

Roland Günther

Wenn die Seele des Unternehmens erwacht

Impulse für Führungskräfte
in Zeiten des Wandels von Werten und Bewusstsein

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	5
Vorwort	9
1 Querdenker und Schnelleser	12
Die Guideline	12
Apropos Denken	13
2 Scheffeln oder Schöpfen	15
Die Sache mit der Kuh	15
So ist das nun mal!	18
Die Stimme des Herzens	20
Mehr als Broterwerb	21
Drei Schlüssel für Glück	25
3 Eine andere Zukunft	28
Der Frosch im Kochtopf	28
Neuer Kurs für Captain Kirk	37
Nomaden der Zukunft	38
4 Die Geschichte der SEELE	66
Höhlenmenschen	66
Es fehlt noch was	69
Aus dem Gleichgewicht	71
Sonnenscheinmenschen	72
5 Menschen und Maschinen (Exkurs)	75
6 Wie die SEELE funktioniert	79
Aufbauen	79

Anschließen	82
Hurra, sie fährt!	84
7 Die SEELE des Unternehmens	87
Vom Gärtnern zum Patrouillieren	87
Sportler und Schwimmer	89
Resonanz erzeugen	93
8 Das erwachte Unternehmen	100
Gewinner von morgen	100
In der Zukunft ankommen	104
Transformationsfelder der DNA	107
Manager im Märchenland	132
Die wertvolle Crew	134
9 Der Transformationsprozess	137
Das gestimmte Orchester	138
Gedankenexperimente	141
Großartige Träume	148
Logische Schritte	152
Dirigenten und Leitwölfe	159
Freund „Muskelkater“	161
Wahrhaftig sein	165
10 Transformation konkret!	167
Kraftvolle Ouvertüre	167
Die Verhaltens-Kaskade	169
Respekt und Wohlwollen	171
Persönliche Unterstützung	172
Positive Verstärkung	173
11 Die Sprache der SEELE	175
Mit verbundenen Augen	176
Die innere Flamme	177
Präsenz und Empathie	179

Systemische Prinzipien	181
Aus dem Bauch heraus	184
Wo ist der König?	187
Einatmen, ausatmen ...	188
Geld und Sinn	191
Überall ist Spielraum	193
Den Rhythmus finden	196
Schlusswort	201
Übungen	204
Kleines Glossar der DNA des Unternehmens	210
Stichwortverzeichnis	214
Autor	217

1 Querdenker und Schnellleser

*Wenn Sie so denken, wie Sie immer gedacht haben,
werden Sie so handeln, wie Sie immer gehandelt haben.*

*Wenn Sie so handeln, wie Sie immer gehandelt haben,
werden Sie das bewirken, was Sie immer bewirkt haben.*

(Albert Einstein)

Die Guideline

- Warum sind Veränderungen sinnvoll?
- Was ist neu am 21. Jahrhundert?
- Was ist die SEELE¹ eines Unternehmens?
- Wie drückt sich die Seele in der DNA des Unternehmens aus?
- Wie gelingt der Schritt vom Unbewussten zum Bewusstsein?
- Was ist praktische Transformation?

Diese sechs Fragestellungen bilden das grundsätzliche Fundament meiner Ausführungen. Es sind die Kriterien, die mich bei meiner Arbeit am meisten leiten, und ich hoffe sehr, dass Sie dieser Navigation interessiert folgen möchten. Wenn Sie jetzt schon kapiert haben, um was es geht, möchten Sie wahrscheinlich keine umfangreichen, langatmigen Erläuterungen mehr lesen. Das verstehe ich sofort! Dieses Buch ist deshalb für Schnelldenker und Selbstdenker geschrieben. Sie müssen also nicht Dutzende Seiten zu einem bestimmten Detail durchforsten. Das „Aha!“ darf ganz schnell kommen und auf die Ahas kommt es überhaupt an. Freuen Sie sich auf

¹ Ich bitte im Geduld: Die Verwendung der beiden Begriffe SEELE und DNA wird im Folgenden gleich erläutert.

ein Spektakel von Impulsen, Fragen und Provokationen. Nein, nicht Sie werden provoziert, sondern allenfalls Ihr eingefahrenes Denken.

