



**Ein Gratis Service von WIETASCH & Partner – Impulse für Führungskräfte – News-Letter Nr. 9/07**

## **„Die Strategie des Glücks-Managements“ (Fredmund Malik)**

**Sehr geehrte Damen und Herren,**

**Fragen Sie sich auch manchmal: bin ich ein glücklicher Mensch?**

*Charles Baudelaire: Ich bemitleide Sie, mein Herr, dass Sie so leicht glücklich sind. Ein Mensch muss tief gesunken sein, um sich für glücklich zu halten.*

**Führungskräfte sollten immer etwas zu wünschen übrig haben**, um nicht vor lauter Glück unglücklich zu sein. **Die Zufriedenheit bietet keine Motivation; aus Zufriedenheit resultiert kein Antrieb** zur eigenen Entwicklung und zur Veränderung der Lage. Der Fortschritt ist das Werk jener, denen neue Möglichkeiten einfallen, weil sie mit den alten unzufrieden sind. Unser altes Sprichwort heißt: Not macht erfinderisch! Und nicht Überfluss macht erfinderisch!

**Innovationen kommen zustande durch Menschen, die aus Unzufriedenheit** mit den vorherrschenden Bedingungen **den Fortschritt antreiben**. Als die Sklaverei in Amerika abgeschafft wurde, geschah das nicht durch die Initiative von Sklaven, sondern durch Agitatoren in Bosten und anderen Orten an der Ostküste. Die Agitatoren waren keine Sklaven oder Sklavenhalter, sie hatten in Wirklichkeit gar nichts damit zu tun. Bei den Sklaven haben die Agitatoren wenig Beistand und kaum Sympathien gefunden (vergleichbar mit den Überlegungen der Intellektuellen aus den 68zigern, die sich für die Arbeiter einsetzten). Oscar Wilde hatte Recht, als er die Unzufriedenheit den ersten Schritt nannte in der Entwicklung von Menschen und Völkern. Zufriedenheit bietet keine Motivation zur Veränderung der Lage. Zur Veränderung braucht es die Agitation, und die Agitatoren müssen ein Mehr an Zufriedenheit in Aussicht stellen, um die Akzeptanz der Innovation zu bewirken. Durchschnittsbürger stabilisieren ihre Zufriedenheit auf einem komfortablen Niveau, weil kaum jemand Lust hat, sich im eigenen Spiegel als unglücklich oder arm oder unzufrieden oder bemitleidenswert zu sehen.

In unserer Betrachtung geht es nicht um das Zufriedensein, und es geht nicht um das „Glücklich sein“, sondern es geht um das **„Glück haben“** von Führungskräften.

**Haben Sie Glück gehabt? Dann engagiere ich Sie.**

Wenn **Napoleon Generäle auswählte**, stellte er die Frage: **„Hat er Glück gehabt?“**

Wirtschaftskapitänen und Führungskräften in der Wirtschaft wurden von Frau Linda Pelzmann, die gleiche Frage gestellt: „Haben Sie Glück gehabt? Wann? Wie? Durch alle Berichte ziehen sich wie ein **roter Faden fünf Situationen und Ereignisse**:

1. Da habe ich Glück gehabt, dass ich **zur richtigen Zeit am richtigen Ort** war. Wir sind zum richtigen Zeitpunkt auf den Markt gekommen, wir waren in der richtigen Branche und hatten Rückenwind. Dass wir dann groß die Segel gehisst haben, das war mein Beitrag.
2. Da habe ich Glück gehabt, dass ich **die richtigen Partner an Bord hatte**; das war mein großes Glück, dass ich den richtigen Financier hatte, dass ich den richtigen Marketingmann hatte, dass ich den richtigen Mentor hatte, das war ein Glücksfall. Mein Beitrag war, das zu erkennen und zu nutzen.
3. Ich hatte abgehoben bei all dem Erfolg; Da habe ich wirklich Glück gehabt, dass die **Erfolgsserie unterbrochen wurde durch den Misserfolg**, der wehgetan hat. Das hat mich rechtzeitig wieder auf den Boden herunter geholt. Der Erfolg war nur die erste Hälfte des Glücks, das ich hatte; die zweite Hälfte war ein Misserfolg, der mich früh genug auf den Boden der Tatsachen geholt hat, bevor ich mich zu weit von der Realität entfernt hatte. Ein schmerzhafter Misserfolg hat mich kuriert von der Irrationalität, die der Erfolg mit sich bringt. Wen die Götter lieben, dem geben sie zum Erfolg auch den Misserfolg. Mein Beitrag war, das zu akzeptieren.
4. **Ich wollte alles auf eine Karte setzen, dass das verhindert wurde, da habe ich Glück gehabt**. Schon beim ersten Anlauf wäre alles verloren gewesen, und ich hätte keine zweite Chance gehabt. Ich wusste anfangs nicht, wie viel ich eigentlich riskiere, da waren drei Fragen entscheidend:
  - Was ist zu gewinnen?
  - Wie hoch kann der Verlust sein?
  - Welche Wahrscheinlichkeit für den Erfolg ist gegeben?Mein Beitrag war, die Fragen ernst zu nehmen und nicht mit vordergründigen Antworten zufrieden zu sein.
5. Da habe ich Glück gehabt, **dass ich aufhören musste, im richtigen Moment**, wie sich nachher herausgestellt hat. Geglückte Wagnisse bergen Gefahren. Die größte Gefahr ist, dass man nicht im rechten Moment aufhört. Ich habe das eingesehen und mich gezwungen es zu tun.

