

Peter Pölgutter

Harmonisches Management

„Orientiere Dein Unternehmen an dauerhaften menschlichen Zielen, suche die Dis-Harmonien auf dem Weg dorthin und beseitige sie!“

Dies ist die Goldene Regel des Harmonischen Managements. Manchem mag dies ziemlich idealistisch und „abgehoben“ erscheinen. In Wahrheit ist dies aber die Grundlage auf der die wirklich erfolgreichen Unternehmen arbeiten. Sie gilt für das Ein-Mann-Unternehmen ebenso, wie für den Großbetrieb mit Tausenden von Mitarbeitern. Und sie ist – in etwas anderer Formulierung – bereits ein Bestandteil der neuesten Erkenntnisse moderner Wirtschaftswissenschaft.

Ja in einer weiteren Sicht der Dinge gilt dies für jeden Einzelnen von uns, denn auf der materiellen Ebene sind wir alle „Unternehmer“ mit dem „Produkt“ unserer eigenen Persönlichkeit und unser „Kunde“ ist derjenige, der für unsere materielle Existenz sorgt.

Wenn wir uns als einzelnes Individuum an übergeordneten Gesetzen ausrichten, so wird sich das Ergebnis schließlich in unserer materiellen Welt manifestieren. Das gleiche gilt auch für Wirtschaftsunternehmen und andere sozialen Gebilde.

Menschlichkeit, Intuition und gesunder Hausverstand

Die Grundzüge eines Managements nach übergeordneten Gesetzen, sollen im Folgenden in einfacher Form dargestellt werden. Es wurde bewusst darauf verzichtet, Fachvokabular zu verwenden um die Darstellungen möglichst einfach und praktikabel zu halten.

Für diejenigen, die im Wirtschaftsleben stehen oder selbst unternehmerisch tätig sind, soll

dies eine Bestärkung und Hilfestellung bei der Realisierung der täglichen Arbeit sein.

Allen anderen soll es helfen, die Zusammenhänge besser zu verstehen und auch um ein bisschen die Scheu vor der „Wirtschaft“ zu nehmen. Denn Menschlichkeit, Intuition und Gesunder Hausverstand sind die wichtigsten Voraussetzungen um im Wirtschaftsleben erfolgreich bestehen zu können.

Unternehmensführung auf der Grundlage der Geistigen Gesetze

Begonnen hat alles 1983, als dem Verfasser das Buch „Kraftzentrale Unterbewußtsein“¹⁾ in die Hände fiel. Nach ersten persönlichen Erfahrungen, wurde bald versucht, diese Grundsätze auch im beruflichen Bereich anzuwenden. Als Geschäftsführer hatte er ausreichend Spielraum, um dieses neue Denken auch auszuprobieren und in der täglichen Praxis zu testen. Seit damals beschäftigt sich der Verfasser mit Unternehmensführung auf der Grundlage ganzheitlicher Sichtweise und übergeordneter Lebensgesetze.

Als Absolvent einer Wirtschaftsuniversität ist man geprägt von einer Vielzahl von mathematischen Größen und exakt berechenbaren Modellen und Instrumentarien. Kosten, Erträge, Bilanzen und Finanzen sind das Handwerkszeug, das einem die Uni mitgibt.

Menschen sind in der Betriebswirtschaftslehre damals nur wenig vorgekommen, und wenn, dann nur als Produktionsfaktor

oder als beträchtlicher Aufwandsposten.

Es hat deshalb relativ lange Zeit gedauert, bis all diese exakten und messbaren Größen mit immateriellen Werten in Einklang gebracht werden konnten.. Aber erst diese Auseinandersetzung und die praktische Erfahrung damit im Unternehmens-Alltag hat mir den Blick für die wahren Zusammenhänge geöffnet.

Aus diesen Erkenntnissen und aus seiner praktischen Erfahrung hat der Verfasser eine neue Sicht der Dinge entwickelt, die er als „Harmonisches Management“ bezeichnet. Die Grundsätze gelten für jede Größenordnung und jede Branche. Vom Ein-Mann-Unternehmen bis zum Großkonzern, von der Versicherung bis zum Seminar-Anbieter.

