

Zur Büroeröffnung von Rambøll Management am 12. Mai 2005  
... Café Goldene Bar im Haus der Kunst ...

## Enttückung durch Erfolg

Sehr geehrte Damen und Herrn,

ich freue mich, zu Ihnen über dieses Thema sprechen zu können, weil es mir eine Herzensangelegenheit ist. Der Titel „*Enttückung durch Erfolg*“ ist im Übrigen eine Koproduktion zwischen der Geschäftsleitung der Fa. Rambøll und mir. Ich hebe das hervor, weil verstanden wurde, dass es mir beim Lernen nicht um die Kopie von Erfolgsmodellen geht.

Es ist ganz umgekehrt:

Wollen wir von Kulturen lernen, so müssen wir ihren Wandel verfolgen.

Wir müssen einen Blick für die Ursachen ihres Misserfolgs gewinnen. Nur so lässt sich verstehen, woraus ihr Erfolg entstand.

### **1. Der Misserfolg kann die Ursache des Erfolgs werden – und umgekehrt kann der Erfolg die Ursache des Misserfolgs sein**

Paradoxe Weise steht am Anfang von Erfolgsmodellen der Weg in den Irrtum, in die Krise. Das war immer auch ein kultureller Absturz.

Leider sehen das Kulturen genau umgekehrt. Auf dem Höhepunkt ihres Erfolgsmodells angekommen blicken sie mit Stolz auf ihre Erfolgsstory zurück und begreifen nur *instinktiv* und *unbewusst*, dass der Erfolg sie müde gemacht hat, dass man nun satt ist und genießen will.

Hinter der Fassade des Erfolgs taucht das „*Unbehagen an der eigenen Kultur*“ (Freud) auf. Einerseits sieht man sich auf der Spitze, bemerkt aber andererseits überall Abgründe und Abstürze, die *nicht benannt*, nur *geföhlt* werden.

Historische Beispiele für dieses Phänomen finden wir in allen Hochkulturen.

Als *Athen* auf dem Höhepunkt seiner Macht stand, versuchte es, den Reichtum zu genießen. Man brachte den Bundesschatz des „*Delisch-Attischen Seebundes*“<sup>1</sup> nach Athen und schloss die anderen Bundesmitglieder aus. Jetzt konnte man Weizen – das Öl des Altertums – aus dem Schwarzmeergebiet billig importieren, ohne mit eigener Arbeit bezahlen zu müssen.

Denselben Vorgang sehen wir auch in *Rom*. Man bezog *billig* Weizen aus Ägypten und Sizilien und ruinierte damit die heimischen Bauern. Sie wurden dann als Plebejer mit „*panem et circenses*“ (lat., = Brot und Spiele) durchgeföhrt.

*Athen* und **Rom** sind an *innerer Enttückung* zugrunde gegangen.

---

<sup>1</sup> „*Delisch-Attische-Seebund*“ (478/477), Verlegung des Schatzes (454) nach Athen

Heute lesen wir auf großen Werbetafeln die moderne Übersetzung dieses Verfallsmodell:  
„Leben Sie – wir kümmern uns um die Details!“

Der Spruch ist verführerisch. Doch er enthält Implikationen und Widersprüche, die der Genießer übersieht, aber auch gerne übersehen will.

