

Wer nicht die Geduld hat, so lange zu warten, bis die Zeit für eine Sache reif ist, der braucht zu ihrer Verwirklichung ein Vielfaches an Zeit und Energie. Wenn er nicht überhaupt scheitert.

Winston Churchill



Liebe Leserinnen, liebe Leser,

die Geschichte von Moby Dick und Kapitän Ahab ist vermutlich den meisten von Ihnen bekannt. Falls nicht, empfehlen wir sie hiermit.

Zum Glück ist unsere Arbeit heute in der Regel nicht so lebensgefährlich wie in dem Roman. Dennoch lässt sich einiges finden, das sich im Grundgedanken auf unsere heutige Arbeitswelt übertragen lässt

Wir haben das Buch daher einmal unter dem Gesichtspunkt der Organisation „hinter der Geschichte“ betrachtet.

Mit herzlichen Grüßen

*Petra Sonne-Neubacher &
Marc Neubacher*

Unternehmensführung

Zu Diensten

Walfang ist heute – zu Recht – heftig umstritten. Und bis auf Ausnahmen verboten. Zu der Zeit jedoch, in der *Melvilles* Roman angesiedelt ist, war Walfang ein weltweit betriebenes Geschäft und diente im Wesentlichen der Trangewinnung – und dem Geldverdienen.

Unter dem wirtschaftlichen Aspekt betrachtet, ist das Verhalten von Kapitän Ahab daher eine massive Pflichtverletzung. Denn das Schiff, das er befiehlt, gehört nicht ihm, sondern zwei Eignern, die ihr Kapital für die Unternehmung eingesetzt haben. Und die sich darauf verlassen, dass der von ihnen eingestellte Kapitän das Vorhaben in ihrem Sinne in die Tat umsetzen wird. Nun werden zwar auf der Fahrt auch Wale gefangen, aber das eher nebenbei. Viel Zeit und Energie und am Ende das Schiff und seine Mannschaft opfert Ahab für seinen persönlichen Feldzug.

Die Situation im Buch scheint eine besondere, zumal vor der Erfindung von Funk und Telefon: War man zur damaligen Zeit aus dem Hafen ausgelaufen, war man erst einmal lange nicht erreichbar. Eine Art Aufsichtsratsfunktion, eine Kontrollmöglichkeit für die an Land gebliebenen Eigentümer war unmöglich. Das ist heute anders, in der Seefahrt wie in anderen Unternehmen.

Dennoch bleibt die Tatsache, dass eine Führungskraft als Angestellter per Vertrag seine Leistung und seine Fähigkeiten in den Dienst anderer,

nämlich der Besitzer des Unternehmens, gestellt hat. Selbstverständlich wird jeder gleichzeitig auf eine angemessene Bezahlung, auf Entwicklungsmöglichkeiten und anderes Wert legen und damit auch seinen eigenen Interessen dienen. Trotzdem fordert eine derartige Führungsaufgabe ein hohes Maß an Selbstlosigkeit in dem Sinne, dass man permanent eigene Ziele und Wünsche gegen die Interessen der Eigner abwägen und gegebenenfalls bereit sein muss, die eigenen zurückstellen, auch und gerade dann, wenn es sich um eine Aktiengesellschaft im Streubesitz handelt. Der Gedanke des Shareholder Value wollte in seinen Ursprüngen einmal diese Idee auf den Punkt bringen (erzeugt allerdings wiederum seine ganz eigenen Probleme).

In Zeiten, in denen – tatsächlich oder angeblich – eher Egoismus hoch im Kurs steht, mag Selbstlosigkeit nach einer unerfüllbaren Forderung klingen. Sie ist aber die Voraussetzung für ein eigenständiges wirtschaftliches Handeln und Entscheiden auf Führungsebene. Die Alternative wäre eine enge Linienführung durch die Besitzer, die Entscheidungsprozesse schwerfällig macht und sie gleichsam an die zurückdelegiert, die sich ja gerade Experten für Führung eingekauft haben. Und sich dann die Frage stellen mögen, wozu eigentlich.

