



Startups ...>

Strategie + Praxis ...>

Branchen + Märkte ...>

Marketing + Vertrieb ...>

Finanzierung + Förderung ...>

Personal ...>

Politik + DIHK ...>

Gastartikel ▾

Termine ...>

Über uns / Kontakt ...>

Suche ... 🔍



„Blamiere dich täglich!“

Die scheinbare Sicherheit des Status quo – Gastartikel von Irene Maria Klöppel, Irene M. Klöppel GmbH & Co. KG

„Blamiere dich täglich!“ Das lernte ich einmal in einem Managementtraining. Sie mögen denken, das ist schräg? Blödsinn? Gewiss, beim ersten Eindruck. Es trifft jedoch die Achillesferse vieler Unternehmen in unserer Zeit.

[Zum Gastbeitrag](#)

[Stand 02.10.2015]



Lunchbreak 6. November 2015
6. November 2015, 13:00 bis 15.00
Uhr, IHK Köln

Newsletter-Abo

**Jetzt
anmelden!**

„Blamiere dich täglich!“

Die scheinbare Sicherheit des Status quo – Gastartikel von Irene Maria Klöppel, Irene M. Klöppel GmbH & Co. KG

„Blamiere dich täglich!“ Das lernte ich einmal in einem Managementtraining. Sie mögen denken, das ist schräg? Blödsinn? Gewiss, beim ersten Eindruck. Es trifft jedoch die Achillesferse vieler Unternehmen in unserer Zeit.

Sicherheit und Pseudo-Sicherheit – allgemein

Gerade in unsicheren Zeiten sucht man nach Sicherheit bzw. nach solchem, das eine gewisse Sicherheit verspricht. So weit bisher Wachstum und Entwicklung entlang gesicherter Bahnen erfolgen konnte, war man bereit für Neues. Dass wir derzeit aber in Zeiten zunehmend massiver Umbrüche leben; dürfte allgemeinen Konsens finden. Ist es also demnach richtig, speziell in unsicheren Zeiten auch die Risikobereitschaft zurück zu fahren?

Ob es nun ein typisch deutsches Phänomen ist, wie der Begriff der „German Angst“ suggeriert, oder ob es nicht eher allgemeiner Natur ist, sei hier dahingestellt. Jedenfalls gibt es in unserer Gesellschaft bei vielen Menschen, die irgendeine Unsicherheit erleben, die Tendenz, nach dem Gesetzgeber zu rufen, dass er sie vor solchen Gefahren beschützen möge. Hier tun die verschiedenen Schutzgemeinschaften, auch die Verbraucherschützer, das Ihre. Und je anerkannter eine solche Schutzgemeinschaft ist, desto größer ist ihre Macht. Das hat bestimmt auch etwas Gutes, so wie beispielsweise es auch grundsätzlich gut ist, wenn Menschen Ordnung halten. Einen anderen Blickwinkel beleuchtet Erich Fromm in seinem Buch „Die Seele des Menschen – ihre Fähigkeit zum Guten und Bösen“¹. Er sagt, dass etwas zunächst Gutes immer dann kippt, also sich in sein Gegenteil verkehrt, wenn es nicht mehr dem Menschen dient, sondern wenn der Mensch der Sache dient. So auch bei der Kehrseite eines überzogenen Sicherheitsdenkens.

Ein anderes Beispiel dafür, dass nicht alles tatsächlich sicher ist, was Menschen für sicher halten, liefert Joseph Campbell. Campbell war ein US-amerikanischer Professor und befasste sich mit dem Heldenmythos als Metapher für ein universelles Erfahrungsmuster. Es geht bei ihm also nicht um Erklärungsmuster, die einer früheren Zeit oder ihrer Mystik und entsprechendem Denken zuzuordnen sind. Sondern es geht eben um Muster für Lebenswege von Menschen, wie sie auch heute noch gelten.