Apropos Denken

Sie können das Buch auch als „Spürbuch“ begreifen, wenn Sie Ihre Gefühle bei der Lektüre dabeihaben wollen. Fühlen Sie, was das Lesen im Einzelnen mit Ihnen macht, spüren Sie die Momente, in denen Sie glänzende Augen bekommen und intensive Freude entsteht. Empfinden Sie aber auch die heftigen Momente, in denen Sie das Buch möglicherweise in die Ecke feuern möchten. Das könnte bspw. dann der Fall sein, wenn Sie unfreiwillig an etwas Unangenehmes erinnert werden oder Anregungen für die reinste Klugschweißerei halten, weil Sie davon ausgehen, diese seien nicht umsetzbar. Glauben Sie mir: Das ist völlig normal!

Das Buch folgt zwar inhaltlich einem roten Faden, aber ein Hin- und Herspringen zwischen den Kapiteln ist jederzeit möglich, falls Ihnen die Querverbindungen einmal interessanter scheinen. Probieren Sie es aus. Außerdem: Die Beispiele sind vornehmlich abstrakt gehalten, um eine Übertragung auf eigene Erfahrungen und Umgebungen leicht zu machen. Wenn Ihnen daher beim Lesen ständig jede Menge konkrete Unternehmen, Situationen oder Personen einfallen, auf die ein bestimmtes Beispiel oder Thema gerade zutrifft, schreiben Sie doch einfach gleich den Namen oder das Stichwort dazu an den Rand des Textes. Über diese Notizen entsteht dann automatisch Ihre eigene thematische Landkarte beziehungsweise Agenda. Im Anhang gibt es abschließend einige praktische Übungen, die Sie selbstständig ausführen und natürlich an Ihre persönlichen Bedürfnisse anpassen können. Der Nutzen liegt hier eindeutig darin, die aufgenommenen Inhalte zu vertiefen und eine eigene Erfahrungsreferenz zu erhalten. Doch Vorsicht! Es könnte Ihnen sogar Spaß machen. Sollte das für Sie kein Problem sein? Okay, lächeln Sie und entspannen Sie sich. Lassen Sie sich von niemandem stören oder ablenken. Oder stellen Sie sich das mal vor:

Hektik, Enge, Sie lesen ein Kapitel auf dem Arbeitsweg in der U-Bahn und lächeln dabei den Fahrgast an, der Ihnen gegenüber sitzt. Ob ich das ernst meine? Probieren Sie es einfach mal aus. Sie werden bald schon sehen, was sie davon haben!

2 Scheffeln oder Schöpfen

*Gehe nicht dahin, wo der Puck ist.
Gehe dahin, wo der Puck sein wird.
(Wayne Gretzky)*

Die Sache mit der Kuh

Einmal angenommen, Sie haben eine Kuh, die Ihnen Milch gibt. Sie müssen sie nicht nur melken, sondern auch versorgen und gut auf sie aufpassen, sonst bekommen Sie nicht genug Milch von ihr. Wenn Sie Ihre Kuh prügeln müssen, damit sie sich aus dem Stall herausbewegt, wird sie vermutlich loslaufen. Je nachdem, wie heftig Sie sie prügeln, wird sie mehr oder weniger schnell laufen, und wenn Sie sie in Ruhe lassen, wird sie sehr wahrscheinlich stehen bleiben. Wenn Sie Ihrer Kuh genug Futter geben, gibt sie viel Milch, aber wenn Sie sie mit dem Futter knapp halten, wird sie weniger Milch produzieren. Vor allem: Ihre Kuh wird sich Ihnen gegenüber so zutraulich oder auch skeptisch zeigen, wie Sie ihr zugetan oder eben nicht zugetan sind.

Betrachten Sie aber nicht nur ihre Perspektive, sondern auch die Position, die Sie einnehmen. Sie sind der Bauer, die Bäuerin. Macht Ihnen dieser Beruf Spaß? Vielleicht wenigstens kurzfristig? Gehört Prügeln und Füttern zu Ihren ausgeprägten Fähigkeiten? Entspricht Melken dem, was Sie leidenschaftlich gern tun wollen? Oder liegen Ihre Sehnsüchte möglicherweise ganz woanders? Vielleicht suchen Sie nach der ultimativen Chance, etwas aus Ihrem Leben zu machen, statt immer nur Kühe hüten zu müssen. Sie wollen Ihre Talente entdecken und vor allem nutzen. Sie wollen die Welt kennenlernen, viele Erfahrungen machen und Ihr Dasein nach eigenen Vorstellungen gestalten. Wenn Sie genauer hinsehen, unterscheidet sich Ihr Leben eigentlich nicht sehr viel von dem Ihrer Kuh. Irgendwo gibt es jemanden, der Ihnen Vorgaben macht, der Sie antreibt, prügelt und Ihnen „Futter“ anbietet.