- 1) das Leben *soll* im Paradies stattfinden, während die Arbeit zum Detail entwertet wird.
- 2) Verstehen wir die Arbeit als Mühsal und das Leben nur als Genuss, so spalten wir unsere Lebenswelt.
- 3) Tatsächlich sind wir deshalb eine genießende Person, weil wir arbeiten.
- 4) Paradiesische Spaltung macht Selbst-Gestaltung durch eigene Lebenspraxis unmöglich.
- 5) Wer die *Sorge um das eigene Leben* abgibt, der gibt sich selbst auf. Das sind in Wahrheit Prozesse der inneren Selbstzerstörung. Bisher haben alle erfolgreichen Gesellschaften die persönliche Verantwortung an *Agenturen* der Lebensverwaltung abgegeben. Wird kennen das Problem des Sozialstaates. Er gibt ein Sicherheitsversprechen für seine Mitglieder, das er nicht erfüllen kann. Dieses Versprechen ist hintergründig mit einem paradiesischen Wohlstand gekoppelt. Und genau hier liegt der Wendepunkt. Mit dem Paradiesversprechen wird suggeriert, man müsse dafür nicht mehr arbeiten.
- 6) Das zweite Element der Entsorgung der Lebenspraxis liegt in der Behandlung der *Lebensrisiken*. Eine Vielzahl der Bürger versteht gesellschaftliche Organisationen als Agenturen zur Risikovermeidung: vom Berater bis zum Arzt, vom Unternehmer bis zum Bundeskanzler sind alle mit einer derartigen Aufgabe überfordert.

Ironischerweise ist das Versprechen auf ewiges Wachstum ohne Selbstbeteiligung zum zentralen Risiko unserer Risiko-Vermeidungs-Gesellschaft geworden.

Also lautet die wirkliche Botschaft unseres Werbespruchs:

„Leben Sie – wir kümmern uns um ihre Enttäuschung!“

Sehr geehrte Damen und Herrn,

das genau ist nicht mein Programm und nicht das von Rambøll.  
Trotzdem ist dieses selbstzerstörerische Paradiesprogramm in der Tat unser Problem.

Ich war – wie Sie gehört haben – 14 Jahre Abteilungsleiter für „*Interkulturelles Management*“ am „*Institut München (Internationella Skolorna)*“ einer Stiftung der Uni Stockholm. Dabei habe ich den Auf- und Abstieg, und jetzt den Wiederaufstieg des „*Skandinavischen Modells*“ erlebt. *Schweden* und *Dänemark* waren Erfolgsmodelle des Sozialstaates.

Sie haben im guten Glauben die Menschen umsorgt und gepflegt. Am Ende hat es sich z.T. nicht mehr gelohnt von der eigenen Arbeit zu leben, wenn man durch den Antrag auf Sozialhilfe mehr erwirtschaftete.

*Schweden* und auch *Dänemark* haben in einem radikalen Umbau ihre Gesellschaften wieder flott bekommen.

Ich möchte Ihre Aufmerksamkeit auf einen anderen Aspekt meiner Arbeit lenken. Von den Skandinaviern habe ich gelernt, dass kulturelles Lernen heute immer auch firmenbezogen ist. Man kommt aus einer Firmenkultur und die andere Firma ist einem fremd. Man muss Grenzen – nicht nur Ländergrenzen – sondern Kulturgrenzen überschreiten. In diesem *Prozess* muss der Einzelne gleichzeitig den Willen mitbringen, seine inneren Grenzen zum überschreiten. Macht er das nicht, erreicht er den anderen Menschen nie!

Weil er aber aus einer anderen Firma kommt, trägt er in seinem Gepäck auch noch eine andere Landeskultur.

An dieser Nahtstelle ist Beratung lebensnotwendig. Warum? Der Berater hat einen anderen Blick und die andere Erfahrung. Er begleitet diese Prozesse aus einer Erfahrung, die der Beteiligte nicht hat. Doch der Berater muss den Mut zur Wahrheit haben. Das umfasst auch den Mut, dem Kunden klar und deutlich ein Spiegel seiner Fehler aber auch seiner Fähigkeiten zu sein.

Lösungen müssen gemeinsam erarbeitet werden.

Bei all den Beratungen ist mir aufgefallen, dass es so etwas wie die Hoffnungsfall gibt. Die erste Einsicht in das Problem wird oft mit der Hoffnung verbunden, man habe nun schon den Durchbruch erzielt und die Lösung liegt in greifbarer Nähe. Selbst wenn das als Illusion durchschaut wird, so ist doch der Wunsch auch hier der Vater des Gedankens.