Seine Thesen kurz zusammengefasst: Nehmen wir als Beispiel eine Stadt im Mittelalter. Die Menschen fühlen sich sicher innerhalb der Stadtmauern. Dann ergeht an den Helden der Ruf, er solle sich aufmachen und in die Welt hinaus gehen. Zuerst zögert er. Auch sein Umfeld versucht, ihn abzuhalten, weist ihn auf die Gefahren außerhalb der Stadtmauern hin, wilde Tiere, Räuber, gefährliche Wege, reißende Flüsse, Abhänge, Moore, usw. Doch schließlich schlägt der Held alles in den Wind, macht sich auf und hat gefährliche Abenteuer zu bestehen, die teilweise sogar lebensgefährlich sind.. Doch zum Schluss gewinnt er viel Geld oder ein halbes Königreich und die Tochter des Königs zur Frau.²

Die Chancen im Ungewissen

Wenn wir den mittelalterlichen Kontext verlassen, finden wir wie gesagt auch in unserer Zeit Ähnliches. Nannten wir nicht noch bis vor wenigen Jahren die Bankangestellten gar „Bankbeamte“, weil sie aufrichtig berieten und auch quasi unkündbar waren? Und ist nicht vorstellbar, dass so mancher dieser „Bankbeamten“ die eine oder andere „Kröte geschluckt“

hat, um den Job nicht zu verlieren, also um die eigene Sicherheit nicht zu gefährden? Wir können davon ausgehen, dass das in ganz vielen Fällen so geschehen ist. Doch was aus dieser Position des scheinbar Unkündbaren geworden ist, ist hinlänglich bekannt. Übersetzt in unser Bild von der mittelalterlichen Stadt könnte es heißen: Es kamen Feinde, die die Stadtmauern schleiften und in die Stadt eindringen. Alle, die sich dort bisher sicher gefühlt hatten, waren nun ohne jede Vorwarnung und ohne irgendeine Übung oder entsprechende Erfahrung der neuen Situation ausgesetzt. Der Held aber hatte inzwischen draußen gelernt, mit den Gefahren umzugehen, und war dadurch nun besser gewappnet als die jetzt unterjochten Stadtbewohner.

Hier wird ersichtlich, nicht das, was man für sicher hält, ist auch tatsächlich sicher, selbst wenn es momentan so aussieht. Ebenso ist nicht sicher, wenn ein Unternehmen derzeit Erfolg hat, dass dies auch die nächsten Jahre so bleiben wird. So können beispielsweise disruptive Innovationen von heute auf morgen den gesamten Markt aufmischen und rentable Unternehmen kurzfristig untergehen lassen.

Vom Kopf her ist das jedem klar. Doch handeln wir auch danach? Das Leben ist ständiger Wandel; das ist eine Binsenweisheit. Wenn es aber so ist, ist jede Form von Sicherheit nur eine Schimäre. Erst derjenige kann einigermaßen sicher sein, der sich frühzeitig der Unsicherheit stellt, so wie die Helden bei Campbell. Damit ist nicht das Versprechen verbunden, dass man dann auch in jedem Fall als Sieger daraus hervor geht. Aber letztendlich sind dort die größeren Chancen, besonders in Zeiten von Veränderung. Eine chinesische Weisheit unterstützt diese Ansicht; sie sagt: „Wenn der Wind des Wandels weht, bauen die einen Schutzmauern, die anderen bauen Windmühlen.“ Ähnlich Ermutigendes sagt Campbell: „Wenn er seinem eigenen Ruf gefolgt ist, findet der Held alle Mächte des Unbewussten auf seiner Seite.“² Psychologisch gesprochen heißt dies, dass so jemand an innerer Kraft gewinnt, weil er oder sie zu seiner / ihrer eigenen Identität steht, also authentisch ist. Und solch eine Kraft hat nichts zu tun mit dem, was wir „power“ nennen; es ist weitaus mehr. Diese Ansicht bestärkt zudem in ihrer Umkehrung die These, dass gerade ein Mangel an persönlichem Identitätserleben viel zum Burnout beiträgt. Verfolgt man die Metapher von Campbell weiter, so steht fest, nur derjenige kann letztendlich einen Schatz gewinnen, der sich aufgemacht hat auf seinem eigenen Weg. C. G. Jung würde es wohl als den Weg der Individuation bezeichnen. Wenngleich hier von Personen die Rede ist, kann man diese Aussagen durchaus auch auf Unternehmen übertragen.