Harmonisches Management - der Mensch im Mittelpunkt des Denkens

Harmonisches Management ist eine grundsätzliche Betrachtungs- und Vorgehensweise für die Unternehmensführung, eine Geisteshaltung. Sie betrachtet Unternehmen als einen Teil unseres Lebens und als Existenzgrundlage für die Menschen die darin arbeiten. Es stellt eine Erweiterung und Ergänzung der bisherigen Sicht dar, einen Schritt weiter in die Tiefe der Zusammenhänge.

Harmonisches Management stellt den Menschen als Individuum in den Mittelpunkt des Denkens. Menschen als Kunden, Menschen als Mitarbeiter, aber auch Menschen als Unternehmer.

Dadurch nämlich können die übergeordneten Gesetze, die für den Einzelnen gelten, auf die unternehmerische Tätigkeit übertragen werden.

Auf eine einfache Formel gebracht gibt es für Unternehmen zwei grundlegende Bedingungen für den Erfolg:

- Die Orientierung am Nutzen für den Menschen als Kunden und
- die Orientierung an den Menschen als Mitarbeiter

Diese beiden Punkte sind die dauerhafte Existenzberechtigung für ein Unternehmen.

Alleine die Konzentration auf diese beiden Wirkungsbereiche würde in vielen Unternehmen bereits eine spürbare Verbesserung der Situation herbeiführen.

Diese Orientierung lässt sich – ohne komplizierte Modelle – durch ein paar einfache Fragen finden. Zum Beispiel indem die Kunden befragt werden: „Sind sie mit unserer Leistung zufrieden?“, oder: „Wie können wir unsere Leistung besser gestalten?“. Und die Mitarbeiter selbst können am Besten Antwort darauf geben, wie Sie ihre Aufgabe besser und sinnvoller erfüllen können und was dazu notwendig ist.

Dies ist der wesentliche Punkt! Wie wir alle wissen, ist jeder Mensch einzigartig. Jeder Einzelne hat seine eigenen, individuellen Voraussetzungen, seine persönlichen Stärken und Fähigkeiten. Aufgabe der Unternehmensführung ist es, die Voraussetzungen zu schaffen, damit die Mitarbeiter ihre Fähigkeiten voll einbringen können.

Die Erfahrungen des Verfassers in der Praxis haben bestätigt, dass es wesentlich einfacher ist, Arbeitsabläufe und Organisation an den Mitarbeitern auszurichten, als zu konstruierten und penibel

geplanten Organigrammen die passenden „Erfüllungsgehilfen“ zu finden. Ganz abgesehen davon, dass diese „Reißbrett-Konstruktionen“ nur selten in der Praxis funktionieren.

Vertrauen, Verantwortung und das Gesetz der Liebe

Dies verlangt aber auch Dinge, die nicht immer angenehm sind, nämlich sich auch mit kritischen Mitarbeitern auseinander zusetzen oder Mitarbeiter, die Dinge auf ihre eigene, individuelle Art erledigen zu lassen.

Dazu gehört Vertrauen von Seiten der Führung und Verantwortung von Seiten der Mitarbeiter. Im Harmonischen Management sollen die Mitarbeiter einen möglichst großen Freiraum haben, aber auch die Verantwortung für ihr Handeln übernehmen.

Die Mitarbeiter sollen den Sinn ihrer Arbeit erkennen können und mit der erfolgreichen Erledigung ihrer Aufgaben auch Stolz und Zufriedenheit finden. Belohnung ist mehr als Geld, Belohnung ist auch Anerkennung, Belohnung ist auch das Teilhaben an Entscheidungen. Die finanzielle Entlohnung ist ein Resultat aus all diesen Faktoren.

Im Harmonischen Management wird der Mitarbeiter als Partner gesehen, als Mitunternehmer, als selbständiger und verantwortungsbewusster Mitmensch, der im Rahmen seiner Möglichkeiten seine Aufgaben im Unternehmen erfüllt, gleich an welcher Position er steht. Alle Menschen haben Wünsche Träume und Ziele. Das Unternehmen in dem sie arbeiten soll ihnen die Möglichkeit geben, diese Ziele zu erreichen.