## In der Glückszone

**„Um einen guten Schlag zu landen, musst du auch einen Ball kriegen, den du gut schlagen kannst.“**

Diese Baseball-Regel bezeichnet der Investor Warren Buffett als das wichtigste Prinzip in seinem Geschäft; er sei sehr darauf bedacht, nicht gegen diesen Grundsatz zu verstoßen. Er bekennt, dass ein **fundamentaler Teil seines Geschäftes darin besteht, zu warten, bis er einen guten Ball bekommt**, mit dem er einen Volltreffer landen kann; zu warten bis sich eine günstige Gelegenheit auftut, die es wert ist, zuzuschlagen.

Der Blick für die Situation ist der wichtigste unter all den Gründen, warum die einen Glück haben mit einem Projekt und die anderen nicht. Bei der Analyse stellte sich immer wieder heraus, dass sie kleine, lokale Bedingungen wie Reibungsverluste und Friktionen einkalkuliert hatten, damit ihr Plan „geht“. **Optimismus hat Mut für den Anfang gebracht**. Die Individualität der Situation haben sie angemessen berücksichtigt und die Entfernung von der Realität haben sie immer wieder abgebaut – das waren zwei unverzichtbare Komponenten für das „Glück haben“.

## Das Glück und die Rahmenbedingungen

*„Es ist möglich, das von zwei Personen mit entsprechenden Eigenschaften, der eine sein Ziel erreicht, der andere nicht ...“*

*Dies hängt allein davon ab, ob man sich den Zeitverhältnissen mit seiner Handlungsweise anpasst oder nicht...*

*Davon hängt auch der Wandel des Glücks ab.“  
Niccolo Machiavelli: Der Fürst, Kapitel XXV*

## Auf der Hut sein

Während kritische Vorfälle, die Bruchstellen signalisieren, die anderen entgehen, **treffen sie bei vielen, die „Glück haben“, auf einen vorbereiteten Geist**. Sie greifen aus einer Menge ermutigender Hinweise zuerst die Störfaktoren heraus. Diese Schlüsselreize lösen in ihnen Signale aus, die ihren Instinkt aktivieren und die richtigen Handlungen in Gang setzen. Keinesfalls ignorieren sie die Diskrepanz, denn es gibt nichts, das mehr Selbstzerstörung anrichtet, als diese Alarmstimmung zu unterdrücken und zu übergehen.

Wenn nicht ein Glücksfall den Erfolg unterbricht, sollten es die Führung und die Aufsichtsorgane tun. Die Dynamik des Gelingens und der psychologische Effekt des Erfolges begünstigen Leichtsinn und Realitätsverlust; der Erfolg motiviert zum Weitermachen. **Wem die Bewältigung eines kleinen Risikos gelingt, der wagt ein größeres**. Weil es die natürliche Wirkung des Erfolges ist, das Risiko zu steigern, deshalb brauchen Menschen in einer Risikosituation Führung. Es ist Aufgabe der Führung, den Realitätsverlust zu verhindern und dem Absturz vorzubeugen. Das ist der Grund, **warum auch Top-Führungskräfte Führung brauchen**. Nicht im Unglück, sondern im Glück, nicht im Pech, sondern **im Erfolg müssen sie geführt werden**, den Worten von Friedrich Schiller (1803) folgend: Den, der glücklich ist, lass ihn den Schmerz erfahren.

Der bewährte Pilot, der erfahrene Bergführer, der kluge Investor, sie greifen aus einer Menge ermutigender Berichte zuerst die Störfaktoren heraus. Sie rüsten sich aus für den Worst Case und bauen vor, auch wenn sie nicht erwarten, dass der schlimmste Fall eintritt. Das sind die Piloten, Bergführer, Investoren, die Glück haben und gefährliche Ereignisse überleben.

