

15. Huhn und Adler

Gackern oder Overview

Hilde, diese Giftschlange, Ruth, das gackernde Huhn. Max, der brummende Bär. Was ist er bunt, der Zoo des Homo sapiens. Immer wenn ich Menschen beobachte, fallen mir Vergleiche mit Tieren ein. Tiere haben artspezifische Eigenschaften: Horst ist schlau wie der Fuchs, aber träge wie das Faultier. Bernd ist freiheitsliebend wie ein Adler, aber leider blind wie der Maulwurf. Was ist das Wesen von Huhn und Adler? Es ist die Art der Perspektive, mit der die beiden Vögel die Welt sehen. Der Adler ist ein Raubvogel, aber den Kampfhahn gibt es auch.

Wenn es Konflikte im Hühnerhof gibt, kommen die Hühner aus dem Stall, schlagen mit den Flügeln und gackern aufgeregt. Was sind die Blickwinkel von Huhn und Adler, wie sehen sie die Welt? Die Perspektive des Huhns ist die von unten, aus der Menge der Hühnerschar. Hier herrschen die Regeln der Hackordnung, es wird gekratzt und gepickt. Der Blick ist kurzsichtig auf das nächste Korn gerichtet. Werfen Sie eine Hand voll Futter hin, so stürzen alle Hühner darauf, um etwas zu erwischen. Streckt der Fuchs die Nase durchs Gitter, stieben alle auseinander, bis sie vor Schreck den Herztod sterben. Solange sie ungestört Körner und Würmer suchen, sind sie ruhig und entspannt. Aber sowie sie gestört werden, reagieren sie nur aufgeregt.



Der Adler dagegen bestimmt selbst sein Schicksal, zieht einsam seine Kreise in der Luft und er entscheidet, ob er zum Horst fliegt oder auf den Ansitz. Mit ausgebreiteten Flügeln lässt er sich, ohne Anstrengung, von der Thermik nach oben treiben. Hier ist die Luft dünner als am Boden. Selten teilt er den Himmel mit anderen Vögeln, und wenn, dann sind sie unbedeutend und außerhalb seines Interesses. Geduldig kreist er über die Flur, aufmerksam ist sein Blick. Wird er nicht fündig, so wechselt er mit einigen Schwingenschlägen das Gebiet. Er wartet auf seine Chance, dann aber legt er die Flügeldecke an und blitzschnell stößt er hinab, streckt seine Fänge vor und schlägt die Krallen tief ins Fleisch des Hasen. Die Jagdstrategie des Adlers erfordert viel Können, viel Geschick und viel Erfahrung. Er braucht ein großes Revier, um satt zu werden.

Die Hühner suchen unermüdlich und picken fleißig. Hühner bewegen sich immer mit diesen ruckhaften Kopfbewegungen. Das liegt daran, wie sie die Welt sehen. Unser Fernseher hat 50 Hertz, moderne auch 100 Hertz. Das bedeutet 50 Bildwechsel in der Sekunde. Diese sind notwendig, weil unser menschlicher Sehsinn so schnell getaktet ist, also unser Gehirn in dieser Frequenz arbeitet. Nur so sehen wir die einzelnen Fernsehbilder als flüssigen Film. Das Daumenkino ist langsamer, weshalb die Bilder

springen. Deshalb werben die modernen Fernsehhersteller mit 100 Hertz Fernsehern, die ein schnelles, gutes Bild erzeugen, wie es bei Sportsendungen erwünscht ist. Das ist auch der Grund dafür, dass wir beim Hütchenspiel verlieren. Die Hand des Akteurs bewegt sich schneller als das Auge des Wettkandidaten. Ablenkung tut ein Übriges dazu. Das Huhn sieht die Welt leider nur in Drei-Hertz-Technik. Sein Gehirn kann nur drei Bildwechsel in der Sekunde verarbeiten. Deshalb hält es den Kopf immer eine drittel Sekunde ruhig, während sein Körper sich gleichmäßig weiterbewegt um dann mit einem sprunghaften Nicken den Kopf nachzuziehen. Das Wesen der Tiere ist abhängig von ihren Eigenschaften und Fähigkeiten, das des Menschen auch. Um ein gutes Huhn zu sein, muss es Mitglied der Schar sein. Um ein erfolgreicher Adler zu sein, braucht es Überblick und Jagdgeschick.

