



Standpunkt: Mit Haltung Unternehmen aktiv und zukunftsfähig entwickeln und gestalten

22

Remo Rusca und Sabrina Huber

Zusammenfassung

„Lassen wir das!“, schrieb Wolf Lotter und fügte hinzu: „Wer sich selbst nicht ernst nimmt und mit sich nichts anzufangen weiß und stattdessen die Firma liebt, der hat sich in den Falschen verknallt – und so etwas hat bekanntlich immer Folgen“ (Lotter 2017). Das neue SMART trägt der Beziehungsarbeit Rechnung, welches in der heutigen VUCA-Welt von größter Bedeutung ist. Das „S“ steht für „Sustainability“: Vertrauen ist das Grundfundament für Beziehungen. Was im Privaten gilt, ist auch für das geschäftliche Umfeld zentral. Vertrauen hat – auch wenn es paradox klingt – mit Loslassen, nicht mit Planen und Kontrollieren zu tun. Vertrauen ist das Resultat von Arbeit an sich selber und an menschlichen Beziehungen. Das „M“ steht für „Mindful“: die achtsame Verbundenheit mit sich selbst und mit der eigenen Tätigkeit. Die Fragen dazu lauten: Wer bin ich? Wie bin ich? Wofür stehe ich? Was bewegt mich? Welche Spur will ich hinterlassen? Die persönliche Vision steht im Zentrum. Sie ist das Fundament, auch in stürmischen Zeiten bei sich selber zu bleiben. Das Resultat ist eine inspirierende Persönlichkeit, die durchaus Ecken und Kanten haben darf. Das „A“ steht für „Authentic“: die persönliche Haltung beeinflusst den eigenen Auftritt. Authentizität ist Selbstwert. Echtheit ist gegeben, wenn das persönliche „Warum“ mit dem „Warum“ des Unternehmens übereinstimmt. Je bedeutender und öffentlicher

R. Rusca (✉)
SMART Identity GmbH, St. Gallen, Schweiz
E-Mail: remo@smartidentity.ch
S. Huber
Appenzeller Bahnen AG, Herisau, Schweiz
E-Mail: sabrina.huber@appenzellerbahnen.ch



die eingenommenen Rollen in einer Organisation, je wichtiger ist diese Kongruenz. Das „R“ steht für „Reliable“: Kommunikation, Auftritt und Verhalten müssen konsistent sein – „walk the talk“. So wirkt es glaubwürdig. Auch sollte weder intensiver Sonnenschein noch stürmisches Regenwetter die eigene Identität oder die persönliche Botschaft beeinflussen. Nur wer es schafft, mit einer glaubwürdigen Botschaft auf verschiedenen Ebenen zu inspirieren, wird wahrgenommen. Je bedeutender und öffentlicher die eingenommenen Rollen in einer Organisation, je wichtiger ist diese Kongruenz. Das „T“ steht für „Transformation“. Mit Kommunikation, Verhalten und Auftritt tragen die Mitarbeitenden das Innen nach Außen und somit prägen sie die Reputation des Unternehmens. Besonders erfolgreich sind Unternehmen, bei welchen das „Warum“ der Menschen und das „Warum“ des Unternehmens kongruent sind.

22.1 Haltung in der Führung – wie Führungskräfte ihre Unternehmen positiv prägen

Organisationen, wie wir sie kennen, bewegen sich in stürmischen Zeiten. Umweltfaktoren in Wirtschaft, Gesellschaft und Natur beeinflussen etablierte Geschäftsmodelle. Gleichzeitig prallen neue Bedürfnisse der nächsten Generation auf alte Prägungen und Muster im Führungsverhalten. Viele Indikatoren zeigen, dass einiges in Bewegung ist. Insgesamt 84 % machen Dienst nach Vorschrift oder haben innerlich gekündigt und das Engagement in Organisationen ist historisch tief (Neve und Ward 2017). Gleichzeitig steigt die Bedeutung der Marke als Arbeitgeber im Kontext des Talentwettbewerbes. Dass exorbitante Löhne nicht das alleine seligmachende Mittel sind, wissen wir aus gesellschaftlichen Debatten, aber auch von Siegrist (2015). Er beschreibt die Gratifikationskrise als Ungleichgewicht zwischen dem Einsatz des Mitarbeiters und dem persönlich wahrgenommenen Ertrag (Siegrist 2015). Auch Unternehmen haben dies bemerkt, weil Absenzen sie teuer zu stehen kommen. Sie legen den Fokus mehr und mehr auf das, was wir Lebensqualität nennen, weil es für Unternehmen zu nachhaltigeren und stabileren Resultaten führt. Es gilt, sich an Werten zu orientieren, die aus dem Leben inspiriert sind und sich am Unternehmenszweck ausrichten. Denn Menschen vertrauen Menschen, nicht Organisationsformen oder Unternehmensstrukturen. Führungskräfte, die mehr Energie in die Reflexion ihrer Persönlichkeit, ihres Verhaltens, Auftritts und ihrer Kommunikation investieren, inspirieren ihre Mitarbeitenden. So heben sie das Potenzial eines Unternehmens und legen die Grundlage, dass sich Erträge und Gewinne positiv entwickeln.