Personalführung

Dranbleiben

Eine der oft als wichtig genannten persönlichen Eigenschaften von Füh-

rungskräften ist das Durchhaltevermögen, englisch *persistence*. Um aber gleich im Englischen zu bleiben, gibt es dort den Ausspruch: „A man's biggest failure is his greatest virtue overdone“. Und im Sinne dieses Spruchs kann man es auch mit dem Durchhaltevermögen übertreiben.

Lassen Sie uns einmal den Fall von Kapitän Ahab aus dieser Sicht betrachten. Sicher steht Ahab für Unbeirrbarkeit und das unbedingte Anstreben eines Zieles. Aber eben auch für den Nachsatz „um jeden Preis“. Sein Wunsch nach Rache ist zur Rachsucht geworden, und eine Güterabwägung findet nicht statt.

Die Förderung eines gesunden Durchhaltevermögens geht damit einher, Mitarbeiter zu finden, die sich regelmäßig die folgenden oder ähnliche Fragen stellen, oder ihnen diese Fragen nahebringen:

1. Warum genau will ich das erreichen? Was verbinde ich damit?
2. Ist das Ziel, für das ich mich einsetze, noch gültig? Für mich? Und für die Organisation?
3. Wem nützt es, dieses Ziel zu erreichen? Wem schadet es?
4. Was genau ist der Preis und wo liegen die Risiken?
5. Wie geht es mir, wenn ich dieses Vorhaben aufgebe? Und wenn ich nicht damit leben könnte, dann: Warum nicht?

Ein Unternehmen steht und fällt nämlich einerseits mit dem Erreichten, und andererseits mit dem, was man wohl, da zunächst Erfolg verheißend, versucht, aber rechtzeitig wieder aufgegeben hat. Im Geschäftsleben wird immer einiges, das man versucht, auch schiefgehen. Das ist in Ordnung, solange die Kosten und der Schaden sich in Grenzen halten.

Insofern hatte Ahab Pech, dass er allein auf hoher See sein eigener Herr war. Sonst hätte ihn sein Vorgesetzter vielleicht rechtzeitig beiseite genommen und gefragt, ob das mit Moby Dick wirklich sein Ernst sei.

Online lesen

Herman Melville
Moby Dick

<http://www.online-literature.com/melville/mobydick/>

Prozessoptimierung

Ersatzmann

Der Prozess des Zur-See-Fahrens spielt natürlich, wie in den meisten Büchern und Filmen des Genres, in *Moby Dick* keine zentrale Rolle. Trotzdem ist er immer im Bild, sei es, dass Segel gesetzt oder gerefft werden, Boote bemannt oder auch nur das Deck geschrubbt.

Ein interessanter Aspekt dabei ist die Tatsache, dass es an Bord eine festgelegte Anzahl von Personen mit feststehenden Fähigkeiten gibt. Fällt also jemand aus, muss seine Aufgabe mindestens bis zum Erreichen des nächsten Hafens von einem anderen, der sich schon an Bord befindet, mit übernommen werden.

Diesen Aspekt bei der Gestaltung von Prozessen und bei der Personalauswahl in Unternehmen mit zu berücksichtigen, kann sich auch heute schon auszahlen und wird in Zukunft durch den demografischen Wandel immer wichtiger werden. Am einfachsten ist das noch dort, wo viele die gleiche Aufgabe erledigen und sich ohnehin gegenseitig vertreten. Schwieriger wird es, wenn sich wegen bestimmter Gegebenheiten nicht zwei gleichartige Aufgaben auch gleichzeitig erledigen lassen. Ein Mann im Walfängerboot kann eben nicht gleichzeitig am rechten und am linken Ruder sitzen. Und eine echte Herausforderung an ein stabiles Prozessdesign kann es sein, wenn eine Aufgabe im Unternehmen nur einfach besetzt ist. Das wird zwar häufig hingenommen, und die fragliche Aufgabe bleibt, wenn der Mitarbeiter das Unternehmen verlässt, zum Teil

erstaunlich lange liegen, bis ein neuer Stelleninhaber gefunden ist (bis zum Hafen also, siehe oben). Das kann aber im Zweifel ganze Bereiche eines Unternehmens lähmen oder auch zu erheblichen Risiken führen. Wenn Probleme zwar bekannt sind, aber nicht gelöst werden, muss sich im schlimmsten Fall (d.h. wenn etwas schief gegangen ist) die Unternehmensleitung die Frage gefallen lassen, warum an der Stelle so lange nichts unternommen wurde.