15

Die Welt des Menschen ist etwas komplizierter als die der Vögel. Wir besitzen Hilfsmittel wie Fernglas und Mikroskop, das erweitert unsere Möglichkeiten. Menschen sind in ihrem Sozialverhalten nicht festgelegt auf Hühnerschar und Adlerpaar. Sie haben mehr Möglichkeiten sich zu entscheiden. Jede Aufgabe, jedes Problem und jede Zielsetzung erfordert eine andere Strategie und Taktik. Viele Menschen verhalten sich aber, als wären sie Hühner. Aus dem Hühnerküken entwickelt sich die Henne oder der Hahn, aus dem Adlerküken ein stolzer Adler. Aus Menschenkindern entwickeln sich Hühner oder Adler. Die einen reagieren auf Probleme mit Lösungen, die anderen suchen mit Wehklagen Schuldige. Die einen sind selbstbestimmt, die anderen fremdbestimmt. Die einen handeln, die anderen werden behandelt.

Ob wir als Menschen souverän sind und mit Überblick unser Leben meistern, hängt von der Perspektive ab, aus der wir die Welt beobachten. Wenn wir unsere Umwelt von unten besehen, fühlen wir uns hilflos und ausgeliefert. Beobachten Sie doch einfach das Geschehen im Supermarkt. Etliche Kunden stecken mit der Nase in den Marmeladen und agieren wie die Hühner beim Körnerpicken. Ein anderer Käufer tritt drei Schritte zurück, blickt entspannt über das Regal und greift seine Lieblingskonfitüre "Schwertui Waldfrucht". Die Berufswelt ist voller Spezialisten. An den Futterplätzen der Firmen und Märkte agieren viele wie die Hühner. Hektisch picken sie nach Gelegenheiten und streiten sich mit dem

Nachbarhuhn um den Wurm. Sie kennen jedes Detail des Hafers und jedes andere Huhn. Aber der Adler im Flug oder vom Ansitz aus, überschaut das ganze Gebiet und behält den Überblick. Er findet Nischen und die fetteste Beute. Verlassen Sie den Boden, gehen Sie auf den Balkon oder besteigen Sie einen Turm. Blicken Sie vom Mittelpunkt der Kuppel einer großen Kathedrale auf das Geschehen unter sich. Ihr Bild von der Welt da unten wird sehr stimmig werden. Wenn Sie aber wie der Adler das Gebiet kreisend überfliegen und dadurch auch noch aus den verschiedensten Perspektiven beobachten, sind Sie nahe am Ideal. Vergessen wir nicht, auch der Adler befindet sich beim Beuteschlag auf dem Boden und er sitzt in seinem Horst auf dem Felsen. Er erlebt die Welt aus allen Perspektiven.

"Überlegen Sie, was Sie werden wollen – gehen Sie den richtigen Weg."

Mein Rat

Literatur

Felix von Cube, Lust an Leistung – Die Naturgesetze der Führung, München, (Piper), 1998

Erste Erfolge

Fachkraft, Manager oder Unternehmer

Wer sollten Sie sein?

Das Kapitel "Huhn und Adler" ist aus der Sicht einer Einzelperson geschrieben. Wenn Sie in eine Firma gehen, kompliziert sich das. In der Firma herrscht Arbeitsteilung. Im Wesentlichen gibt es in jedem Betrieb drei Gruppen, die unterschiedliche Sichtweisen haben müssen. Die erste Gruppe ist die der Facharbeiter. Diese blicken auf ihre fachliche Tätigkeit. Sagen wir, ein Schmied baut Pflüge. Die zweite Gruppe, die Leute des Managements, kümmern sich aber nicht um die Herstellung der Pflüge selbst, sondern darum, dass die Schmiede funktioniert. Material muss gekauft werden, Rechnungen müssen bezahlt werden und die Arbeit muss organisiert werden. Der Unternehmer und sein Stab bilden die dritte Gruppe. Diese Personen schauen hinaus in die Welt. Sie müssen beobachten, ob zukünftig noch Pflüge gebraucht werden, oder ob es andere Schmiede gibt und was diese anbieten. Vielleicht wird es Krieg geben und wir müssen Schwerter bauen, damit die Schmiede weiter existieren kann.