Die Forderung nach besserem Setzen von Prioritäten und einem konsequenten Time-Management – also die Orientierung der Menschen an einem maschinellen Denken – zeigt nicht die gewünschte Wirkung. Denn Menschen leiden verstärkt unter einer Disbalance aus Belastungen und Ressourcen. Das führt zu immer höheren Absenzen. Auch Präsentismus ist ein bedeutender Störfaktor der Produktivität (Igic et al. 2018),

auch weil Wissensarbeit unendlich ist (Cachelin 2017). Der Chefredaktor von Brand-eins, Wolf Lotter, schreibt im Essay *Lassen wir das*. Folgendes: „Wer sich selbst nicht ernst nimmt und mit sich nichts anzufangen weiss und stattdessen die Firma liebt, der hat sich in den Falschen verknallt – und so etwas hat bekanntlich immer Folgen“ (Lotter 2017). In der Schweiz liegen diese Folgen bei CHF 6,5 Mrd. (höchster Wert seit Messbeginn) Kosten durch Absentismus und Gesundheitsfolgekosten, die die Unternehmen tragen (Igit et al. 2018). So überrascht es niemanden, dass fundamentale Veränderungen in der Arbeitswelt diskutiert werden. Und wenn die Maschinen unsere Jobs immer stärker gefährden, orientieren wir Menschen uns wieder an dem, was uns einzigartig macht. Daher spielen die Persönlichkeit, das Verhalten, der Auftritt und die Kommunikation von Führungspersonen eine Schlüsselrolle – denn dies hat eine Wirkung auf die Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden. Es ist die Haltung, die den Unterschied macht. So ist es auch nicht weiter überraschend, dass Werte, und zwar jene, die sich am Menschen orientieren, an Bedeutung zunehmen (Abb. 22.1).

Dafür braucht es das Loslassen von überholten Paradigmen und die Ausrichtung an den Prinzipien lernender Organisationen (Senge und Klostermann 2011): Selbstwirksamkeit, mentale Modelle, gemeinsame Vision und Teamlernen. Es braucht ein Verständnis, dass sich Organisationen als Entwicklungswerkstätten von Menschen verstehen, wie ein Fußballklub. Um kurz beim Sport zu bleiben: Der Mensch ist dort ein Aktivposten. In der klassischen Wirtschaft verbuchen wir ihn als Aufwand. Damit sagen wir nicht, dass die Kultur im Fußball vorbildlich ist. Wir machen einzig einen klassischen, ökonomischen Vergleich. Drehen wir das Menschenbild zum Aktivposten, öffnen wir ein Feld, zu dem der Hotelunternehmer Bodo Janssen (2017) folgendes sagt: „Der Paradigmenwechsel von der Ressourcenausnutzung hin zur Potenzialentfaltung wird uns ein Spektrum erschließen, das wir noch gar nicht absehen können – so groß ist es.“ In diesem Kontext brauchen wir inspirierende Führungskräfte, die sich einer neuen SMARTen Entwicklung verschreiben. Verschreiben heißt, dass sie Haltung entwickeln. Bewusst einen werte-orientierten Weg gehen und Mitarbeiter anleiten. Da hilft z. B. der Satz „Moment, wir haben gesagt, dass wir das anders machen.“ Denn das klassische „smart“ (spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch, terminiert) ist als Arbeitsmittel tauglich,

Abb. 22.1 Werte/Haltung und Reden/zuhören. (Quelle: Eigene Darstellung)





nicht jedoch als Denkhaltung (Doran 1981). Aber als Letzteres hat es sich in unseren Köpfen und teils auch Herzen verankert. Dies zeigt sich durch das Übernehmen von Glaubenssätzen der Eltern, Chefs und anderen Vorbildern im Alltag. Übersetzt man „smart“ aus dem Englischen, bedeutet es intelligent. Ist es intelligent, wenn wir die Glaubenssätze anderer Menschen übernehmen? So ist es auch angebracht zu fragen, ob das klassische „smart“ intelligent ist. Ein neuer SMARTer Ansatz fokussiert menschliche Werte: Sustainable, Mindful, Authentic, Reliable, Transformation (Rusca 2017).