Dies klingt wahrscheinlich sehr idealistisch und vielleicht sogar ein bisschen nach „Sozial-Utopie“. Tatsache ist, dass dies

einfach das Geistige Gesetz der Liebe ist, das hier zur Anwendung kommt: Liebe zu den Menschen, Liebe zum Beruf, Liebe zur Aufgabe die einem gestellt wird.

Tatsache ist auch, dass es konkrete Beispiele in der Praxis gibt, die auf genau dieser Basis hervorragend funktionieren²⁾³⁾ und dies ist auch die eigene praktische Erfahrung des Verfassers, die sich immer wieder bestätigt.

Unternehmen brauchen übergeordnete Ziele!

Damit dies in der Praxis funktioniert, sind einige Voraussetzungen erforderlich. Notwendig ist natürlich das Wissen um das materiell-organisatorische Instrumentarium, das eingesetzt werden kann, denn es sagt sich einfach „Voraussetzungen schaffen“. In der Alltagspraxis kann es oft recht verzwickelt sein, den gewünschten Zustand herzustellen.

Ganz besonders wichtig aber sind die übergeordneten Ziele des Unternehmens.

Erst die Definition dieser Ziele, schafft die Voraussetzung für zielgerichtete Maßnahmen und für selbständiges und eigenverantwortliches Handeln der Mitarbeiter. Nur wenn diese Ziele exakt und verständlich definiert und den Mitarbeitern bekannt sind, gibt es eine dauerhafte Orientierung, nur dann können die Kräfte auf die Ziele konzentriert werden.

Worum geht es überhaupt?

Die Frage ist, „Worum geht es überhaupt?“ - Eine Frage übrigens, die leider viel zu selten gestellt und noch seltener beantwortet wird.

Es geht um drei Dinge, die voneinander abhängen:

1. Was will der Unternehmer? (Unternehmer-Ziele?)

2. Was will der Kunde?

(Konstante Grundaufgabe?)

3. Was will das Unternehmen?

(Unternehmensvision?)

Diese drei Definitionen⁴⁾ sind entscheidend. Ausgangspunkt sind die persönlichen Ziele des Unternehmers oder auch die Vorgaben des Eigentümers. Alle nachfolgenden Ziele müssen zu deren Erreichung beitragen. Häufiger als man glauben sollte, hat der Verfasser in seiner Beratungs-Praxis betriebliche Probleme auf unklare oder widersprüchliche persönliche Ziele des Unternehmers zurückführen müssen.

Die nächste wichtige Definition ist das Tätigkeitsgebiet, und zwar als Nutzen, der dem Kunden geboten werden soll. Dies ist die Identität, das Selbstverständnis des Unternehmens. Es ist die Richtschnur für den weiteren Weg, es die Orientierung für die Leistung, die der Kunde erhalten soll. Die Definition des Nutzen ermöglicht auch neue Leistungen, weil sie von Produkt und Technologie unabhängig macht. Als Beispiel: Ein Automobil-Hersteller sollte sich nicht als „Automobil-Produzent“ verstehen, sondern als „Spezialist für Fortbewegungsmittel“. Alleine durch eine solche Definition werden bereits neue Lösungsansätze sichtbar.

Die dritte wichtige Definition ist die „Unternehmens-Vision“. In dieser ist der Idealzustand des Unternehmens definiert, den es anzustreben gilt. Hier soll alles enthalten sein, was dem Unternehmen wichtig ist. Ethische und moralische Werte ebenso, wie soziale oder kulturelle.

Die Unternehmensvision muss sich im Rahmen der beiden vorgenannten Ziele bewegen. Idealerweise wird diese Vision bereits gemeinsam mit den Mitarbeitern gestaltet.

Diese drei Zieldefinitionen stellen eine unabdingbare Grundlage für das Harmonisches Management dar. Sie sind aber darüber hinaus eine existentielle Notwendigkeit für jedes Unternehmen, das langfristig bestehen will.