Die Fachkräfte arbeiten *in* der Schmiede, Management und Unternehmer *an* der Schmiede. Das ist ein wesentlicher Unterschied. Das Management blickt nach innen, in den Betrieb, der Unternehmer mit seinem Stab nach außen, in die Welt. Die Facharbeiter sagen: Die da oben wissen nicht, wie man Pflüge baut. Was machen die da oben und wofür bekommen die so viel bezahlt? Die Oberen sehen auf die Facharbeiter und sagen: Die haben immer noch nicht bemerkt, dass Pflüge bald nicht mehr gebraucht werden. Jeder wurstelt vor sich hin und hat keinen Plan. Alle drei Gruppen haben unterschiedliche Aufgaben. Damit entwickeln sie verschiedene Ziele und haben verschiedene Handlungserfordernisse. Diese sind sich gegenseitig hinderlich und widersprechen sich sogar oft.

Unterscheidungen: (nach Michael E. Gerber)

- *Fachkraft*: Ist der Macher, reagiert auf Ereignisse, macht selbst, lebt in der Gegenwart.
 - Visionen und neue Ideen sind ihr suspekt. Feste Regeln engen sie ein. Sie ist glücklich, wenn sie Aufgaben und Probleme lösen kann, und das am liebsten schnell und direkt.
- Manager: Für die Fachkraft gibt es leider den Manager, der Regeln vorgibt und auch noch den Unternehmer, der mitten in der Arbeit neue Aufgaben zuweist. Der Manager ist derjenige, der (mit Blick in die Firma) Ordnung schafft. Dafür bedient er sich Tools. Arbeit bedeutet

für ihn, ein System einzuführen und zu steuern. Er definiert Abläufe, Strukturen und Standards und kontrolliert deren Einhaltung. Er ist glücklich, wenn sein System funktioniert. Leider gibt es die Fachkraft, die trotzdem immer alles anders macht und den Unternehmer, der seine Systeme mit neuen Ideen aus dem Takt bringt, oft sogar zerstört.

Der *Unternehmer* entwickelt Visionen. Er ist der Träumer, der in die Zukunft schaut und er ist die Energie hinter allem. Für ihn besteht die Welt, wie Michael Gerber es so schön ausdrückt, aus zwei Dingen – "einer Fülle von Gelegenheiten und sich dahinschleppenden Füßen". Er ist glücklich, wenn er Träume verwirklichen (lassen) kann. Leider sind die Fachkräfte und Manager dabei eher hinderlich.

Kommunikation und Überzeugungskraft sind Schlüsselkompetenzen! Wer das kann, gewinnt. Stellen Sie sich bitte vor, alle drei Gruppen hätten Verständnis für die Arbeit der anderen und würden gut miteinander reden. Verständnis zu wecken, sich die Mühe machen, in einem guten Gespräch seine Position zu erklären und dann aber auch die Position der anderen ruhig anzuhören, wäre gut. Erst einmal zusammen einen gangbaren Weg zu finden und nicht gleich loszupoltern könnte so viel destruktive Energie verhindern. Denn um die anderen zu bekämpfen und auszuspielen, ist dann genug Kraft vorhanden. Dabei sitzen doch alle drei Parteien, die Fachkräfte, die Manager und die Unternehmer im selben Boot. Ein weiser Spruch besagt: "Es ist viel wichtiger im richtigen Boot zu sitzen, als im falschen Boot kräftig zu rudern." Das ist eine Frage der Firmenkultur und Chefsache, also die des Unternehmers. Wie sieht es in Ihrer Firma aus. Könnte Ihnen ein Unternehmercoach dabei helfen?

Literatur

Stefan Merath, Der Wer zum erfolgreichen Unternehmer, Offenbach, (Gabal), 2008

Kerstin Friedrich, Fredmund Malik, Lothar Seiwert, Das große 1x1 der Erfolgsstrategie, Offenbach, (Gabal), 2014