

## Der Soft Factor Mensch ist heute klar Faktor Nummer 1

Ein Freund, Partner in einem grossen Beratungsunternehmen, zeichnete es beim gemeinsamen Lunch auf eine Serviette: Die Entwicklung von Technik und Organisation ist bei vielen Unternehmen heute nahe am Optimum. Bereits geringfügige weitere Optimierungen erfordern einen enormen Aufwand.

Verglichen damit bedeuten wirksame Massnahmen im Bereich Soft Factor Mensch – z.B. für den klugen Umgang mit der eigenen Energie – heute noch immer Basisarbeit, die entsprechend ein ausgezeichnetes Verhältnis von Investment und Return aufweist.

Allgemein gilt:

Beim verbleibenden Gap zur optimalen Wirtschaftsleistung entscheidet der Produktionsfaktor Mensch über die nächste Zukunft. Und dieser Soft Factor Mensch ist heute punkto Optimierung klar das schwächste Glied in der Produktionskette.

### Sklave mit Porsche

Die Praxis, verbrauchte Arbeitskraft einfach durch neue zu ersetzen, geistert noch immer in vielen Köpfen herum. Das behindert das Erforschen der optimalen Nutzung der menschlichen Arbeitskraft.

Dass uns erstens dieses alte Lied von den machtvoll aufstrebenden Schwellenländern gerade in aller Brutalität vorgesungen wird, ist ebenfalls keine Einladung, sich von diesem rückständigen Balast endgültig zu befreien.

Dass zweitens Beratungsfirmen von Studienabgängern selbstverständlich 70 Wochenstunden verlangen und sie damit gleich schon zu Beginn der Karriere mittels materieller Verlockungen das Lied des sich Auszehrens lehren, beweist, wie wenig wir tatsächlich von optimaler Nutzung der menschlichen Arbeitskraft verstehen.

Denn: Kein Mensch kann 14 Stunden pro Tag im Optimum leisten; und dann noch pausenlos! Die Arbeitsleistung am Nachmittag beträgt bei uns gerade mal 50% gegenüber dem Morgen. Wobei bereits der Morgen, nach einer für die überwiegende Mehrzahl viel zu kurzen Nacht, bereits auf tiefem Niveau beginnt. Aber, wer sich nie anders gekannt hat, empfindet das als normal. Doch gilt: Dass es üblich ist, heisst nicht, es ist normal.

Die durchschnittliche Regenerationsrate beträgt in den Ländern der ersten und zweiten Welt geschätzte 50 – 70 % dessen, was ein erwachsener Mensch für die optimale Versorgung mit Energie benötigt. Was wir bei jedem Motor ganz selbstverständlich beachten: ihn laufend mit genügend Energie zu versorgen, missachten wir im Umgang mit uns selber in einer Weise, die eher an die finstere Zeit der Sklavenhaltung erinnert, als an eine Gesellschaft auf dem Weg in ein Zeitalter des allgemeinen Wohlergehens (bitte nicht verwechseln mit Wohlstand!). Der Unterschied zu damals besteht im Wesentlichen darin, dass heute jede und jeder die Ausbeutung an sich selber betreibt und das erst noch mehr

oder weniger freiwillig. Und, natürlich: Der moderne Sklave fährt Porsche.

## Statt immer mehr: BESSER leisten!

Hinter diesem Verhalten liegt ein fataler Irrtum. Wir identifizieren Arbeitszeit automatisch mit gleichbleibender Qualität und vertrauen daneben selbst im Soft Factor Bereich auf mechanische Massnahmen, wie Arbeitsorganisation und Optimierung der Abläufe. Haben Sie sich auch schon ehrlicherwise gesagt: "Der Morgen ist meist okay, aber was ich am Nachmittag mache, ist oft nur noch bescheuert?" Falls ja, haben Sie das bestimmt nicht allzu laut gesagt. Sie erhalten am Nachmittag nämlich denselben Lohn. Wenn wir an Leistungsfähigkeit denken, rechnen wir automatisch nur mit der Menge: „Das noch und das noch und ...“ sind gerade daran, uns durch immer noch mehr ununterbrochene, hektische Aktivität langsam, aber sicher auszubrennen.

Kurz: Ziemlich ungesund das Ganze; und auch nicht eben vernünftig. Wie wäre es, uns ernsthaft zu fragen:

**Was braucht es, um KONSTANT BESSER, statt bloss mehr zu leisten?**

Damit wäre ein Anfang gemacht. Ich persönlich halte die Investition in unsere menschliche Performance für zukunftssträchtiger, als jene in wachsende Heerscharen von professionellen Schadensbegrenzern. Und nebenbei ist sie schmerzfreier und ungleich viel günstiger.