Wir Menschen haben alle gemeinsam nur diese eine Erde und wollen darauf wachsen und uns ständig weiterentwickeln. Dieses Wachstum wird zukünftig viel mehr qualitativ als quantitativ sein. Wenn es um das Thema Wirtschaft geht, sind wir alle gefangen in bestimmten tradierten Denk- und Handlungsmustern. Mit dem bisherigen Streben nach dem steten „Mehr“ werden wir weder die global auf uns zukommenden Herausforderungen bewältigen, noch werden unsere Unternehmen wettbewerbs- oder gar zukunftsfähig sein. Im Übrigen werden wir auf althergebrachten Wegen bekanntlich auch nicht glücklich werden. Der zukünftige Schlüssel für unsere derzeitige Situation – sowohl privat als in Unternehmen – scheint also woanders zu liegen ...

Die meisten der heute wirksamen Prinzipien des Managements stammen noch aus dem 19. und 20. Jahrhundert und leiten sich ursprünglich auch im Denken aus der Logik des Militärs und der Ingenieurwissenschaften ab. Sie bestimmen vorwiegend die kontrollierte Bewegung von Materie und Arbeitskraft und haben durch andauernde Effizienzorientierung und Kostensenkung die Unternehmen unserer Zeit nüchtern, kühl und lieblos gemacht. Die Menschen jedoch, die in diesen Unternehmen arbeiten, sehnen sich heute noch genauso nach Gemeinschaft, Sinn und persönlicher Erfüllung an ihrem Arbeitsplatz wie vor 100 Jahren. Unternehmen im 21. Jahrhundert brauchen daher völlig neue Ziele, Wege und Werte. Sie können mehr als nur Ressourcen zu verwerten und Geld zu vermehren. Schließlich sorgen sie für unseren Lebensunterhalt und können sowohl Zugehörigkeit als auch sinnvolle Arbeit bieten. Gemeinschaft, das bedeutet nicht zuletzt, gemeinsam etwas zu schaffen. In ihr kann sich der Mensch für etwas einsetzen, seine Fähigkeiten verwirklichen und sogar eine lebenswerte Zukunft mitgestalten.

Ich soll weiterträumen? Kann ich gut verstehen. Den Frust darüber, dass Unternehmen keine Identifikation mehr aufweisen und auch kaum mehr Perspektiven für das Gemeinwohl anbieten, teilen Sie sich mit einer Menge Leute, die noch ein Herz im Leib haben und sich mit der darin auftauchenden Sinnfrage nicht so

leicht unterkriegen lassen wollen. Ich will es gleich kühn angehen: Meiner Meinung nach schlummert in jeder Firma eine immaterielle Basis, die aber meistens nicht mehr atmet, weil alle darauf herumtrampeln. Nicht unbedingt aus Boshaftigkeit, sondern weil diese Grundlage nicht mehr wertgeschätzt wird. Um welches immaterielle Etwas in Unternehmen geht es dabei? Um das zu beschreiben, möchte ich zwei Bilder benutzen, die im Kern dasselbe meinen. Das eine ist der Begriff der SEELE als Inbegriff aller Gefühlsregungen und geistigen Vorgänge eines Menschen. Dieser Begriff steht auch für die zeitlich beständige Identität eines Individuums. Das andere ist der Begriff der DNA (Desoxyribonukleinsäure) aus der Zellbiologie, die ebenfalls für die Identität eines Organismus steht. Im Gegensatz zur SEELE, die sich aufgrund ihrer transzendenten Natur nicht so leicht fassen lässt, ist DNA durch die Organisationsform der Helix und durch die Gene als Träger identitätsbildender Informationen besser beschreibbar. Im Grunde werden die beiden Begriffe SEELE und DNA jedoch synonym² verwendet. Sie bilden die beiden Seiten der gleichen Medaille. Die SEELE steht für die transzendente Seite, die DNA stellt deren konkretes materielles Abbild dar. Wenn also im Folgenden davon die Rede ist, die DNA des Unternehmens zu transformieren, ist damit auch gemeint, die SEELE des Unternehmens zu transformieren.

SEELE und DNA sind beide sowohl identitätsbildend als auch veränderbar. Diese scheinbar widersprüchlichen Eigenschaften kommen der Natur jedes Unternehmens sehr nahe, denn es hat eine charakteristische Identität, die man nicht so einfach von heute auf morgen verändern kann. Identität geht durch Veränderung sozusagen „kaputt“ beziehungsweise verliert ihre stabile Lebensfähigkeit (auch durch Fehlbildungen). Dennoch ist ein Unternehmen selbstverständlich formbar, indem das Bestehende (alte Identität) behutsam transformiert wird und sich daraus oder dabei eine neue

² Das ausführlich beschriebene Modell der DNA des Unternehmens ist eine Form, die Seele des Unternehmens zu beschreiben.