Ich sage:

*„Mit der Einsicht beginnt nicht das Paradies sondern es beginnt die Aufgaben.“*

Was das bedeutet will ich Ihnen am Beispiel *BMW - Rover* darstellen. Ich habe Teile des Managements von *Rover* geschult, als *Rover* noch zu *BMW* gehörte.

Das Management wie die Belegschaft war komplett gespalten.

Die einen sagen: *„Wir wollen von BMW lernen, wie man gute Autos baut!“*

Die anderen: *„Wir lassen uns von BMW nicht sagen, wie man bayerische Autos baut. Wir bauen englische.“*

Ich erinnere mich noch gut an den technischen Leiter von *Rover*. Er sagte, dass er nicht an den Erfolg dieses Projekts glaubt, weil die Hälfte der eigenen Leute die sinnvolle Zusammenarbeit boykottiert und sabotiert.

Und die andere Hälfte sei eben leider *„zu schwach, die Vorteile dieser Zusammenarbeit durchzusetzen, zumal die BMW-Ingenieure sehr oft nicht das nötige Finderspitzengefühl haben.“*

Die Engländer sahen sich von den Deutschen dominiert. <sup>2</sup>

So konnten oder wollten beide Seiten nicht über den eigenen Schatten springen. Sie konnten nicht über die innere Kulturgrenze gehen.

Heute haben wir den letzten Akt dieses Dramas erlebt. *Rover* ging in den Konkurs und wird aufgelöst.

Doch wer ist Schuld?

Jenseits aller dummen Nationalismen war der jeweils eigene Erfolg schuld an diesem Desaster. Der Erfolg von *BMW*, weil man ja weiß, wie es geht.

Die 100 jährige Erfolgsgeschichte bei *Rover*. Man war ja mal so gut.

Auf einen Oldtimer kann man sich etwas *einbilden*. In der Tat aber repräsentiert er die alte Zeit. Mehr nicht!

Doch von der Geschichte des Erfolgs kann man nicht leben, es sei denn man schreibt sie fort, passt sie an und lernt so neu über Grenzen zu gehen.

Meine Damen und Herrn,

es stellt sich die Frage, wie lernen wir über innere Kulturgrenzen zu gehen?

Zunächst müssen wir das Problem erkennen. Wir haben einen völlig *veralteten Arbeitsbegriff*. Wir stellen uns unter Arbeit immer noch zu sehr die Bearbeitung von Dingen vor und verstehen zu wenig, dass der Anteil der Wissens Elemente immer mehr steigt.

---

<sup>2</sup> *„Wo wir doch den Krieg gewonnen haben.“*

Bei dieser falschen Vorstellung handelt es sich nicht nur um eine einfache Fehldeutung unserer Arbeitswelt.

Nein!

Viele wünschen sich ja immer noch in die *gute alte Zeit* zurück, wo das automatisierte Arbeiten noch ein sichtbares Ergebnis brachte.

Man möchte sehen was man getan hatte.

## **2. Das Problem der Unsichtbarkeit und der Vermeidung**

Meine Damen und Herrn,

heute *stehen* wir jedoch vor dem Phänomen der *Unsichtbarkeit*. Die Wissensanteile nehmen beständig zu.

Früher hat der Automat gearbeitet, weil irgendein Erfinder etwas erfunden hatte.

Heute benutzen wir Erfindungen in Arbeitsprozessen um selbständige geistige Handlungen hervorzubringen.

Worin liegt das Problem:

Spontan können wir uns die Schönheit eines *BMW V8* oder eines *Porsche Carrera* vorstellen.

Wir suchen geradezu diese Sichtbarkeit.

Warum suchen wir die Vorstellungswelt. Einfach deshalb weil sie Sicherheit bietet vor dem Unsichtbaren.

Die Unsichtbarkeit der Erfindung eines *Ferdinand Porsche* läuft weiter, ohne dass wir uns daran mit einer neuen Erfindung beteiligen müssen.

Uns muss nichts Neues *dazu-ein-fallen*.

Die Schönheit eines Gesprächs, der Erfolg einer gelungenen Beratung, selbst das Funktionieren einer Software erschließt sich uns nicht durch die Sichtbarkeit.