Vermeidungsstrategien

Und dabei sind wir bei dem, was viele Fachleute und Vordenker behaupten und auch beweisen können. Erfolg ist eine Gefahr, nämlich dass man sich zu lange darin sonnt. Wir haben zu wenige Unternehmensgründungen; und die großen Dinosaurier der Wirtschaft haben ihre Flexibilität verloren.

Zurück zur Anfangsparole, „blamiere dich täglich!“ Es gehört sozusagen zum Unternehmertum dazu, dass der Unternehmer etwas Neues, auch Unbekanntes anpackt und damit auch bereit ist zu riskieren, dass er sich blamiert oder dass er gar scheitert. Bestimmt wird jeder Unternehmer von sich behaupten, dass er immer wieder vor solchen Herausforderungen steht. Jedoch, und das mag zunächst erstaunen: Gerade Perfektionisten neigen dazu, sich dem nicht wirklich auszusetzen. Denn sie wollen ja alles richtig machen. Und richtig machen kann man am sichersten das, was man eben gut kann, und nicht das, was man vielleicht noch nie getan oder nie so richtig gelernt hat. Gehen wir der Sache nach!

„Machen Sie die Dinge richtig? Oder machen Sie die richtigen Dinge?“ So lautet ein anderer Spruch, der auf das gleiche zielt. Denn dadurch, dass man sich vordringlich mit dem befasst, was man gut kann, läuft man Gefahr, das zu versäumen, was wichtiger ist. Wichtigere Dinge sind oft solche, deren Auswirkungen sich erst zeitversetzt zeigen. Wenn eine Steuererklärung bis zu einem bestimmten Termin fertig sein muss, so gibt es darüber kein Nachdenken. Das muss man bis zum Termin erledigt haben. Aber wenn es – um nur ein Beispiel von vielen zu nennen - darum geht, sich die Altersstruktur des Unternehmens anzuschauen und schon heute zu planen, wie die in den nächsten fünf Jahren frei werdenden Stellen neu zu besetzen sind, ob da auch an Einarbeitungszeiten zu denken ist, wie diese zu planen sind, wann man also schon mit der Suche und der Rekrutierung der Nachfolger anfangen müsste usw., dann lässt sich solch eine Arbeit schieben. Und – und das ist das Entscheidende – zunächst geschieht nichts! Möglicherweise hat man sogar gerade die tollste Erfolgssträhne. Nämlich da, wo die Konsequenzen des eigenen Handelns sich erst zeitversetzt oder gar stark zeitversetzt zeigen, ist ein breites Feld für solche „Schieberitis“. Doch was nutzt es, später die beste Strategie zu entwickeln, wenn dann schon sozusagen der Feind im Vorgarten steht?

Stress als Verstärker von schädlichen Handlungsmustern

Hinzu kommt heutzutage noch der Stress. Man weiß, Überlastung und damit dauerhafter Stress führt zu Desorientierung und zu Fehlern. Die Menschen neigen dann dazu, in Aktionismus zu verfallen. Sie tun also irgend etwas; sie wuseln herum. Es ist ein unbewusstes Programm, um nicht vor anderen und auch nicht vor sich selber schlecht dazustehen, nämlich zu erkennen, dass man eigentlich im Moment überfordert ist – und dann auch noch gewöhnlich mit solchen Dingen, die man früher „mit links“ gemacht hat. „Tun wir die richtigen Dinge?“ Diese Frage kann Menschen mit ihrer Situation konfrontieren, bzw. man kann sich selber damit konfrontieren, um zu erkennen, auf welchem Weg man ist.

Was ist das Richtige?