Identität bildet, die das Gewesene integriert und weiterentwickelt. Genau so funktioniert auch Evolution ...

Die seelische Grundlage, den essenziellen Kern im Unternehmen zu erkennen, zu spüren und zu verstehen, ist elementar wichtig für alle Führungsverantwortlichen. Das betrifft ein Unternehmen als Ganzes, ebenso besitzen aber auch die einzelnen Teilbereiche³ und Abteilungen ihre individuelle Seele. Sie müssen also nicht unbedingt Vorstand oder Geschäftsführer sein, um die Anregungen in diesem Buch für sich nutzen zu können. Die Impulse zur Erweckung der Seele in Ihrem Arbeitsbereich betreffen Sie genauso, wenn Sie einen Bereich leiten oder wenn Sie Teil eines Führungsteams einer Abteilung oder Gruppe sind. Dies gilt selbstverständlich auch für jede Art von Organisation, Institution, Behörde oder Kommune.

Wenn Sie mich fragen, geht es jede Führungsperson etwas an, die SEELE seines Verantwortungsbereichs inklusive der darin arbeitenden Menschen zu erkennen, denn nur dann kann er oder sie deren Entfaltung bestmöglich fördern zum Wohle aller. Ich behaupte sogar: Die SEELE jedes Unternehmens muss früher oder später erwachen! Sie ist die verborgene immense Kraft in jeder Organisation. Aus ihr entstehen Motivation, Leistungsvermögen und Innovationsfähigkeit. Und es gibt einen konkreten Weg, wie die SEELE entfaltet werden kann, egal, wie groß das Unternehmen ist. Darum geht es in diesem Buch.

So ist das nun mal!

Wofür arbeiten Sie eigentlich? Oder, noch grundsätzlicher gesprochen, was ist der Sinn Ihres Lebens? Haben Sie sich das schon mal gefragt? Na klar, sagen Sie, Freude haben, Spaß haben, was erleben, eine Familie gründen und so weiter. Und dafür müssen Sie arbeiten.

³ In diesem Buch: stellvertretend für ein Geschäftsfeld, ein Tochterunternehmen, einen Betriebsstandort.

Sie müssen sogar hart arbeiten, um genügend Geld zu verdienen. Zuerst machen Sie einen guten Schulabschluss, dann eine solide Ausbildung oder ein Studium und dann suchen Sie sich einen möglichst guten Job. Karriere machen und Geld verdienen – klingt doch gut? Kann ja auch gut sein, wenn da nur nicht täglich diese Arbeit wäre, tagaus, tagein. Mal monoton und einsilbig, mal komplex und anspruchsvoll. Und dann der Stress: Leistung bringen! Keine Fehler machen! Wenn Sie ehrlich sind, bemerken Sie es sehr wohl: Der Stress und die Anforderungen steigen von Jahr zu Jahr. Aber so ist das nun mal. So, ist das wirklich so?

Gut, sagen Sie, so schlimm ist das doch gar nicht, schließlich macht Ihnen die Arbeit auch häufig Spaß, die Kollegen sind in Ordnung, Sie bekommen doch gutes Geld für Ihre Plackerei. Sie können sich und Ihrer Familie ein relativ angenehmes Leben leisten. Vielleicht sogar ein kleines bisschen angenehmer als manch anderer. Gratulation! Stimmt alles. Und trotzdem! Die Geschichte hat einen Haken, nicht wahr? Im Grunde ist das alles recht schön geredet und meistens ein fauler Kompromiss. Und warum?

Die meisten Menschen, mit denen ich bisher darüber gesprochen habe, meinten übereinstimmend zunächst, es gäbe dazu keine Alternative (oder fast keine Alternative). Atmen Sie an dieser Stelle einmal tief durch und fragen Sie sich selbst. Sehen Sie für sich eine echte Alternative? Haben Sie schon einmal ernsthaft darüber nachgedacht? Gut, Sie könnten der Chef sein oder der Präsident oder der Eigentümer des Unternehmens, für das Sie hart(!) arbeiten. Sie könnten auch Ihre eigene Firma gründen und hart(!) arbeiten. Doch Vorsicht! Es kann Ihnen dann am Schluss, wenn Sie es geschafft haben und die Firma erfolgreich hart(!) arbeitet, genauso gehen wie dem Bauern und der Kuh: Antreiben und Füttern, Laufen und Fresen.