Wir sehen das nicht mehr. Wir müssen es verstehen.

Und wir können den geistigen Ablauf nur verstehen, wenn er *uns-selbst-ein-fällt*, und zwar im eigenen Kopf.

Wir müssen also nicht nur mitmachen, am geistigen Prozess.

Wir müssen begreifen: den Denkprozess gibt es nur, weil wir ihn *mit-denken*, *mit-tragen*, *mit-schöpfen*.

Hier liegen die Schwierigkeiten, die so viele Menschen mit der veränderten Arbeitswelt haben. Sie alle stehen, ob sie es wollen oder nicht, in einer geistigen Schöpfungssituation.

Wir sind alle - mehr oder wenig - an der Steuerung der Wissensgesellschaft mitbeteiligt.

Jede Hochkultur verlangt über die Zeit ihrer ersten, oft spontanen Erfolge hinaus, geistige Anstrengungen, Steuerungsleistungen, verantwortliche Mitbeteiligung.

Und immer lag das Problem in der Unsichtbarkeit dieser Prozesse. Weil sie fast ausschließlich im Bereich des Verstehens liegen, entziehen sie sich der Vorstellungswelt des Normalbürgers.

An dieser Stelle sind immer *die Besten* (gr. *aristoi*) gefragt.

Doch wodurch zeichnen sie sich aus?

Wenn es die Besten sind, so haben sie sich in der Krisenbewältigung ausgezeichnet. Sie haben in den unsichtbaren Raum der Aufgabe ihre Entwürfe *gestellt*. Sie haben Lösungen *erarbeitet* und Entscheidungen *getroffen*. Immer im Wagnis des Scheiterns.

Krise kommt von *krínein*, d.h. *scheiden, Abschied nehmen, sich entscheiden*.  
Wer in der Krise steht, weiß weder, *wie sie endet*, noch *was er jetzt zu tun hat*.

Existenziell gesprochen steht er vor einer Leere, vor einem Abgrund. Das ist die Situation der *Erfahrungslosigkeit*. Und diese existentielle Erfahrungslosigkeit ist es, die der Vorstellungsmensch zu vermeiden sucht. Sie ist für ihn der Abgrund des Schicksals, die Offenheit der Zukunft, schlicht die zu meidende Ungewissheit.

Und er hat auf paradoxe Weise Recht.  
Auch für uns ist die Erfahrungslosigkeit in der *Zeit* und im *Raum* voraus das zentrale Problem. Auch wir wissen nicht, ob sich unsere Entwürfe, in Erfolge umsetzen.  
Wir wüssten es gerne, aber ... wir wissen es eben nicht.

Auch für die Mutigen gilt der Satz, dass die Zukunft *ungewiss* ist und *erobert* werden muss, durch *geistigen Einsatz*.

Deshalb gilt für uns und unsere Mitarbeiter:  
jeder Erfolg unserer Arbeit bringt uns an den Punkt, an dem die Anteile der Neuschöpfung größer werden. Halten wir an den alten Arbeitsmustern in der Wiederholung fest, so werden wir uns enttäuschen.

Wir werden dann die Passivität als den Segen des Erfolges suchen und nicht verstehen, dass uns der Erfolg geradezu in eine neue Verantwortung zwingt. Sie ist die neue Aktivität und damit wieder in paradoxer Weise die Krisensituation. Sie ist wieder ein Neubeginn.  
*Sisyphus* weiß, dass jeder Tag mit einer neuen Aufgabe beginnt. Und weil er das versteht, lächelt er über seine Schöpfungsarbeit.

Meine Damen und Herrn,  
ich möchte zum Schluss über

### **3. Lösungsansätze einer neuen Wissensstruktur**

sprechen.

Die Zeit nach der Krise bezeichneten die alten Griechen als *Apo-krise*, was auch *Verantwortung* heißt. Das ist sehr vernünftig, weil die Zeit immer *Fragen* aufwirft, die nach Antworten verlangen.  
Stecken wir in der Krise, hat sich die alte Zeit erfüllt und wir müssen für eine neue Zeit neue Antworten finden.

