichts zu tun, sondern vielmehr mit unseren eigenen subjektiven Vorstellungen, mit unseren Erfahrungen und Denkgewohnheiten.
5. Seien Sie sich jederzeit bewusst, dass die Zukunft nicht die Projektion der Vergangenheit ist. „Das gab es schon immer“ ist eine verhängnisvolle Denkgewohnheit. Denn das, was wir heute durch leben, gab es noch nie zuvor.
6. Hinterfragen Sie von Zeit zu Zeit das, was Sie tun und wie Sie es tun.

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

Mit freundlichen Grüßen

Beat Brühlhart

#### Aktuell

<b>Öffentliche Seminare</b>	<b>Leadership I</b>	<b>7. / 8. November 05</b>
<b>Vorträge</b>	<b>„Die weichen Faktoren“ – in der Unternehmensführung</b>	<b>19. Oktober 05 Rest. Bären, Laupen</b>
	<b>Wie entsteht wirkliche Motivation?</b>	<b>30. November 05, IVE Uni Freiburg</b>