
Vorwort

„Leading by Meaning – Die Generation Maybe betritt die Bühne der Arbeitswelt“

Um es gleich vorweg zu nehmen: in diesem Buch geht es nicht um Philosophie, auch wenn die Autorin eine Philosophin ist; in diesem Buch geht es auch nicht um ein weiteres „neues“ Kochrezept, um Unternehmen noch „effizienter“ zu machen. Davon haben wir weiß Gott schon genug. In diesem Buch geht es um viel mehr, kondensiert in einem einzigen Satz: Durch Sinn-orientierte Führung vorwärts denken und vorwärts gehen. Aus unserer Sicht ist das der zwingend notwendige Weg und ein Konzept für Ihr Unternehmen in die Zukunft. Oder es gibt vielleicht keine.

Das ist ja starker Tobak, werden Sie sagen. Stimmt. Und dennoch trauen wir uns zu, schon im Vorwort zu diesem Buch so radikal zu formulieren. Wir kennen die Autorin seit vielen Jahren aus gemeinsamen Workshops und Einzelcoaching. Mit Ihrer Unterstützung konnten wir unser Unternehmen konzeptionell und strukturell maßgeblich verändern, und nicht nur das. Auch wir selbst haben uns verändert. Notwendigerweise und zwingend, wie wir aus heutiger Sicht feststellen können. Und nun erscheint dieses Buch: wir blicken wie durch ein Kaleidoskop zurück und nach vorn. Dieses Buch begeistert uns und fesselt zugleich. Es liefert noch einmal Erklärungen und zementiert damit den zurückgelegten Weg. Es schaut aber vor allem in die Zukunft unserer aller Arbeitswelt, und sogar weit darüber hinaus.

Ein Wirtschaftsbuch also, ein Managementbuch von einer Philosophin. Was hat Philosophie mit Umsatz, Gewinn, Qualität, Kundenzufriedenheit, Rentabilität zu tun? Auf den ersten Blick: Nichts. Philosophen liegen in der Tonne und denken nach! Umso mehr überrascht der Titel des vorliegenden Buches: Leading by Meaning. Welchen Zusammenhang also stellt die als „Philosophin in der Wirtschaft“ bekannte Autorin zwischen der Werteorientierung der Generation Maybe und den uns bekannten, praktischen Erfahrungen ihres Beratungsmodells „Sinnorientierte Führung“ her?

Dazu nimmt uns die Autorin zunächst auf eine Zeitreise durch die Werte- und Kulturprägungen der heute aktiv am Berufsleben teilnehmenden Generationen. Nacheinander betreten sie die Bühne: die Selbstbestimmten aus der Ära des Wirtschaftswunders; die Baby Boomer, bei denen der Wettbewerb und die Leistung im Beruf im Vordergrund standen; die Generation Golf mit einem hohen Anspruch an das Haben; und schließlich die Generation Maybe, die stetig Unentschlossenen. Dabei wird jeder Auftritt begleitet von eingepprägten Songs der jeweiligen Epoche. Ein starker, ein emotionaler Einstieg.

Gemeinschaftsorientierte Individualisten sind sie also, die Generation Maybe: Geprägt und erzogen im Geiste einer Rundumversorgung, scheinbar grenzenloser Transparenz, allgegenwärtiger Verfügbarkeit von Information im Internet und beständiger Ermunterung zu sachgemäßer Kritik. Diese Generation wird oft als Technik-affin und virtuell-orientiert beschrieben. Einige Zukunftsstudien sprechen gar von einer durch Computer und Maschinen dominierten Arbeitswelt (Industrie 4.0). Das passt doch zu dieser Generation, werden Sie sagen. Das Buch kommt zu einem ganz anderen Schluss.