Innerlich fragen wir uns dann:  
„*Wie soll das nun weitergehen?*  
*Woher hab ich die neue Idee?*  
*Wie kann ich die Mitarbeiter motivieren?*  
*Mit welchem Produkt können wir am Markt bestehen?*“  
Das sind Frage, die jeder von uns tagtäglich in sich hört und denen er furchtlos und offen entgegentreten *muss*, die er aber auch vermeiden kann,<sup>3</sup> indem er die Erfolglosigkeit produziert.

In der Tat haben wir die *Verantwortung*, aber wir haben *nicht die Antwort*.  
Für eine Lösung müssen wir zunächst *akzeptieren*

---

<sup>3</sup> Vielleicht fällt ihm dann auf, dass sich ihm auch diese Frage entziehen.

- a) dass die Dinglichkeit an der Produktion *abnimmt*, wodurch wir es mit einer Zunahme von Unsichtbarkeit und damit Unsicherheit zu tun haben.
- b) wir müssen *akzeptieren*, dass die Zunahme von Unsichtbarkeit dem ständig wachsenden Wissensanteil an der Produktion entspringt. Dieses Wissen ist nicht mehr fest gefügt und eingeschlossen ausschließlich in einen maschinellen Ablauf. Die Gewichte haben sich verlagert, sodass wir jetzt *sagen müssen*:  
Dinge kann man finden, Bedürfnisse muss man erfinden!
- c) Die Früchte des Erfolgs erzwingen die Umkehrung der Gewichte. Wollen wir *nicht untüchtig* werden, müssen wir erkennen,
  - dass wir uns in der Wissensgesellschaft tagtäglich von den Dingen emanzipieren;
  - dass wir immer neue und künstliche Bedürfnisse erzeugen;

Deshalb ist soziales Wissen gefragt und die Führungskräfte sind doppelt gefordert.

Sie müssen sich als Führungskräfte selbst immer wieder neu *erfinden*. Und sie müssen jetzt auch ihre Mitarbeiter zur geistigen Arbeit anleiten, indem sie ihnen deutlich machen, dass *schöpferisches Handeln Spaß macht und Existenz sichert*.

Doch gerade im Erfolg verdrängen oder verkennen wir das veränderte geistige Anforderungsmuster.

Alte Muster schleifen sich ein, neue Erfahrungen werden vermieden. Enttüchtigung ist das Ergebnis. Und dann *traut* man sich *keine neue* Erfahrung mehr zu.

Das führt zur *Reduktion* der Aufgabenfelder. Es zählt nur noch das Kerngeschäft, denn hier kennt man sich aus.

Hier glaubt man keinen Fehler zu machen und verschläft doch die Zukunft.

Wer die Zeit des Werdens verschläft, der wacht im Konkurs auf.

Die Aufgabe guter Beratung liegt darin, Veränderungen als positive Prozesse zu begreifen und die Abneigung, ja die tiefe *Furcht vor Veränderung* in Zuneigung zu verwandeln. Diese *Neigung* zum neuen Erfolg entsteht nur, wenn die Sucht nach Statik überwunden wird.

Hinter dieser Wahrheit steht der *Vorsorge-Gedanke*.

Zum Zahnarzt geht man, wenn der Zahn schmerzt. Ihr Zahnarzt wird Ihnen sagen, dass der richtige *Vorsorge-Gedanke* eine geistige Leistung ist, die leider nur die wenigsten mitbringen.

Unser *Vorsorge-Gedanke* lautet:

Um der Enttüchtigung zu entgehen, muss die Furcht vor der Zukunft durch den Mut zu neuen Lernprozessen überwunden werden.

Dann lautet die ganz andere Lebensmaxime:

*Ertüchtigen Sie sich zum Erfolg. Wir begleiten Sie dabei.*

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Dr. Xaver Brenner