Natürlich hat diese Überlegung in erster Linie Auswirkungen auf Personalplanung und Personalmanagement. Aber auch wie Prozesse angelegt sind, hat Auswirkungen darauf, ob eine Überbrückung mit eigenen Ressourcen gelingt. So kann es beispielsweise sinnvoll sein, dass sich zwei Kollegen zwei Aufgaben teilen, als dass jeder eine allein ausführt, auch wenn man dafür vordergründig auf Effizienzvorteile verzichtet.

Kommunikation & Coaching

Memento mori

Memento mori – Bedenke, dass Du sterben musst. So lautet eine alte Weisheit, die schon auf die Römerzeit zurückgeht. Hinter einem Feldherrn stand bei jedem Triumphzug ein Sklave, der nicht nur den Lorbeerkrantz hielt, sondern auch unablässig leise (und sozusagen in der Langfassung) sagte: „Memento moriendum esse“. So sollte der Feldherr davor bewahrt werden, dass ihm sein Ruhm zu Kopf stieg.

Memento mori führt aber nicht nur zu Bescheidenheit, sondern auch zu anderen Lebensentscheidungen. In *Moby Dick* will Kapitän Ahab den weißen Wal töten, weil er durch ihn sein Bein verlor – und gibt dafür sein Leben. Nicht wirklich ein guter Tausch, auch wenn die Literatur um ein bedeutendes Werk ärmer wäre, wenn der fiktive Ahab ernsthaft darüber nachgedacht hätte, dass sein

möglicher Tod Teil des Gesamtpaketes war.

Wer, privat oder im Berufsleben, beharrlich und gegen erhebliche Widerstände seine Ziele verfolgt, blendet gern aus, wie sich die Angelegenheit in der finalen Rückschau, vom eigenen Sterbebett aus, ausnehmen wird.

In *Moby Dick* gibt es ein weiteres Motiv, das diesen Gedanken berührt. Quiqueg, der „Heide“ und Blutsbruder des Ich-Erzählers Ismael, spürt, dass sein Tod naht. Er gibt beim Schiffszimmermann einen Sarg in Auftrag, der insbesondere wasserdicht gebaut sein soll, eine ungewöhnliche Vorstellung für einen Seemann. Ismael ist entsetzt und versucht, den Freund von dem Gedanken abzubringen. Der Steueremann aber reagiert gelassen. Er akzeptiert die Tatsache, dass sie alle einem gefährlichen Beruf nachgehen und jeder Tag sein letzter sein kann. Quiqueg allerdings bleibt am Leben bis zum finalen Showdown – und sein Sarg ist es, auf dem treibend Ismael den Untergang des Schiffes als einziger überlebt.

Das lässt sich sicher nicht so ohne weiteres auf den typischen Arbeitsalltag unserer Zeit übertragen. Aber hinter dem aktuellen Ringen um eine „Work-Life-Balance“ steckt im Kern auch das: Das Bewusstsein, dass das Leben endlich ist. Und dass man nie weiß, wie spät es für einen ist.

Letzteres bedeutet nicht, dass man nie mit Engagement seine Ziele verfolgen soll. Sich auszuprobieren und zu zeigen, was man (erreichen) kann, kann das Salz in der Suppe sein – und in freizeitorientierter Schonhaltung wartet es sich auch nicht besser auf den Tod. Dennoch mag die eine oder andere Entscheidung anders ausfallen und auch das Loslassen nicht oder nur um einen hohen Preis erreichbarer Ziele leichter fallen, wenn man schon dabei das Ende im Sinn hat.