Wie ein roter Faden legt das Internet eine unsichtbare, allgegenwärtige Spur in das Buch. Denn hier liegt einer der Schlüssel zum fundamentalen Verständnis der Generation Maybe: denn, was als grenzenlose Wahlfreiheit auf den ersten Blick als ein Segen erscheint, entpuppt sich bei näherem Hinsehen auch als Falle. *Zögern, Hinausschieben, Umentscheiden, – eine Konsequenz aus der Überforderung durch Wahlfreiheit.* Da schreit eine ganze Generation durch das Tor der Unentschiedenheit, hinter der eine *Kultur des Zögern* auf sie wartet. Das Internet kennt keine Grenzen – Zeit und Raum lösen sich auf; alles wird sofort möglich. Und so entsteht die Verunsicherung, die so typisch ist für die Generation Maybe. „Und die haben uns gerade noch gefehlt“ werden sie als Leser jetzt sagen. Stimmt, ruft die Autorin Ihnen zu. Genau die haben Ihnen noch gefehlt. Die können sie brauchen. Das hat allerdings Konsequenzen. Aber lesen sie selbst.

Wir wechseln die Szene und betreten ein Unternehmen. Die Autorin fesselt ihre Leser mit einer lebendig geschriebenen Mischung aus philosophischen Metaphern und fundierter Sachkenntnis: Ziele als selbst gegrabene Falle beschreiben treffend die Situation von Führungskräften in vielen Unternehmen. Und wieso ist Sisyphos dazu verdammt, glücklich zu sein? Gibt es denn keinen Ausweg aus dem Dilemma, in dem Gefühl zu leben, ständig einer unerreichbaren Karotte hinterher zu laufen? Im Verlauf des Buches wird klar, wie zeitgeschichtliche Werte unser Menschenbild prägen und damit insbesondere auch den Arbeitsalltag in Unternehmen bestimmen, damals wie heute. Die Philosophin entwickelt das Bild vom Sinn-Horizont, ein geistiges Konstrukt mit enormer Anziehungskraft, an dem sich Menschen ausrichten und an dem sich ihr eigener Wertekanon immer wieder bestätigt oder erneuert. Im Spannungsfeld zwischen Realität in Unternehmen und visionärer Ausrichtung am Sinnhorizont wird klar, wie sehr gerade die Manager und Führungskräfte aus der Generation der Baby Boomer diesem gesellschaftlichen Wandel in der heutige Zeit scheinbar hinterher laufen; und möglicherweise auch zu scheitern drohen. Wir können das bestätigen.

Zum Glück gibt es einen Ausweg aus dem Dilemma: die Autorin analysiert den Wandel von der Führungskraft zur Führungspersönlichkeit. Es hat in der Tat viel mit Selbstfindung und Selbstführung zu tun, nicht zu verwechseln mit Selbstdisziplin, wenn aus der Führungskraft eine Führungspersönlichkeit werden soll. Aus dem Erlebten in praktischen Coachings beschreibt die Autorin, wie Menschen sich ihren Werten annähern und schließlich annehmen. Erst so wird Selbstführung möglich. Werte jedes Menschen sind die Basis für Persönlichkeit, quasi ihre DNA, aus der heraus Sinn gefunden und für andere gestiftet werden kann. Aus dieser Betrachtung heraus wird das Konzept der Unternehmenswerte entwickelt; wir erinnern uns hier an zahlreiche Workshops mit der Autorin. Und schließlich mündet

alles ein in eine „geführte“ Bergwanderung: durch das Bild der körperlichen unmittelbar gespürten Anstrengung bekommt man einen Eindruck davon, welcher Unterschied zwischen dem Antreiber und der Führungspersönlichkeit besteht: entweder wird man wie ein Sklave den Berg hinaufgetrieben oder man geht freiwillig und begeistert dem Sinn-Horizont entgegen, geradezu magisch angezogen.

Im weiteren Verlauf des Buches wird es noch praktischer: Wieder wechselt die Autorin die Perspektive und beschreibt von der Metaebene aus die Wandlung von Unternehmen *von der Belegschaft zum Sinn-Team*. Dabei schaut sie auf die Szenerie von oben und auf die handelnden Personen mit Abstand. So sieht sie nicht nur *was*, sondern auch *warum* es geschehen konnte. Eine wahrlich treffliche Perspektive und wohltuend für den Leser. Denn er erfährt nicht, was er denn tun soll, sondern vielmehr, welche Fragen er bei sich selbst beantworten muss, damit ein Wandel tatsächlich erfolgt.