Geht es wirklich nicht anders als mit tumber Routine? Muss Effizienz wirklich schlauchen? Sind Zahnräder, die möglichst perfekt ineinandergreifen und ununterbrochen funktionieren, garantiert die besten? Ein Unternehmen ist doch nicht nur eine Maschine und Mitarbeiter sind nicht nur Räder im Getriebe der Maschine! Aber

worum geht es dann? Doch nicht darum, Kunden und Lieferanten zu Kalkulationsgrößen zu machen. Haben wir da nicht eine Kleinigkeit vergessen? Was ist auf der Strecke geblieben?

Die Stimme des Herzens

Alle Menschen möchten gesund sein, weil GESUNDHEIT die Basis ist für ein erfolgreiches und glückliches Leben. Was aber ist Gesundheit eigentlich? Wenn Sie die Weltgesundheitsorganisation fragen, ist Gesundheit ein Zustand vollkommenen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht allein das Fehlen von Krankheit und Gebrechen. Vielleicht macht Sie das nachdenklich: Wie gesund leben Sie nach dieser Definition? Und verbringen Sie Ihre Arbeitszeit auf eine Weise, die wirklich gesund ist? Sind Sie am Abend, wenn Sie nach Hause kommen, abgespannt, müde und gereizt? Oder reicht es noch für einen fröhlich-inspirierten Feierabend mit der Familie oder mit Freunden? Träum weiter!, werden Sie sagen, natürlich bin ich abgespannt und müde. Natürlich mache ich abends nicht mehr viel. Das ist doch normal, oder? Kann sein, aber warum nicht trotzdem einmal träumen? Wie wäre das, einen Job zu machen, der Sie nicht vollständig verschluckt, sondern Ihr ganzes Leben verstärkt? Arbeit, die Kraft gibt, statt Kraft zu rauben, Produkte und Dienstleistungen, die ästhetisch und elegant sind statt nur praktisch und nützlich, Produktionsweisen und Ressourcennutzung, die unseren schönen „Blauen Planeten“ schon und schützt, statt ihn schrittweise zu zerstören.

Träum weiter? Wirklich? Wie hoffnungslos sind Sie eigentlich schon? Der Philosoph und Anthropologe Frithjof Bergmann stellt in diesem Zusammenhang die magische Frage: „Tun Sie, was Sie wirklich, wirklich wollen?“ So ein Unsinn, werden Sie vielleicht sagen, noch so ein Träumer! Mag sein, aber es kann auch nicht schaden. Was wäre denn, wenn Sie wüssten, was Sie wirklich, wirklich wollen? Wann haben Sie das letzte Mal darüber nachgedacht? In irgendeiner ruhigen, heimlichen Minute haben Sie bestimmt schon

mal die süße Melodie Ihres Herzens vernommen. Vielleicht als Kind. Beim Studium. Und dann eine Ewigkeit nicht mehr, stimmt's? Hören Sie doch wieder einmal hin. Wie war das? Was wollten Sie denn mal werden? Was wollten Sie am liebsten tun? Was hat Sie am meisten begeistert? Wenn Sie möchten, wäre jetzt ein guter Zeitpunkt, die Übung „Melodie meines Herzens“ am Ende des Buches machen.

Apropos Begeisterung: Die Melodie Ihres Herzens ist natürlich Ihre Privatsache. Ich kann Ihnen da nur raten: Reden Sie mit niemandem darüber. Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass die anderen Sie für einen Narren halten. So ein Idiot!, werden sie sagen. Am besten, Sie beschäftigen sich gar nicht weiter damit und vergessen das Ganze. Was mich betrifft, halte ich es für wahrscheinlicher, dass die anderen auch so eine Melodie im Herzen haben. Denen geht es wie Ihnen, sie haben den süßen Klang einfach längst begraben und vergessen. Klar, die anderen wollen ja auch nicht für einen Narren gehalten werden. So weit, so gut.

Wollen Sie wissen, wie es kommt, dass Unternehmen heute zu selbstbezüglichen Automatismen verkommen sind? Weil wir alle nicht mehr träumen und auf unser Herz hören, sondern stattdessen lieber abends unser Bier trinken und fernsehen. Eine träge Routine, die uns zwar davor schützt, wegen Träumerei ausgelacht zu werden, aber mit Gesundheit wenig zu tun hat – jedenfalls auf die Dauer ...