Zitat

Menschen mögen im Verbund von Aktiengesellschaften und Nationen abscheulich wirken; es mag Schurken, Narren und Mörder unter ihnen geben; Menschen mögen gemeine und mickrige Visagen haben, aber der Mensch ist seinem Ideal nach ein so edles und funkelndes, ein so großartiges und strahlendes Geschöpf, dass all seine Mitmenschen herbeieilen sollten, um einen etwaigen Schandfleck mit ihren kostbarsten Gewändern zu bedecken.

Herman Melville, aus: Moby Dick

Anregungen

Sachbuch

Matthias Burisch
Das Burnout-Syndrom

Dieses in der neuen Auflage noch um ein Kapitel erweiterte Buch stellt die Grundlagen zum Thema Burnout zusammen und bietet Schlussfolgerungen aus den bisherigen Forschungsergebnissen. *Burisch*, Professor an der Uni Hamburg, bietet allerdings auch ernüchternde Fakten: Ist der Burnout erst einmal eingetreten, helfen die vielen angebotenen Therapien in sehr begrenztem Umfang. Besser also, es gar nicht erst dazu kommen zu lassen. Wer die Tendenz bei sich feststellt, sich mit (zu) viel Energie in seine Aufgaben zu stürzen und (zu) lange auch bei hoffnungslosen Fällen am Ball zu bleiben, findet hier wertvolle Hinweise dazu, wie man es schafft, die Jagd auf den weißen Wal anderen zu überlassen.

Buchtipps

Achim Bröger, Gisela Kalow
Guten Tag, lieber Wal

Dieses Bilderbuch ist natürlich für Kinder gedacht. Aber es macht gute Laune, egal wie alt man ist. Zur Not an ein Kind verschenken und vorlesen!

Fischer Heinrich hat einen Freund. Einen Wal. Regelmäßig rudert er den Fluss entlang zum Meer, um den Wal zu besuchen. Einmal aber wird er krank. Der Wal wartet und wartet. Dann macht er sich auf die Suche und schwimmt den Fluss hinauf.

Leider aber ist der Wal nicht nur sehr entschlossen, sondern auch sehr groß. Und das Bild mit dem feststreckenden Wal ist einfach unvergesslich.

Filmtipp

Niki Caro
Whale Rider

In einem neuseeländischen Maori-Dorf wird die Rolle des Stammesoberhaupts von Generation zu Generation an den ältesten männlichen Nachkommen vererbt. Nur ist der in diesem Fall ein Mädchen. Großvater und Amtsinhaber Koro hadert mit dem Schicksal und sucht beharrlich unter den Jungen des Dorfes nach einem würdigen Nachfolger. Dabei übersieht er, dass seine Enkelin Paikea genau die Eigenschaften in sich vereint, nach denen er sucht, und dass sie mit einer der seinen ebenbürtigen Beharrlichkeit den ihr vorgezeichneten Weg verfolgt. Erst als sie wie der Urvater der Sitte auf einem Wal reitet und ihren Mut beweist, erkennt er seinen Fehler.

Von diesem Film lässt sich auch eine Brücke schlagen zur aktuellen Diskussion um Frauen in Führungspositionen und zu entsprechenden Quoten als Mittel, bestehende Rollenmuster und (Vor-)Urteile durch praktische Erfahrungen zu relativieren.

Musiktipps

Richard Wagner
Der fliegende Holländer

Ein holländischer Kapitän will das Kap der Guten Hoffnung umsegeln – und scheitert mehrfach. Darauf verflucht

er die Mächte der Natur und schwört, er werde niemals von seinem Versuch ablassen, und endet als Geisterkapitän auf einem Geisterschiff, dazu verdammt, seinen eigenen Fluch in die Tat umzusetzen.

Anders als für Ahab gibt es aber für den fliegenden Holländer einen Weg zur Erlösung, durch die Liebe einer Frau. Wobei die eigentliche Erlösung auch darin gesehen werden kann, dass er von seinem mit Besessenheit verfolgten Ziel ablässt und sich stattdessen einem realen Menschen zuwendet.