„Blamiere dich täglich!“ Es bekommt auf einmal einen Sinn. Es geht darum, sich hinaus zu wagen, auch in unbekannte, neue Gebiete. Es geht eben ums Unternehmen – dies im doppelten Sinn des Wortes. Es hat viel Ähnlichkeit mit einer Expedition. So zu handeln, ist zudem gerade dann besonders wichtig, wenn bereits andere sich aufgemacht haben. Andererseits – und hier komme ich auf den Schatz zu sprechen am Ende der Heldenreise - falls sich noch niemand von der Konkurrenz aufgemacht hat bzw. wenn erst sehr wenige sich aufgemacht haben, so gibt es die großartige Chance, die Nase vorn zu haben. Denn das heißt, man hat auf diesem neuen Gebiet für einige Zeit so gut wie keine Konkurrenz. Es ist „der blaue Ozean“, nämlich „wie man Märkte schafft, wo es keine Konkurrenz gibt“.³ Und das ist doch genau das, wovon viele Unternehmer träumen. „Blamiere dich täglich!“ Oder, wie der bekannte Spruch lautet: „Sind Sie mehr Unternehmer oder Unterlasser?“ Und selbstredend kommt es dabei eben nicht auf blinden Aktionismus an, nicht darauf, dass man irgend etwas tut, nur um etwas getan zu haben, quasi als Alibi. Sondern es kommt allein darauf an, das Richtige zu tun, nämlich das nach allem Abwägen als richtig Erkannte – und dann auch auf die Gefahr hin, dass man dabei scheitert.

Eines ist dabei in jedem Fall richtig: die Investition in die eigene Mannschaft. Das Verrückte ist nur, dass die Regeln der Buchhaltung das Gegenteil empfehlen. Kaufen Sie eine neue Maschine, haben Sie einen Aktivposten in der Bilanz. Stecken Sie aber beispielsweise Geld in die Weiterbildung Ihrer Mitarbeiter, erscheint dies nur als Kosten – buchhalterisch kein Aktivposten wie bei der Maschine, so als bräuchte solch eine Maßnahme nur Schaden. Doch

das Gegenteil ist der Fall. So sagt ein Manager nach Abschluss eines Programms der Harvard Business School: „[Das Erlernte] führte mir vor Augen, dass jeder andere Aktivposten eingekauft oder praktisch über Nacht kopiert werden kann. Doch wenn die Konkurrenten gezwungen sind, eine gut ausgebildete, motivierte und engagierte Belegschaft zu kopieren, brauchen sie mindestens ein Jahrzehnt, um den Anschluss zu finden.“⁴

Der Humus für Kreativität – und die Gegenspieler

Es heißt, ein Milliardär wurde einmal gefragt, wie er es geschafft hatte, so reich zu werden. Er sagte sinngemäß, er habe viele Fehler gemacht und diese hätten 49 % seines Tuns ausgemacht. Aber richtig gemacht habe er eben 51 %. Es macht durchaus Sinn, Risiken zu minimieren. Aber der Sinn geht verloren, wenn man nur noch Risiken vermeidet und damit auch Chancen vertut. Es gibt praktisch kein erfolgreiches Unternehmen, keinen erfolgreichen Menschen, der nicht auch Rückschläge verkraften musste. Nicht die Rückschläge sind entscheidend. Sie gehören nur einfach im Leben dazu, erst recht, wenn man sich hinaus und auf neue Wege wagt. Doch genau dort sind die Innovationen. „Man kann niemanden überholen, wenn man in seine Fußstapfen tritt.“⁵ Und „Misserfolg ist lediglich eine Gelegenheit, mit neuen Ansichten noch einmal anzufangen.“⁶

Noch etwas Wichtiges: Neues kann nur auf dem Humus gedeihen, wo auch ein Scheitern in den Rahmen des Erlaubten fällt. Wenn jedoch die Unternehmenskultur so ist, dass nur auf Fehler geschaut wird, die dann sanktioniert werden, dann machen die innovativen Kräfte ganz schnell nur noch „Dienst nach Vorschrift“. Sie bewegen sich dann also nur noch in abgestecktem und damit sicherem Terrain. Oder sie verlassen das Unternehmen. Top-Leute können sich so etwas immer leisten und erst recht in Zeiten von Fachkräftemangel.

