

2

Liebe als Ausdruck dafür, etwas vom Grunde seines Herzens zu tun

Wenn Sie von jemandem hören, dass er seinen Job wirklich liebt oder dass er etwas mit Liebe tut, assoziieren Sie damit höchstwahrscheinlich spezifische Bilder, Eigenschaften oder Einstellungen, mit denen diese Person ihre Arbeit vermutlich macht: eine besondere Sorgfalt; eine innige Versunkenheit in ihre Tätigkeit; eine brennende Leidenschaft für das eigene Tun; eine zugewandte Ernsthaftigkeit; eine Ausstrahlung von tiefer Zufriedenheit; oder was immer Sie persönlich damit verbinden. Personen, die etwas mit dieser Einstellung tun, fallen uns auf, und oft ist es schwierig, den Blick von ihnen abzuwenden, wenn man ihnen zuschaut, und es entsteht ein kleiner Moment, ein kleiner Unterbruch in der Zeit, in dem sich uns dieses Bild ins Gedächtnis gräbt.

Wir haben sie alle schon hundertfach gehört, gelesen, gesehen, die Botschaft, die heißt: „Folge deinem Herzen, und große Dinge werden geschehen.“ Und sie wurde schon so häufig in Hollywood-Streifen verpackt, dass man versucht sein könnte, sie als naives Märchen abzutun, das nichts mit der Realität zu tun hat.

Dafür jedoch gibt es zu viele sehr reale und hoch angesehene Personen aus den verschiedensten Sparten und Dis-

ziplinen, die diese Botschaft stützen. Als Beispiel aus der Literatur sei der folgende Dialog aus Paulo Coelho's „Alchimist“ (1996) zitiert:

„Es ist ganz natürlich, Angst davor zu haben, alles was man bereits erreicht hat, für einen Traum einzutauschen.“

„Warum soll ich dann auf mein Herz hören?“

„Weil du es niemals zum Schweigen bringen kannst. Und selbst wenn du so tust, als ob du es nicht hörst, so wird es doch immer wiederholen, was es vom Leben und von der Welt hält.“

(aus: Paulo Coelho *Der Alchimist*. Aus dem Brasilianischen von Cordula Swoboda Herzog. Copyright der deutschsprachigen Ausgabe © 1996 Diogenes Verlag AG, Zürich)

Aus der Businesswelt kenne ich kein besseres Beispiel als Steve Jobs. Was ist nicht schon alles geschrieben worden über die Unterschiede zwischen Bill Gates und Steve Jobs; der meiner Meinung nach größte wird in der Qualität ihrer Antworten auf Interviewfragen sichtbar: Bill Gates blitzgeheist, trocken, sachlich. Antworten von Steve Jobs dagegen haben oft Bezüge zu Kunst und Poesie, etwa wenn er einen Beatles-Song zitiert oder wenn er auf eine Frage auf einer bestimmten Ebene eine Antwort gibt, die ein bis zwei Ebenen höher liegt und dabei sehr oft Träume, Ideale und innerste Antriebe anspricht. Diese stehen auch im Zentrum einiger seiner berühmtesten Sätze, die schon tausendfach zitiert worden sind und für mich immer noch zu den bewegendsten Äußerungen eines Unternehmers gehören, weshalb auch ich sie hier aufführen möchte. Er hat diese Sätze anlässlich seiner Rede bei der Graduierungsfeier der Universität Stan-

ford im Jahre 2005 gesagt, Bezug nehmend auf seine erste Krebserkrankung: „... fast alles – alle äußeren Erwartungen, aller Stolz, alle Angst vor Versagen oder Lächerlichkeit – diese Dinge fallen einfach weg im Angesicht des Todes, es bleibt nur, was wirklich wichtig ist. Immer daran zu denken, dass man sterben wird, ist die beste Methode, die ich kenne, um nicht in die Falle zu geraten, zu denken, man habe etwas zu verlieren. Wir sind schon nackt. Es gibt keinen Grund, nicht seinem Herzen zu folgen“ (Quelle: Stanford University).