Termine

Akademie Beuron



Die Beuroner Akademie für Wirtschaftsethik ist eine Initiative der Erzabtei St. Martin, der Klause St. Benedikt und der PSN Wirtschaftsberatung. Die Grundidee besteht in der Förderung unternehmerischer Grundwerte und ethischen Verhaltens auf der Basis philosophischer und christlicher Ethik.

Weitere Informationen, Anmeldung und weitere aktuelle Termine und Themen unter:

www.akademie-beuron.de

21. Beuroner Tage für Fragen der Wirtschaftsethik

Die Veranstaltung richtet sich an Personen, die in Wirtschaft und Verwaltung tätig sind. Die Tagung wird gestaltet und moderiert von Br. Jakobus Kaffanke OSB und Dr. Petra Sonne-Neubacher.

Das Thema für 2012 lautet:

Die Rolle der Weltbank – Im Spannungsfeld von Geld, Würde und Verantwortung

Beuron, 16.-18.11.2012

Erfahrungsaustausch Compliance

Compliance als eigene Funktion in Unternehmen ist erst seit wenigen Jahren üblich. Die Balance zu finden zwischen Regelungsbedarf und Kontrollen einerseits und Rat und Unterstützung andererseits ist nicht immer einfach. Wie sehen typische aktuelle Probleme und Fragestellungen aus und wie lassen sie sich lösen? Wie gewinne ich die Unterstützung der Mitarbeitern und vor allem der Führungskräften? Diese und andere Fragen werden im vertraulichen Kreis bearbeitet.

Kloster Herstelle, 17.-19.4.2013

4. Beuroner Akademietage

Im Rahmen der Akademiewochen bieten wir jeweils verschiedene Tageskurse an, die einzeln oder in Folge besucht werden können. Die Inhalte spannen einen Bogen von christlicher und philosophischer Ethik über wirtschaftliche und psychologische Themen bis hin zu konkreten Rechtsfragen.

Kloster Beuron, 25.-28.4.2013

3. Beuroner Pilgertage für Unternehmer und Führungskräfte

Auch in 2013 wollen wir uns wieder auf den Weg machen. In einer kleinen Pilgergruppe unter Leitung von Br. Jakobus Kaffanke OSB führt unser Weg von Konstanz nach Fischingen.

Pilgerwanderung, 13.-16.6.2013

5. Beuroner Akademietage

Im Rahmen der Akademiewochen bieten wir jeweils verschiedene Tageskurse an, die einzeln oder in Folge besucht werden können. Die Inhalte

spannen einen Bogen von christlicher und philosophischer Ethik über wirtschaftliche und psychologische Themen bis hin zu konkreten Rechtsfragen.

Kloster Beuron, 5.-8.9.2013

22. Beuroner Tage für Fragen der Wirtschaftsethik

Die Veranstaltung richtet sich an Personen, die in Wirtschaft und Verwaltung tätig sind. Die Tagung wird gestaltet und moderiert von Br. Jakobus Kaffanke OSB und Dr. Petra Sonne-Neubacher.

Das geplante Thema für 2013 lautet:

Erbe und Auftrag – Unternehmer und ihre Nachfolger

Beuron, 15.-17.11.2013

Nächste Ausgabe

Der nächste Newsletter erscheint am 1.12.2012.

Verwaltung & Impressum

Newsletter abonnieren oder abbestellen unter

<http://www.psn-wirtschaftsberatung.de/newsletter/>

Redaktion:

Dr. Petra Sonne-Neubacher
Dr. Marc Neubacher

Verantwortlich im Sinne des Presserechts:

Dr. Petra Sonne-Neubacher
Merziger Weg 1B
60529 Frankfurt / Main

www.psn-wirtschaftsberatung.de

© PSN Wirtschaftsberatung GbR – Gern dürfen Sie aus unseren Texten zitieren, wenn Sie dabei die Quelle angeben. Danke

Alle Angaben ohne Gewähr.