Führungskräfte brauchen ein höheres Ziel und menschliche Werte, an denen sie ihr Denken und Handeln ausrichten. Umsätze sind die Basis unternehmerischer Existenz, fördern aber nicht die Inspiration. Vielen Menschen fehlt in der VUCA-Welt ein Wertefundament und damit der Bezug zu einem höheren oder bedeutenden Zweck (Purpose), sie sind im Always-on-Modus einer strukturierten statt menschlichen Denkhaltung. So kommen sie nicht in die Achtsamkeit des Besenfegers, der entlang der für ihn sinnhaften Vision des sauberen Platzes nur an den nächsten Besenstrich denkt; eine Metapher aus Momo von Michael Ende. Um ein positives gemeinsames Zukunftsbild vor Augen zu haben, braucht es das Loslassen von alten Mustern und der beherzte Schritt aus der Komfortzone.

22.2 Sustainable: vertrauensbildende Nachhaltigkeit schafft Verbindung

Vertrauen ist das Elixier für wirtschaftliche und gesellschaftliche Zusammenarbeit. Daher ist es nicht überraschend, dass in der letzten Wirtschaftskrise viele Führungskräfte desillusioniert wurden. Ihnen wurde das Vertrauen entzogen. Sie bemerkten, wie unangenehm es ist, wenn dieses Grundfundament abhandenkommt. Menschen, die liebgewonnene Menschen verlieren, kennen das Gefühl. Beziehungen sind der Schlüssel für Vertrauen. In der heutigen wirtschaftlichen Realität werden meiner Meinung nach Beziehungen oft vernachlässigt, Planen und Kontrollieren stehen im Vordergrund. So hat sich auch die Nachhaltigkeitsbewegung mit der Zeit an die herrschende Realität angepasst und Planungs- und Kontrollinstrumente bereitgestellt. Diese haben in der Wirtschaftskrise wenig bewirkt. Das Vertrauen war trotz hohen Investitionen in Nachhaltigkeitsmaßnahmen und -berichte angekratzt. Doch was erzeugt Vertrauen? Vertrauen entsteht nicht durch Festhalten, sondern durch kontinuierliches Loslassen. Das mag paradox klingen. Übertragen auf die Organisationspraxis gilt es, Nachhaltigkeit und Vertrauen zu vereinen. Das eine geht ohne das andere nicht. Apropos Festhalten: Systeme bleiben anfällig, wenn sie nach stabilen, sicheren oder robusten Formen streben. In vielen Sprachen rund um den Erdball steht robust für das Gegenteil von fragil. So bringt es Nassim Nicolas Taleb in Antifragilität (2015) auf den Punkt. Eine neue Haltung in der Führung soll demnach das Vertrauen als Leitstern fokussieren und weder fragile noch robuste Antworten suchen, sondern loslassen.



Vertrauen wird auch oft mit Reputation verknüpft betrachtet. Investitionen in Reputation sollen stabilisierend auf das System Organisation wirken. Doch was ist Reputation und worauf basiert sie? Reputation ist die Summe der Images bei verschiedenen Anspruchsgruppen; also wie eine Organisation von Mitarbeitenden, Kunden, Lieferanten und anderen Anspruchsgruppen wahrgenommen wird. Die Reputation ist als Ansehen einer Organisation im Vergleich zum Image stabiler und nachhaltiger.

An der Reputation zu arbeiten ist Identitätsarbeit, die fokussierte Auseinandersetzung mit dem Eigenbild. Auch wenn die Images bedeutend sind, sind sie ein Fremdbild, das nie vollkommen ist. Zwischen Eigen- und Fremdbild stehen Kommunikation, Auftritt und Verhalten von Organisationen bzw. den Menschen in der Organisation. Und je besser das Eigenbild transformiert werden kann, desto echter und nachhaltiger ist die Reputation bzw. desto kleiner der Credibility Gap. Damit hat die Kommunikation – lange als Randerscheinung im Marketingmix integriert – eine Legitimation auf strategischer Ebene erhalten. Das ist wichtig und richtig.