Man könnte beliebig mit Beispielen weiterfahren, aus der Welt des Sports, der Kunst, der Wissenschaft. Ich finde, dieser Punkt wurde genügend häufig und genügend kompetent gemacht, um ihn an dieser Stelle abzuhaken und als richtig zu akzeptieren, und zwar ohne ihn in die Ecke romantischer Träumereien zu schieben.

Nun glaube ich, dass die Kraft, die davon ausgeht, seinem Innersten zu folgen, auch für Organisationen und Unternehmen ein gigantisches Potenzial darstellt. Wenn Menschen – früher oder später in ihrem Leben – sich offenbar immer wieder fragen, wofür sie das eigentlich tun, was sie tun, dann wäre es doch wohl im Sinne des Managements, wenn Leuten, die in der gleichen Firma arbeiten, dazu erstens etwas einfiele und sie zweitens in etwa auf ähnliche Antworten kämen, oder?

Die meisten Führungskräfte würden auf die Frage nach dem Sinn ihres Tuns auf die Strategiepapiere der Firma verweisen und dort auf die Vision und Mission des Unternehmens, womit sie sicher eine korrekte Antwort geben würden. Nun frage ich Sie: Hat Sie, als Sie diesen letzten Satz lasen, besonders bei den Worten „Vision und Mission“, eine

innere Müdigkeit erfasst, die augenblicklich all Ihre Energie abfließen ließ? Möglicherweise sogar ein Totstellreflex, verbunden mit einer inneren Stimme, die Ihnen zuflüsterte „Ohren zu und durchhalten, in ein paar Minuten ist es vorbei“? Wenn ja, gehören Sie nach meiner Erfahrung leider zur Mehrheit der Arbeitnehmenden.

Das liegt daran, dass die meisten Unternehmensvisionen

- a) keine *gemeinsamen* Visionen sind,
- b) mit dem täglichen Handeln viel zu wenig eng verknüpft sind (teilweise kann man den Verdacht hegen, dass alle froh sind darüber, dass die Visionen schön säuberlich vakuumverpackt in den Strategiedokumenten deponiert sind und nicht weiter stören), und
- c) wenn, dann viel zu rigide verwendet oder gar mit moralischem Druck als Gesinnungstest missbraucht werden.

Und das ist eine Tragödie, denn Visionen können Kräfte mobilisieren wie nichts anderes, und hier geht Potenzial verloren, das gar nicht überschätzt werden kann.

Senge (2008) macht in seinem Buch „die fünfte Disziplin“ einige Aussagen darüber, was eine kraftvolle Vision ausmacht und wie sie entstehen kann. Ich baue im Folgenden auf seinen Gedankengängen auf. Dazu gehört, dass Vision etwas Gemeinsames sein muss, etwas, das von möglichst allen Leuten, die in einem Unternehmen arbeiten, geteilt wird. Die gängige Meinung lautet, dass eine Vision top-down entwickelt wird. Mag sein. Aber zu oft wird dann offenbar erwartet, dass die Mitarbeitenden diese Vision in einer Art Instant-Erleuchtung umgehend zu übernehmen haben, nachdem man sie ihnen im Rahmen einer Informa-

tionsveranstaltung kurz vorgestellt oder, noch schlimmer, schriftlich mitgeteilt hat. Kein solches Vorgehen geschieht in böser Absicht, aber das macht es leider nicht wirkungsvoller.

Senge liefert eine Alternative und rät, man solle die Menschen ermutigen, über ihre eigenen Visionen nachzudenken. Das mag Führungskräfte im ersten Moment schockieren, weil es die Schreckensvision einer Belegschaft beschwört, in der jeder dem nachgeht, was ihm gerade passt, was mit dem totalen Verlust der Ausrichtung der Mitarbeitenden auf die Firmenvision gleichgesetzt wird, nach dem Motto: „Wenn hier jeder tut, was er will, bricht ja das Chaos aus.“ Aber diese Ansicht führt in die Irre, denn konsequent zu Ende gedacht würde sie bedeuten, dass Ihre Mitarbeitenden sich nur für das Wohl Ihres Unternehmens einsetzen, wenn man sie dazu zwingt... und dann haben Sie ein wirkliches Problem.