Mehr als Broterwerb

Wie haben wir denn früher gearbeitet, bspw. noch vor 100 Jahren? Anfang des 20. Jahrhunderts waren die Menschen froh, wenn sie überhaupt eine Arbeit hatten – meistens in einer Fabrik oder auf dem Bauernhof. Sie waren zufrieden, wenn sie mit ihrem schmalen Lohn ihre oft große Familie ernähren konnten und ein akzeptiertes, weil nützliches Mitglied der Gesellschaft waren. Im Jahre 1900 wurde erstmals in Europa die Arbeitszeit auf zehn(!) Stunden pro Tag begrenzt, bei sechs Arbeitstagen pro Woche. Das kommt Ihnen unglaublich viel vor? Ist es auch, und davor wurde sogar noch mehr

gearbeitet, kaum vorstellbar. Seit 1900 hat sich bis heute die Arbeitszeit nahezu halbiert. Das wurde möglich, weil sich seither die Produktivität fast versechsfacht hat. Stärkere Spezialisierung und Mechanisierung bedeutete, Muskeln durch Maschinen zu ersetzen und menschliche Geschicklichkeit durch Feinmechanik. Maschinen übernahmen auch die Speicherung und Bereitstellung von Informationen, wo man vorher auf das menschliche Gedächtnis vertraute. Ja, selbst das Denken und Handeln, insbesondere bei Routineabläufen, wurde von Maschinen übernommen usw.

Ob die betreffenden Maschinen nun Elektromotor, Verbrennungsmotor, Roboter, Computer, künstliche Intelligenz oder Workflow heißen, sei an dieser Stelle einmal nicht so wichtig. Es sind Automaten, Sie und ich wissen, was das vor allem bedeutet: Anpassung. Ob sich die Maschinen uns angepasst haben oder wir uns den Maschinen, ob Maschinen menschlicher geworden sind oder unser Leben automatisierter? Was meinen Sie? Außerdem: Was unterscheidet uns überhaupt noch von einer Maschine? Endlich mal eine Frage zum Selber-Denken. Wir können sie auch andersherum stellen: Was macht uns Menschen, also Sie und mich, noch lebendiger als einen Computer oder ein Autopilotensystem?

Bildwechsel: Künstler und Kinder würden sagen: Immer dann, wenn Neugierde aufkommt, wenn Staunen entsteht, wenn sich etwas bewegt und verändert, dann fühlt sich die Situation sehr lebendig an. Wenn also etwas noch nicht ganz fertig ist, nicht fixiert ist oder nicht präzise vorgegeben, sondern man selbst noch etwas dafür tun muss, dann „lebt“ es. Wenn ein gewisses Überraschungsmoment auftauchen kann, Spielraum da ist, dann ist dieses Etwas sehr lebendig. Denken Sie an eine Maschine, sie kann Sie mit ihrer Perfektion überraschen, aber nicht mit Kreativität und Eigenwilligkeit. Andererseits: Wenn eine Maschine noch nicht ganz fertig ist, wenn sie klappert, wenn man nicht genau weiß, was am Ende dabei rauskommt, dann handelt es sich um eine furchtbar schlechte, unbrauchbare Maschine. Als „gut“ gilt eine Maschine eben nur dann, wenn sie exakt das tut, wofür sie bestimmt ist, und das möglichst effizient und konstant und ohne Abweichungen.

Denken Sie mal an die Firma, in der Sie arbeiten. Kommt Ihnen das nicht irgendwie bekannt vor? Sind Sie nicht selbst auch schon fast eine Maschine? Verplant, eingetaktet, arbeiten ohne Spielraum? Wollen Sie das wirklich? Natürlich nicht! Und es ist auch kein Einzelschicksal. Wenn es um Arbeit und Unternehmen geht, sind wir doch alle gar nicht so weit davon entfernt, eine Maschine zu sein. Wir verlangen ja sogar von anderen, grundsätzlich und lückenlos zu funktionieren. Schließlich gibt es ja Geld dafür, ein Motor schluckt ja auch nur Benzin und läuft, fertig, aus. Mehr ist nicht zu sagen.

