

# ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

TEL. 044 248 40 41 / STELLEN@TAGES-ANZEIGER.CH / WEITERE KADERSTELLEN: WWW.ALPHA.CH

DAS «3 G-PRINZIP» ODER:

## Das Weisse vom Ei im Management

Max ist als CEO fast eine Legende in seiner seit Jahren strukturgeplagten Branche. Als einer ihrer wenigen macht er noch nennenswerte Gewinne. Gleichzeitig ringt er um eine tragfähige Strategie und muss doch täglich entscheiden. *Von Betty Zucker (\*)*

Max hat Ideen, die Henri Bergson, der Philosoph des «elan vital» als stehengebliebene Gedanken bezeichnen würde. Stehengeblieben, um sich im überhetzten Hin und Her über die neusten Überraschungen zu orientieren. Nach vorne stolpern ist die Realität – Strategie die Rhetorik. Jede Geschichte (vor allem mit Wörtern wie «nachhaltig» oder «disruptiv») ist besser als keine. Aktionäre, Analysten, die Mitarbeiter etc. wollen eine sehen und rechnen. Ihre dominante mentale Operation ist immer mehr das Zählen – und die Zahlen erzählen bitte die gewünschte Rendite: 15%. Dabei ist ihnen durchaus bewusst, dass sie fast fatalistisch in einem teils lächerlichen Theater mitspielen und dies wenig mit Vernunft zu tun hat.

Doch was heisst «Vernunft»? Im Jahre 1784 schrieb Immanuel Kant, der als Student mit Karten- und Billardspielen sein Geld verdiente, einen Satz, der die Welt veränderte: «Habe Mut, dich deines eigenen Verstandes zu bedienen.» «Genau das

mache ich», behaupten im Management alle. Wenn nicht der eigene Verstand, was denn sonst? Dafür wird man ja bezahlt. Und so agieren die Solitäre mit ihren eigenen Logiken. Mit der Angst- und Absicherungslogik, der Karriere-, Status- oder Stolzlogik. Oder mit einer Selbsteinschätzung, die schon mal dazu führt, dass der Besitz eines Navigations-Apps mit verbessertem Orientierungswissen verwechselt wird. Auch die wohlmeinende, «ethisch besorgte» Morallogik wird immer beliebter. Legalität ist schliesslich nicht gleich Legitimität. Fehlritte werden in Medien, Weiterbildungen und Kommissionen bewirtschaftet. Berichte, Auflagen und Skandale nähren Empörungsgemeinschaften, abweichende Meinungen werden oft als moralischer Makel denunziert und Führungskräfte ducken sich oft vorschnell aus Angst vor Schlagzeilen. Dabei könnte mancher Shitstorm auch als Ritterschlag für eine sachliche aber unbequeme Position gesehen werden, oder als Zeichen für

radikal innovative Ansätze. Auf diese Weise schrieben Duttweiler, Hayek oder der «iCEO» Steve Jobs Geschichte.

### Rationalitätssimulanten

Rationalität in der Führung im Sinne des operativ Effizientesten für die Organisation, «scientific management», ist die Managementsuggestion oder pointiert formuliert die Lebenslüge des Managements schlechthin. Denn der Anspruch auf bzw.



Betty Zucker: «Nach vorne stolpern ist die Realität – Strategie die Rhetorik.»

die Sehnsucht nach der total effizienten Organisation, die perfekt wie ein Uhrwerk funktioniert, verbannt das Menschliche. Kein Wunder blüht die Industrie für vielversprechende Managementschulungen und Entscheidungs-Software. Erfolgreiche Praktiker registrieren den Rationalitäts-Anspruch erfahrungsbedingt mit dem «3G-Prinzip»: gelesen, gelächelt, gelocht. Sie verhalten sich wie alle Menschen: als emotional- und interessengesteuerte Rationalitätssimulanten.

Öffentlich traut sich jedoch kaum jemand dazu zu stehen. Zu kompliziert, zu konfliktreich die Auswirkungen oder um es mit Fontane zu sagen: «ein weites Feld». Die Frage ist nicht, warum Manager nicht rational handeln können. Das können sie ja durchaus immer mal wieder. Sondern warum das Managementideal auf einer Lüge gründet. Oder ist es einer der vielen «Denkfehler», die die Hirnforschung gerade entdeckt? Das Gehirn funktioniert höchst individuell, relativistisch und irrational. Dies gelte für fast 90% des Verhaltens. «Vernunft» sei nichts anderes als Interpretationen, die laut dem Zürcher Neuropsychologen Lutz Jäncke «so stabil sind wie ein Wackelpudding».

### Zuverlässiges Rezept

Ein spannender Vergleich. Zentraler Stoff für Pudding und Hirn sind Proteine bzw. Eiweisse. Dabei hat das Eigelb mehr Proteine als das Weisse vom Ei. Doch umgangssprachlich wird etwas ganz anderes suggeriert.

Ist das vom Gelben befreite Ei nicht die klassische Basis für einfache, schnelle und süsse Gedichte mit leicht knackigem Biss? Mit ihren schaumweichen Charakteren, mit heisser Luft, mit Aroma veredelt und Puderzucker aufgehübscht. Das Weisse vom Ei, angerichtet in vielen Saucen oder als Deko für manche «surprise». So wirkt die blasse Masse wie ein Sinnbild für eine Kombination von Verheissung und Enttäuschung. Eben noch formvollendetes verführerisches Versprechen, zerbröselst es beim Berühren als süsses Nichts. Und was man suchte, hatte das Rezept zum vornherein ausgespart: das Gelbe vom Ei.

(\*) Betty Zucker ist eine der erfahrendsten und bekanntesten Beraterinnen des Top-Managements in Führungs- und Change-Management-Fragen. Sie ist Autorin mehrerer Bücher. ([www.bettyzucker.ch](http://www.bettyzucker.ch))