Die Beschäftigung mit der eigenen Vision eröffnet dem Einzelnen erst die *erlebbare* Qualität und Kraft, die eine Vision entfalten kann. Und wer dieses Potenzial einer Vision erlebt hat, wird bereit sein, sich mit der Verbindung seiner persönlichen Vision mit derjenigen des Unternehmens, in dem er arbeitet, auseinanderzusetzen, die Anschlusspunkte zwischen diesen Visionen zu suchen und daraus unmittelbar Sinn und Kraft für seinen Berufsalltag abzuleiten. In der extremen Ausprägung, nämlich bei Hochleistungsteams, hat Maslow dies bereits vor fünfzig Jahren erforscht und hat gefunden, dass in solchen Teams die Menschen sich derart mit ihrer Aufgabe identifizierten, dass man das Wesen dieser Menschen ohne den Einbezug dieser Aufgabe gar nicht beschreiben konnte (Maslow, 1965). Die meisten Unter-

nehmen wären schon mit einem Bruchteil dieser Art von Commitment gut bedient.

Eine geteilte, gefühlte und gelebte Vision erspart nebenbei eine enorme Menge an kontrollierenden Tätigkeiten, denn Menschen, die wissen, was sie aus tiefster Motivation heraus erreichen möchten, werden im Allgemeinen auch selber herausfinden, was dafür zu tun ist und sich dabei verantwortungsvoll verhalten. Im Bestreben, Dinge zu kontrollieren und zu beherrschen, die gar nicht zu beherrschen sind, bauen Unternehmen gigantische Controlling-Gebilde auf. Diese liefern eine Menge Zahlen, die jedoch realistisch betrachtet oft vor allem eine psychologische Funktion haben, nämlich die, die Illusion der Kontrollierbarkeit aufrecht zu erhalten. Um von dieser Illusion abzulassen, fehlt es meist an der Fähigkeit, Unsicherheit und Kontingenz auszuhalten und zu akzeptieren – auch das kein Ergebnis bösen Willens, aber dennoch ein Manko, das zu beheben sich lohnt. Davon wird später noch die Rede sein.

David Kantor, Psychologe, Unternehmensberater und klinischer Forscher mit jahrzehntelanger Erfahrung, führt in seinem Buch „Reading the Room“ (Kantor, 2012) einen Begriff ein, der eine gewisse Verwandtschaft zur Vision hat: Er nennt es „narrative purpose“, vielleicht annähernd zu übersetzen mit „erzähltem Zweck“ eines Unternehmens. Er argumentiert, dass es eine Geschichte geben sollte, die man in einem Unternehmen erzählen kann, die die Organisation zusammenhält, ihren Sinn und ihren Zweck illustriert und ihren Erfolg fördert und die möglichst nahe an der Wahrheit sein sollte. Eine solche Geschichte sollte jedem, der sie hört, klarmachen, warum man das betreffende Unternehmen nicht besser schließen oder filetieren und die Teile

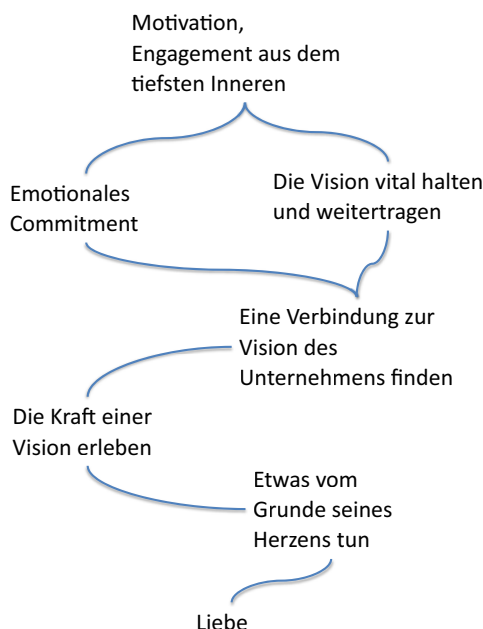
meistbietend verkaufen sollte. Und wenn sie den ideellen Wert eines Unternehmens vermitteln sollen, müssen diese Geschichten idealerweise auch eine soziale, ethische und moralische Dimension aufweisen.