Wohin ein Übermaß an Sicherheitsdenken führt, erkennen wir beispielsweise in unserer Gesellschaft, wo Regierende wohlmeinend die Bürger vor allen möglichen Gefahren meilenweit schützen zu müssen. Der fortschreitende Perfektionismus in der Sache ist zu einer Regelungswut entartet, dessen Würgegriff inzwischen immer mehr Menschen spüren, auch zunehmend solche, die zuvor – typischerweise – zu „Vater Staat“ gerufen haben. Ist es nicht so, dass nur ein Kind den Vater um Hilfe anruft, hingegen in der Regel kein Erwachsener? Es ist Gesetz, dass ein Mehr an Sicherheit letztendlich durch ein Weniger an Freiheit erkaufte wird. Sicherheit ist eng, aber bequem. Freiheit bedeutet auch Selbstverantwortung; und die kann man nicht an „Vater Staat“ abgeben.

Will nun ein Unternehmen nicht in die Falle der Überregulierung und damit der Erstarrung geraten, so muss es „zweihändig“ fahren, wie Thomas Sattelberger es beschreibt⁷, der es als Personal-Vorstand in DAX-Konzernen vorgemacht hat. Nämlich das, was gut funktioniert, zu sichern und es immer weiter zu perfektionieren. Das sind die Dinge, die gut laufen und die Geld bringen. Und zugleich, also parallel, einen guten Teil der so gewonnenen Ressourcen den neuen Räumen, dem Experimentieren, der Innovation zur Verfügung stellen. Und dann muss man diese Räume vor dem Perfektionierungsstreben des ertragreichen Unternehmensteils schützen. Es kann also nicht darum gehen, generell ein Scheitern zu vermeiden, sondern aus der jeweiligen Situation, also auch aus Erfolg wie aus Misserfolg, möglichst schnell zu lernen. Die jungen Startup-Unternehmen machen es vor. Starre Strukturen, enge Handlungsspielräume, Regulierungen bis ins Detail und Sanktionierung von Fehlschlägen ersticken die Innovativität. Und, nun die Rückseite derselben Medaille: Kreativität braucht ein gewisses Maß an Chaos; es schöpft daraus. Kreativität ist in seinen Anfängen chaotisch – auch wenn so mancher das nicht hören mag. Ein einfaches Bild mag das verdeutlichen: Wenn Sie in Ihrer Wohnung die Möbel anders stellen wollen, gehen Sie

zwangsläufig zunächst einmal durch ein Chaos hindurch. Nur so kann danach ein neues und schöneres Bild entstehen.

¹ Erich Fromm, original: *The Heart of Man. Its Genius for Good and Evil*, 1964 New York. Erste deutschsprachige Übersetzung, Zürich 1968

² Joseph Campbell, *Der Heros in tausend Gestalten*, 1949 New York, deutsche Übersetzung Fischer Verlag, Frankfurt am Main 1953

³ W. Cham Kim, Renée Mauborgne, original: *Blue Ocean Strategy, How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Boston 2005. Deutsche Ausgabe, *Der Blaue Ozean als Strategie. Wie man neue Märkte schafft, wo es keine Konkurrenz gibt*, München 2005

⁴ Mark Stevens, original: *Extreme Management. What they teach at Harvard Business School's Advanced Management Program*, New York 2001. Deutsche Ausgabe, *Der Elite Manager, Erfolgreich mit dem Wissen der Harvard Business School*, München 2002

⁵ Francias Truffaut – *Zitat aus dem Internet*

⁶ Henry Ford, 1863 – 1947, Gründer von Ford Motor Company

⁷ Thomas Sattelberger, *Ich halte nicht die Klappe. Mein Leben als Überzeugungstäter in der Chefetage*, Hamburg 2015

Die Autorin



Irene Maria Klöppel

Irene M. Klöppel GmbH & Co KG

Johanniterstr. 105

51067 Köln

Tel. 0221 / 641 041

Fax: 0221 / 64 56 56

E-Mail: kontakt@kloeppeel-beratung.de

Internet: www.kloeppeel-beratung.de