## Happy?

Verhaltensforscher haben einen Wurf von Ratten nach dem Zufall getrennt; die Hälfte der Tiere ließen sie **mit einer gefährlichen Katze aufwachsen**, die ihnen ständig nach dem Leben trachtete; die andere Hälfte ist ohne Gefahr aufgewachsen, in einer glücklichen, anregenden, harmlosen Umgebung. Nach einem Jahr wurden die Hirne untersucht und das Ergebnis war erstaunlich: Ratten, die mit der Gefahr aufgewachsen waren, hatten um **neun Prozent mehr Hirn** gebildet, vor allem Synapsen – das sind die Verbindungsstellen zwischen den Nervenleitungen. Durch Gefahren waren die Ratten wesentlich intelligenter geworden. Das harmlose Umfeld ließ das Hirn und den Rückkopplungsnerv verkümmern.

**Die größte Gefahr lauert dort, wo eine Führungskraft im Glück badet** und der Versuchung erliegt, an den eigenen Mythos zu glauben. Erfolge des Unternehmens, die Vernichtung von Konkurrenten, die offensichtliche Bewunderung, das alles ist geeignet, sich in der trügerischen Sicherheit zu wiegen, für sie gäbe es überhaupt kein Versagen. Solche Trunkenheit ist verführerisch und vernichtend zugleich, sie töten den Rückkopplungsnerv, die Sensibilität und Empfänglichkeit einer Person für warnende Hinweise, alarmierende Diskrepanzen zwischen der erwarteten und der tatsächlich eingetretenen Entwicklung.

Die Person an der Spitze kommt ohne diesen Nerv nicht aus. **Der sechste Sinn** empfängt schon sehr schwache Signale, wenn etwas nicht in Ordnung ist.

Führungskräfte können nicht erfolgreich sein **ohne Zuversicht und ohne Zweifel**. Zuversicht ist wichtig für die Moral der ganzen Truppe; an schwarzen Tagen ist es ihre strahlende Gewissheit, die alle bei der Stange hält. Trotzdem muss die Führungskraft das, was sie tut in Frage stellen. Sie muss ständig so wachsam sein, dass sie bereits das erste Anzeichen eines Irrtums oder Versagens wahrnimmt; dazu gehört auch, dass sie die Kritik der Mitarbeiter genau beachtet. Aber wie kann eine Person, deren Eitelkeit die treibende Kraft ist, einsehen und zugeben, dass sie einen Fehler macht? Führungskräfte, die an Geltungssucht leiden, übergehen diese Vorboten, umgeben von servilen Jasagern. Sie übergehen Warnungen umso mehr, je mehr der Erfolg sie verwöhnt oder je mehr Hiobsbotschaften sie verschmerzen müssen.

**Beides wirkt pathologisch: zu viele schmeichelhafte Erfolge wirken ebenso pathologisch wie zu viele schmerzliche Niederlagen. Beides lähmt den Rückkopplungsnerv.**

**Bisher war der Schlüsselfaktor „Glück haben“ eine Black Box.** Frau Professor Pelzmann hat mit dieser Recherche etwas Licht ins Dunkel gebracht.

### **Unser Tipp des Monats:**

**Stellen Sie sich immer die Frage nach der Worst Case Situation, um auch für diesen Fall geistig gewappnet zu sein.**

Mit diesem Leitsatz wünschen wir Ihnen weiterhin einen schönen Spätsommer bzw. Herbst und viel Freude und Energie für die herausfordernden Aufgaben der nächsten Monate.

Viel Glück.

### **Barbara Wietasch und das WIETASCH & Partner-Team**

PS: Schenken macht Spaß und ist einer der wichtigsten Motivatoren. Wie wäre es, wenn Sie diesen News-Letter einem Freund oder einem Mitarbeiter bzw. Kollegen weiterempfehlen würden? Wir und bestimmt auch Sie oder er würden sich freuen. Schreiben Sie einfach eine e-mail an [barbara.wietasch@aon.at](mailto:barbara.wietasch@aon.at) mit den Adressen, die Sie überraschen möchten.

Falls Sie diesen News-Letter nicht mehr abonnieren möchten, schreiben Sie uns bitte auch diesbezüglich eine e-mail, wir werden dann unsere Datenbank entsprechend ändern.

Wenn Sie **Anregungen, Kritik oder Lob** haben, schreiben Sie uns dies bitte auch. Wir freuen uns über jede Nachricht.