Das wäre dann alles, oder nicht? Warum identifizieren sich dann weltweit immer weniger Menschen mit dem Unternehmen, für das sie arbeiten? Das weltweit führende Meinungsforschungsunternehmen „Gallup-Institut“ kommt zu einem Ergebnis, das sich liest wie ein Trauerspiel: Beispielsweise haben in Deutschland nur noch 14 Prozent der Arbeitnehmer eine hohe emotionale Bindung an die Firma, bei der sie angestellt sind. Die Mehrheit hat dagegen ein lediglich unterkühltes Verhältnis dazu und fast ein Viertel besitzt überhaupt keine Bindung mehr an das eigene Arbeitsumfeld. Was treibt diese Menschen an? Sie verbringen täglich mindestens acht Stunden dort, das ist ein Drittel des Tages! Glauben Sie etwa, dass diese Menschen einen hohen Einsatz und eine gute Leistung bringen? Dass sie mit Begeisterung und Hingabe ihr Unternehmen vorantreiben? Nein, und wissen Sie, was noch viel schlimmer ist? Fast die Hälfte der Arbeitnehmer würde die Produkte oder Dienstleistungen, die sie selbst herstellen oder anbieten, ihrer eigenen Familie und ihren Freunden nicht weiterempfehlen! Nicht einmal jeder Dritte kann seinem persönlichen Umfeld ehrlich sagen, einen hervorragenden Arbeitsplatz zu haben, mit dem er sich identifiziert. Es erübrigt sich, darauf hinzuweisen, dass Loyalität und Innovation die Talsohle erreicht haben bei so viel Unzufriedenheit. Die rasant ansteigende Fluktuation dagegen spiegelt das Ausmaß des Dilemmas, das können Sie sich sicher vorstellen.

Was heißt das nun? Wenn Sie Unternehmer wären (oder sind), würden Sie mit der Mehrzahl solcher Angestellten ein Unternehmen erfolgreich und profitabel führen können? Würden Sie mit solchen

angestellten „Halbherzen“ komplexe Neuerungen und eine erfolgreiche Umgestaltung der Unternehmenszukunft ansteuern können? Mangelnde Identifikation der Mitarbeiter kann ganz schön teuer werden und manchen Unternehmer kostet das sogar den Kopf.

Das wissen die meisten Unternehmer natürlich auch. Aber was ist die passende Antwort darauf? Falsch geraten. Sie kümmern sich nicht um das eben benannte Defizit, sondern sie optimieren jetzt erst recht die Maschinen, befördern die wenigen (scheinbar) Braven und üben auf die (scheinbar) Bösen noch mehr Druck aus, weil sie sich nicht an die Regeln der Maschine halten wollen (oder können).

Bleiben wir noch einen Moment bei den Wundern der Maschinenwelt. Dass es hier wenig Flexibilität gibt, merken Sie spätestens, wenn Sie an der Tankstelle stehen und der Benzinhahn eine Winzigkeit zu groß ist für die Tanköffnung Ihres Autos. Scheibenkleister! Es fehlt eindeutig meistens der Spielraum im Maschinenleben. Oder es gibt nur einen ganz winzigen, der gerade groß genug ist, dass sich die Zahnräder noch drehen können. Das ist die Kehrseite der Medaille. Und dann noch etwas: Sie besitzen wahrscheinlich ein tolles Auto. Nehmen wir mal an, es ist eine Limousine und sie ist grün. Nun verändert sich der Zeitgeist und alle wollen plötzlich nur noch rote Cabrios. Und Sie stehen da mit Ihrer (alten) Karre. Umbau unmöglich!, sagt die Werkstatt! Sie können das Ding auch nicht schrittweise, also quasi parallel zum Zeitgeist modernisieren. Und wenn doch, dann ist es typischerweise mit erheblichen Kosten und Nachteilen verbunden. Wenn Sie sich umschauchen, werden Sie sicher einige Autos – Pardon, Unternehmen! – entdecken, bei denen das Autodach sozusagen mit einem Dosenöffner entfernt wurde.

Drei Schlüssel für Glück

Gut, weder Sie selbst noch Ihre Mitarbeiter wollen restlos mutieren und 100 Prozent Maschine sein. Was machen Sie also, wenn Ihnen die Perspektive verloren geht, wenn der Alltagstrott Sie fest im Griff hat? Möglicherweise stieren Sie vor sich hin und bewegen sich wie die Kuh auf ihrem Trampelpfad, einen Fuß vor den anderen, den Kopf gesenkt. Stellen Sie sich nur versuchsweise mal vor, Sie möchten in dieser eigenartigen Körperhaltung auf einen hohen Berg steigen, den Sie noch nicht einmal kennen, geschweige denn sehen können, weil sie den Kopf gesenkt halten. Sie trotten einfach nur vor sich hin. Zugegeben, es gibt einen Bergführer und einen schönen Pausenimbiss. Das lässt sich aushalten – einen Tag lang. Aber wie wäre das über Wochen und Monate? Trotten – Imbiss, Trotten – Imbiss. Das begeistert Sie schätzungsweise schon deutlich weniger, oder?