Der Weg ist das Ziel

Für diese drei Ziele ist es entscheidend die Frage zu beantworten: „WAS wollen wir erreichen?“. Das „Wie“ ist eine Frage des Weges und wie wir alle wissen: „Der Weg ist das Ziel!“.

Erst danach kommen die „klassischen“ Unternehmensziele als konkrete Pläne und Zielvorgaben, als Definitionen bei denen auch das WIE bestimmbar ist..

Die Umsetzung in die Praxis ergibt sich dann aus der Antwort auf die Frage: „Wie kann das Unternehmen diese Ziele leichter, einfacher problemloser, eben 'harmonischer' erreichen?“

Die Voraussetzungen für den Unternehmenserfolg aus der Sicht des Harmonischen Managements können in einfacher Form am Besten so definiert werden:

„Der Erfolg eines Unternehmens besteht aus

50% Motivation,

30% gesundem Menschenverstand

20% Management!“

Diese hier beschriebenen Grundsätze gelten aus Sicht des Verfassers nicht nur für den Bereich der Wirtschaft, sondern für die meisten Aufgaben in unserer Gesellschaft.

Nur als Beispiel und Denkanstoß: auch in Schulen oder anderen öffentlichen Einrichtungen würde die Beantwortung der Frage „Worum geht es überhaupt“ einen wesentlichen Fortschritt

bringen. Und auch die übrigen aufgeführten Grundsätze lassen sich ohne weiteres übertragen.

Wer sich für dieses Thema ausführlicher interessiert, ist herzlich zu einem Gedankenaustausch eingeladen.

Zum Autor:

Dipl.-Kfm. Peter Pölgutter, Jahrgang 1949, ist Österreicher und lebt seit 1979 in Deutschland.

Das Betriebswirtschaftsstudium mit Abschluss Diplom-Kaufmann wurde ergänzt mit der Management Ausbildung "EKS - Ergo-kybernetische Strategie" bei Wolfgang Mewes in Frankfurt,

Nach über 15 Jahren als Geschäftsführer von mittelständischen Industrieunternehmen berät er seit 1991 Unternehmer in Deutschland und Österreich zu den Themen Unternehmensführung und Strategie.

Spezialgebiet ist die Erreichung persönlicher Ziele des Unternehmers. Die Umsetzung dabei erarbeiteter Konzepte begleitet er häufig als Manager-auf-Zeit.

Aus der intensiven Beschäftigung mit Unternehmens-Strategien, ganzheitlichem Management und persönlichen Erfolgsvoraussetzungen hat Peter Pölgutter den Ansatz des "Harmonischen Management" als individuelle Führungs- und Umsetzungsstrategie entwickelt.

Anschrift des Autors

Dipl. Kfm. Peter Pölgutter,
Röderberg 4, D-83410 Laufen

Tel. +49 (86 86) 984 988-0,
Fax +49 (86 86) 984 988-50
eMail: office@poelzgutter.de

Internet: www.poelzgutter.de

Literatur:

Fedrigotti, T.: Zum Erfolg geboren, München 1989

Freitag, E. F.: Kraftzentrale Unterbewußtsein, München 1982

Hickmann, C. R. und Silva, M. A.: Der Weg zu Spitzenleistungen, München 1986

Hinz, W. und Pichlbauer, J.: Erfolg ist kein Zufall!, Frankfurt 1993

Mann, R.: Das ganzheitliche Unternehmen, Bern 1989

Popcorn, F.: Der Popcorn Report, München 1992

Semler, R.: Das Semco System, München 1993

Tepperwein, K. und Aeschbacher F., Erfolg ist das Ziel, Zürich 1991

-
- 1) Freitag, E.: Kraftzentrale Unterbewußtsein, München 1982
 - 2) vgl. Gerken, G.: Management by Love, Düsseldorf 1991, S 233-283
 - 3) Gerken nennt a.a.O. konkret die BCCI-Bank in London und die Schläpfer AG in St. Gallen
 - 4) vgl. dazu P. Pölzgutter: Die Zielhierarchie des Unternehmens, www.poelzgutter.de, 2005