Wandel hat viel mit Kommunizieren zu tun, und deshalb findet der Leser an vielen Stellen des Buches Modelle und Beschreibungen zur erfolgreichen Kommunikation. Die Kommunikation in Bildern – anschaulich als Schiff, mit dem Unternehmen durch eine Krise steuern – und andere Bilder, wie das der Wertegemeinschaft bestehend aus Belegschaft und Leiharbeitern, vermitteln dem Leser ein Bild davon, wie kraftvoll und dynamisch Unternehmen vom Sinn-Horizont angezogen und von vielen Mitarbeitern täglich neu an ihm ausgerichtet werden.

Wen wundert's, dies alles ist immer wieder garniert auch mit Philosophie, zum Glück einfach und verständlich: da tritt uns zum Beispiel Immanuel Kant entgegen, der als Begründer des Rationalismus in der festen Überzeugung lebte, dass der Mensch sich durch Vernunft selbst befreien und dann in einer friedlichen Weltgemeinschaft vom eines Sinn (Ratio) Horizontes angezogen leben könne. Und wie ein Schock trifft uns dann der Gedanke, dass gerade die seit den Lebtagen von Kant enorm gewachsene persönliche Freiheit jedes Einzelnen – nach aktuellen Umfragen immer noch der Wert mit den höchsten Zustimmungsraten in Deutschland – zu einer *Enttraditionalisierung und diese wiederum zu einem Verlust an Selbst-Verortung in Zusammenhang steht*. Noch trefflicher könnte der Zustand der Gesellschaft und damit die heutige und zukünftige Welt der Generation Maybe wohl kaum beschrieben werden.

In der Tat, beim Lesen des Buches wird Vieles konkret. Das also wird Unternehmen mit der Ankunft der Generation Maybe beschert: hier kommt Management by Objectives ebenso auf den Prüfstand wie die klassischen Hierarchien. Diese Generation fordert Sinn und „sucht nach Herausforderungen, spannend und abwechslungsreich“ (Thomas Sigi, Personalvorstand der Audi AG). Menschen, die aus der Vielzahl des Angebots sehr wohl zu unterscheiden wissen, ob die Aufgabe, der Job zu ihnen passt, ob sie das Projekt mögen. Die Sinnfrage wird zum täglichen Ritual, sie sickert ein in das Fundament des Unternehmens und macht es quasi „zum Liquid“. Sicher eine Herausforderung für Unternehmen, die sich mit Sinn als Führungsmethode schon beschäftigt haben; eine schier unlösbare Aufgabe für solche, die diesem Führungsmodell noch etwas ratlos gegenüberstehen.

Vor allem für Letztere gestaltet sich das letzte Kapitel des Buches als motivierender Leitfaden. Hier wird die Lektüre zum Muss! Wie sollen wir anfangen, gibt es eine Me-

thode? Warum gerade ich, bin ich überhaupt geeignet? Wenn es dem Leser nur um den praktischen Rat geht: hier ist er genau richtig.

Wir mögen solche Bücher, weil wir – wenn wir schon viel Lesen – auch möglichst viel und schnell umsetzen möchten. Das vorliegende Werk wird uns nun noch weiter beflügeln, den Generationenwechsel bei allsafe Jungfalk voran zu treiben. Denn es ist nun einmal so: Die Generation Maybe fordert eine weitere Sinn-Spur in der Geschichte unseres Unternehmens, konkret, spürbar, transparent. Das erzeugt sicherlich auch Spannung. Wir wollen sie nutzen. Gleich morgen.

Zum Schluss: Dieses Buch ist mehr als nur ein Ratgeber für Unternehmer. Es beschreibt spannend und wissenschaftlich fundiert, wie das Internet eine ganze Gesellschaft verändert.

Diese Botschaft ist allgegenwärtig. Ein überaus lesenswertes Buch also – für jeden von uns.

Detlef Lohmann und Dr. Ulrich Lohmann
allsafe Jungfalk

Leading by Meaning

Die Generation Maybe Sinn-orientiert führen

Fintz, A.

2014, XVII, 180 S. 20 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-662-44072-8