



Effizient und menschlich führen

Nachhaltiger Erfolg als Resultat hoher Wirtschaftlichkeit und gepflegter Unternehmenskultur

Wir neigen dazu in Entweder-oder-Schablonen zu denken: Eigeninteresse oder Gemeinwohl, Effizienz oder Menschlichkeit. Dies hilft zwar Spannung zu erzeugen (Gewinner vs. Verlierer) greift jedoch zu kurz und wird der Komplexität des Führungsalltags nicht gerecht. Wir benötigen Zwischenräume wie „Und“.

Effizienz und Menschlichkeit richten den Blick auf zwei wesentliche Bereiche eines Unternehmens –Wirtschaftlichkeit, ein äusserer, messbarer Wert und Unternehmenskultur, ein innerer, atmosphärischer Wert. Wie stehen die beiden zueinander? Nachhaltiger Erfolg ist nur zu erreichen, wenn der Grad der Wirtschaftlichkeit hoch ist und die Unternehmenskultur kontinuierlich gepflegt wird. Effizienz und Menschlichkeit bedingen sich gegenseitig.

Effizienz beschreibt nach ISO 9000:2000 das Verhältnis zwischen dem erreichten Ergebnis und den eingesetzten Ressourcen. Es geht darum, die richtigen Mittel zur Zielerreichung einzusetzen, «to do the things right». Effiziente Massnahmen müssen jedoch nicht notwendigerweise effektiv sein. Wirtschaftlicher Erfolg braucht beides, Effizienz und Effektivität. Effektivität umschreibt das Ausmass, in dem Leistungen die beabsichtigte Wirkung erreichen. Es geht um den Nutzen für die Kunden, «to do the right things». In dieser Bedeutung ist Effektivität wichtiger als Effizienz. Denn: Die falschen Dinge effizient zu tun ist immer Geldverschwendung. Ein erfolgreiches Unternehmen gründet sowohl auf einer klaren Vision und Strategie – «die richtigen Dinge» als auch auf qualifizierten Mitarbeitenden, welche «die Dinge richtig» tun.

Menschlichkeit ist Teil des Wertekanons der Unternehmenskultur. Sie wird als positive Einstellung anderen Menschen gegenüber verstanden und umfasst Einfühlungsvermögen und Hilfsbereitschaft, verbunden mit tiefem Respekt gegenüber der Würde der Mitmenschen. Sind diese Qualitäten nicht nur auf Hochglanzpapier in einem Leitbild eines Unternehmens festgehalten, sondern werden von den Mitarbeitenden aller Stufen gepflegt – und dazu braucht es immer wieder entsprechende Übungsräume – dann ist das Arbeitsklima stimulierend und die Mitarbeiterzufriedenheit hoch. Motivierte Mitarbeiter erbringen qualifizierte und innovative Leistungen. Das Unternehmen blüht.

Wie lässt sich Menschlichkeit im Unternehmensalltag fördern? Da sie in der emotionalen Intelligenz und wenn von Würde die Rede ist, sogar in der spirituellen Intelligenz verwurzelt ist, sind oft erst Widerstände zu zähmen. Bis vor wenigen Jahren wurde die Bedeutung der emotionalen und spirituellen Intelligenz verkannt. Heute wird spirituelle Intelligenz zunehmend «salonfähig»: Sie wird als menschliches Potenzial gesehen, das uns hilft, mit unserer Mitte in Kontakt zu kommen. Entscheiden Sie sich «Menschlichkeit» als Teil der Unternehmenskultur zu fördern, dann können Sie folgende innere Haltungen einüben:

- Bereitschaft, offen und achtsam zuzuhören
- Bereitschaft, von einander zu lernen
- Bereitschaft, die Ergänzungsmöglichkeiten in den Widersprüchen wahrnehmen
- Bereitschaft, auftauchende Konflikte auszuhalten und konstruktiv zu lösen.



Täglich achtsames Zuhören zu praktizieren, unterstützt sowohl Menschlichkeit als auch Effizienz. Erlauben Sie sich, Ihre vorgefassten Meinungen in einem Gespräch zurückzustellen und hören Sie auf das Nicht-Gesagte. Wenn Sie nach einer Weile Bilanz ziehen, können Sie folgender These zustimmen: Nachhaltig erfolgreich im Wettbewerb sind jene Unternehmen, die nicht die eine oder andere Option wählen – Effizienz oder Menschlichkeit – sondern beide Bereiche verbinden und fördern: Effizienz und Menschlichkeit.