Stellen Sie sich vor, einen Vorgesetzten, eine nächsthöhere Vorgesetzte, einen CEO zu haben, die alle eine Vision und eine Geschichte teilen. Diese Geschichte drückt den Zweck des Unternehmens aus, in dem Sie arbeiten, und neben Aussagen zur Kerntätigkeit dieses Unternehmens enthält sie außerdem eine soziale und moralische Dimension und Relevanz. Und angenommen, diese Geschichte spricht Sie emotional an und macht Sinn für Sie, und Sie haben den Eindruck, dass die Führungskräfte in dieser Firma diese Geschichte überzeugend präsent halten und ausdrücken und mit ihren persönlichen Visionen offensichtlich so gut in Einklang gebracht haben, dass sie sie authentisch und in eigenen Worten erzählen können – wie würde es sich anfühlen, in diesem Unternehmen zu arbeiten?

Und stellen Sie sich als Unternehmer, CEO oder Verwaltungsratspräsident vor, so etwas in Ihrem Unternehmen hinzukriegen – welches Potenzial könnte Ihr Unternehmen im Markt entfalten?

Ich ermutige Sie, in Ihrem Unternehmen eine Vision und eine solche Geschichte zu entwickeln, gemeinsam mit Ihren Mitarbeitenden. Wenn Sie glauben, dafür sei Ihr Unternehmen zu groß, dann fragen Sie mal IBM: 2003 hat IBM seine Werte neu definiert, und zwar unter Einbezug von über 50.000 Personen ihrer weltweiten Belegschaft. Und wenn Sie glauben, dass es eine Menge Leute gibt, die gar keine Vision entwickeln wollen, dann garantiere ich Ihnen: Wer mal eine hat, will nicht mehr ohne sein.

Abb. 2.1 Verdichtete Wirkungszusammenhänge aus Kapitel 2



Ich glaube, es ist an der Zeit, Visionen den Platz zu geben, den Sie verdienen; eine Vision sollte das Wesentliche erfassen – und das Wesentliche sollte man nicht aus den Augen verlieren. Und das wiederum bedingt ein inneres Feuer – eine Form der Liebe (Abb. 2.1).

Kleiner Fragebogen zum Schluss

1. Finden Sie, dass Sie Ihren Job mit Liebe machen?
2. Woraus schließen Sie das (egal ob Sie mit „ja“ oder „nein“ geantwortet haben)?
3. Wie viel Prozent Ihres Managements macht aus Ihrer Sicht ihren Job mit Liebe?
4. Woraus schließen Sie das?
5. Wenn Sie Ihren Job nicht mit Liebe tun: was fehlt dazu?
6. Wie groß ist die Rolle der Vision Ihres Unternehmens im Arbeitsalltag? Können Sie Ihre tägliche Arbeit mit dieser Vision in Verbindung bringen?
7. Wie viele Ihrer Mitarbeitenden haben ein emotionales Commitment zu Ihrem Unternehmen, das sich auf eine tiefe Identifikation mit der Unternehmensvision gründet?
8. Hat Ihr Unternehmen eine Vision, die Sie für verfolgenswert ansehen und die Sie innerlich berührt?
9. Wenn nein: glauben Sie, dass es für Ihr Unternehmen eine solche Vision geben könnte?
10. Wenn nein: wo sehen Sie die Daseinsberechtigung für dieses Unternehmen?
11. Wann haben Sie sich das letzte Mal mit Ihrer persönlichen Vision auseinandergesetzt?
12. Sehen Sie eine Verbindung zwischen Ihrer persönlichen Vision und der Ihres Unternehmens?
13. Welchen Unterschied würde eine solche Verbindung machen – für Sie persönlich, für Ihr Unternehmen?

Management und die Liebe

Plädoyer für eine humanistisch geprägte Führung

Koromzay, T.

2016, XX, 163 S. 13 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-662-49516-2