## Machen wir uns auf einen Hindernislauf gefasst

- Damit die lebensintelligente Nutzung der menschlichen Arbeitskraft ernsthafte Fortschritte macht, müssen sich wohl zuerst eine Reihe von Wirtschaftsmännern ein Stück weit von ihrer Vernarrtheit (und dem blinden Vertrauen) in technische Lösungen befreien. Besser sprechen wir wohl von einer Fixierung. Als wir als Gruppe Ruhe & Aktivität vor einigen Jahren am Venture Wettbewerb teilnahmen, erfuhren wir in den Schlussgesprächen, dass unser Ansatz hochinnovativ und bislang vermutlich einzigartig sei, wir aber leider gegen die technischen Beiträge keine Chance hätten. Es ging in unserem Beitrag schon damals um das, was wir heute E-Management nennen: um den lebens- und leistungsfördernden Umgang mit der eigenen Energie.
- Ein weiteres Hindernis für Fortschritt ist der Umgang mit dem eigenen Image von Führungskräften. Man sollte das Umgekehrte vermuten, aber vor allem männliche Mitglieder von Geschäftsleitungen bekunden Mühe damit, Massnahmen einzuleiten, bei denen sie selber Betroffene sind. Dabei steigen die Chancen auf Erfolg beträchtlich, wenn die Chefs mit gutem Beispiel vorangehen. Das konnten wir mehrfach beobachten.
- Wenn wir irgendwann den Mut fassen (müssen), zu neuen Ufern aufzubrechen, was die menschliche Performance betrifft, werden wir auch ein paar eherne Werte

einer kritischen Prüfung unterziehen müssen, wie etwa «Konkurrenz ist der beste Motivator», «Der Wille ist die wichtigste Kraft», «Nur klar gesetzte Ziele werden erreicht» (Diesbezügliche Realität ist: 70% der Entscheidungen werden nie umgesetzt – ups!).

Da liegt also eine fruchtbare Brache vor uns.

Zur Bebauung stehen an:

1. Unser tatsächliches Leistungsvermögen
2. Unsere Fähigkeit zur Selbstregulierung
3. Echtes Wohlergehen

Mit den bisher üblichen Trinkgeldinvestitionen in den Soft Factor Mensch wird da nichts Rechtes wachsen.

## Ich breche eine Lanze ...

Wer vorwärts schaut, definiert das (lebens-)intelligente Management des Soft Factors Mensch als den alles entscheidenden Wirtschaftsfaktor und erkürt ihn zum Investitionsgut Nummer eins. Soll diese Tatsache in den Blutkreislauf der Entscheidungsträger und -trägerinnen gelangen, müssen diese zwar unzweifelhaft über ihren eigenen Schatten springen. Doch dann bricht ein neuer Morgen an und die frei werdenden Mittel fördern das riesige Potenzial zu Tage, das noch in uns Menschen schlummert.

Ich prognostiziere ohne Einschränkung, dass vom Tag, an dem wir den eindimensionalen Umgang mit der menschlichen Arbeitskraft hinter uns lassen, sich gänzlich neue Perspektiven von vitaler und hochfokussierter Leistung eröffnen.

Keine Frage: Die heutige Wirtschaftspraxis behandelt das menschliche Kapital de facto noch stiefmütterlich. Doch für den zu Recht geforderten Aufbruch in eine Zeit, die frei ist von diesen regelmässigen, haarsträubenden menschlichen Fehlleistungen, wie sie etwa die aktuellen Wirtschafts- und Finanzkrisen darstellen, wird das Bekenntnis zum Menschen als Wirtschaftsentwicklungsfaktor Nummer eins zur *Conditio sine qua non*: zur Bedingung, ohne die es nicht geht.

Dabei die Kosten zu scheuen ist kurzfristig,

1. angesichts der horrenden Kosten, die unsere täglichen und nichtalltäglichen Fehlleistungen verursachen,
2. verglichen mit den Investitionen, die weiterhin grosszügig für technische Lösungen gesprochen werden und de facto meistens wenig bringen (siehe Intro!),
3. angesichts der in jeder Hinsicht hervorragenden Gewinnaussichten, die notabene schon mit den ersten Schritten beginnen, Tatsache zu werden.

**Fassen wir zusammen:** Als wirtschaftlich Handelnde neigen wir bisher dazu, menschliche Phänomene eindimensional zu sehen. Böse Zungen behaupten, das liege daran, dass die Wirtschaft eben nur am Profit interessiert sei. Gerade das halte ich für falsch. Tatsächlich hat sich die Wirtschaft bisher nicht besonders klug verhalten, wenn es um die optimale Nutzung der menschlichen Arbeitskraft ging. Nach wie vor dominiert ein willkürlich eingeschränktes Menschenbild, im Verbund mit beharrlich gepflegten Mythen und Glaubenssystemen unser Verhalten.

Wer hier und heute, wo erschöpfte Arbeitskraft nicht beliebig ausgetauscht werden kann, nachhaltig Profit machen will, ist gut beraten, sich demnächst um eine Horizonterweiterung zu kümmern. Ich jedenfalls habe meinem Freund schon mal vorgeschlagen, den Strich auf der Serviettenskizze, der das Optimum markiert, weit nach vorn zu schieben und dem Potenzial, das noch in uns Menschen steckt, und damit der optimalen Wirtschaftsleistung erheblich grösseren Raum zu lassen.