Was fehlt? Was würde Sie anspornen? Ein besserer Imbiss vielleicht? Mehr Abwechslung bei den Sandwiches? Den meisten Menschen reicht genau das schon aus. Das finden Sie persönlich aber nicht so prickelnd? Fügen Sie in Ihrer Vorstellung dem Trott einfach mal hinzu, Sie würden den Berg kennen. Stellen Sie sich vor, Sie mögen ihn, weil es Ihr Berg ist, ein wunderbares Stück Landschaft. Sie haben natürlich ein Foto von Ihrem Berg. Sie wollten dort immer schon einmal hinauf und jetzt ist es endlich so weit. Sie malen sich aus, wie es ist, wenn Sie auf dem Gipfel stehen. Fühlen Sie sich jetzt besser? Haben Sie mehr Energie, mehr Leidenschaft? Kommt Ihnen der Trampelpfad plötzlich leichter vor, nur weil Sie Ihren Berg deutlich vor Augen haben? Glauben Sie mir, eine konkrete Vorstellung vom großen Ziel verändert alles! Vision ist das erste Zauberwort. Der Begriff bedeutet, etwas sehen zu können. Und der Antrieb, den eine Vision vermittelt, ist der Effekt, den sie spüren werden – nicht nur in Ihrer Vorstellung eines Bergaufstiegs. Mit einer Vision können Sie die Identifikation mit Ihrer Firma und mit Ihrer Tätigkeit wiedergewinnen. Das verschafft Ihnen auch den Zugang zu Freude und Begeisterung.

Können Sie sich noch an Ihre ersten Erlebnisse als kleiner Hosenmatz erinnern? Wie war das, als Sie auszogen, um die Welt zu entdecken? Sie hatten ein Gefühl von Wissensdurst und Taten-drang, eine pure Lebensfreude, die Ihren Körper durchströmte? Sie waren ganz offen für die Wunder um sich herum, haben gestaunt über alles und jeden. Sie waren der Künstler, bedenkenlos und voller Vertrauen haben Sie Ihre Welt gebaut aus glatten runden Kieselsteinen, kleinen Papierschiffen, saftigen Butterblumen und bunten Schmetterlingen. Das Leben war farbig und wunderbar – Sie waren begeistert. In dem Wort steckt die Lebendigkeit des Geistes! Wo ist die heute hin? Es wird Zeit, dass Sie sich den Spaß und die Freude von damals wiederholen.

Sie können Ihr Leben nicht gänzlich ohne positive Emotionen führen, man kann auch einfach „gute Gefühle“ dazu sagen, denn sie bringen einen in Schwung, bringen einen in Bewegung. Sie sind sozusagen das Salz in der Suppe. EMOTIONEN sind unentbehrlich, um im Job mit Leidenschaft, Tatkraft und Enthusiasmus etwas schaffen zu können. Sie sind Ihr persönlicher Antrieb. Doch Vorsicht! Gerade im Business gilt meist der Satz: „Werden Sie jetzt bitte nicht emotional, bleiben Sie sachlich!“ Ja, was denn? Diesen Satz können Sie auch so übersetzen: „Bitte bleiben Sie eine Maschine, werden Sie jetzt nur nicht lebendig!“ Eigentlich eine Zumutung, oder? Doch den meisten von uns fällt das schon gar nicht mehr auf, so sehr haben wir uns an unser Maschinenleben gewöhnt. Noch einmal: Emotionen sind genau das, was uns Menschen von Maschinen unterscheidet! Wenn Sie sie jeden Morgen zu Hause wegsperren, bevor Sie zur Arbeit gehen, dann wundern Sie sich bitte nicht, dass es Ihnen an Motivation und Dynamik mangelt.

Wenn das alles so ist, wie gerade beschrieben, warum geben wir dann unseren Unternehmen nicht einfach eine VISION, entfachen die BEGEISTERUNG der Mitarbeiter neu und sorgen damit gleichzeitig für eine dynamische Bewegung, indem wir die verstaubte Regel brechen und EMOTIONEN explizit einladen? Es lohnt sich durchaus, darüber nachzudenken. Schließlich sind das Kernfragen, die sich die Wirtschaft heute stellen muss, und zwar weltweit.

Klar, können Sie sagen, wenn wir also grundsätzlich wissen, wie es geht, warum setzen es dann so verschwindend wenige Unternehmen um? Gute Frage! Wir werden im weiteren Verlauf dieses Buches genau darauf zurückkommen.