Bleiben wir noch kurz beim Eigenbild: Richtet sich das Eigenbild an menschlichen Prinzipien aus, inspirieren wir sowohl Mitarbeitende wie auch Kunden. Immer noch werden Visionen und Leitbilder vorbei an echten menschlichen Werten erstellt. Die Folge: Sie werden in seltenen Fällen gelebt und zahlen nur ungenügend auf die Reputation ein. Wird Identität ernsthaft als Lebensaufgabe verstanden (Höchli et al. 2015), braucht sie eine kontinuierliche Investition und Entwicklung. Menschen und Organisationen in dieser VUCA-Welt sind vielfach mit der Arbeit an der wahren Identität stark gefordert, wenn nicht sogar überfordert. Deshalb plädieren wir für eine Begleitung statt eine Beratung in dieser Transformation. Berater bringen Tools, Begleiter bringen Erfahrung und einen Rahmen. Sie übernehmen aber nicht das Tun. Das bleibt bei der Führungskraft.

22.3 Mindful: achtsam sein mit sich und dem Umfeld

In Momo von Michael Ende zieht der Straßenfeger Beppo einen Besenstrich nach dem anderen auf den Asphalt. Einerseits hat er die Vision des sauberen Platzes präsent, andererseits besteht eine achtsame Verbundenheit mit seiner unmittelbaren Aufgabe, also jedem Besenstrich. Der Straßenkehrer hat sich die Fragen, die Philosophen und Theologen seit Jahrhunderten beschäftigt, schon gestellt: Wer bin ich? Wie bin ich? Wofür stehe ich? Was will ich? Was bewegt mich? Was ist meine Hoffnung? Welche Spur will ich hinterlassen? Was ist für mich wichtig, wenn ich an meine Arbeit in dieser Organisation denke? Was verbindet die Menschen in unserer Organisation? Was ist der Grund, der uns als Gemeinschaft trägt – trotz aller Verschiedenheit? Diese Fragen sind u. a. aus den Büchern von Anselm Grün und Bodo Janssen (Janssen und Grün 2017) sowie Pirmin Lötscher (Loetscher 2015) inspiriert, und sie könnten noch weitergehen.

Sich diese Fragen zu stellen, ist bedeutsam: Wer sich selber führen kann, kann auch andere führen. Die eigene Identitätsarbeit steht vor der organisationalen Identität – einer „Wedentity“. Eine ganz persönliche Vision mit Erfolgsbild ist die Grundlage. Es gilt, sich mit seinen Prägungen und Bildern zu befassen. In Kombination mit dem, was man an Fertigkeiten und Fähigkeiten angelegt hat, entsteht das, was wir eine inspirierende Persönlichkeit nennen. Hier wird auch deutlich, dass es nicht eine geschäftliche und eine private Persönlichkeit gibt – es gibt nur eine Persönlichkeit. Selbstführung ist Identitätsarbeit. Identitätsarbeit ist eine Haltung und braucht Achtsamkeit, die sich in der Ruhe entfaltet. Identitätsarbeit ist mehr als Yoga am Abend oder ein Meditationskurs über Mittag. Es ist das Fundament für stürmische Zeiten, die eigene Präsenz bei sich selber. Erinnern wir uns an den Straßenfeger in Michael Endes Momo: Sie mögen denken, dass Führungskräfte etwas mehr Komplexität und Verantwortung übertragen bekommen als ein Straßenfeger. Sachlich betrachtet mag das richtig sein, emotional ist es für den Straßenfeger jedoch dieselbe Aufgabe. Persönlichkeit ist mehr als Status, sie geht tiefer und weiter. Impulse resp. Reize wirken als Gedanken auf uns. Ein Gefühl entsteht, das sich aus Gespür, Bedürfnissen und Werten aufbaut. Das Fundament oder Instinkt (Trieb) fußt auf grundlegenden Bedürfnissen. Mourier (2012) beschreibt diese inneren Ebenen einer Persönlichkeiten mit Selbstwert und Selbstvertrauen und die Konsequenzen auf neue Führungskompetenzen anschaulich. Wenn wir Gefühle und Instinkte im Arbeitsalltag nicht integrieren, kommen wir nie auf die Ebene der Werte. Damit fehlt ein grundlegendes Fundament, um Beziehungen zu festigen und eine Personen- oder Unternehmensmarke im Alltag authentisch wirken zu lassen. Abb. 22.2 Dafür braucht es Führungskräfte, die eine auf menschlichen Werten basierte Führungsarbeit praktizieren, sich als unvollkommen zeigen und eine Fehlerkultur vorleben und damit auch die eigenen Grenzen zeigen. Damit wird die Persönlichkeit gestärkt und Charaktere geformt. Denn Persönlichkeiten mit Ecken und Kanten stehen immer mehr im Fokus des

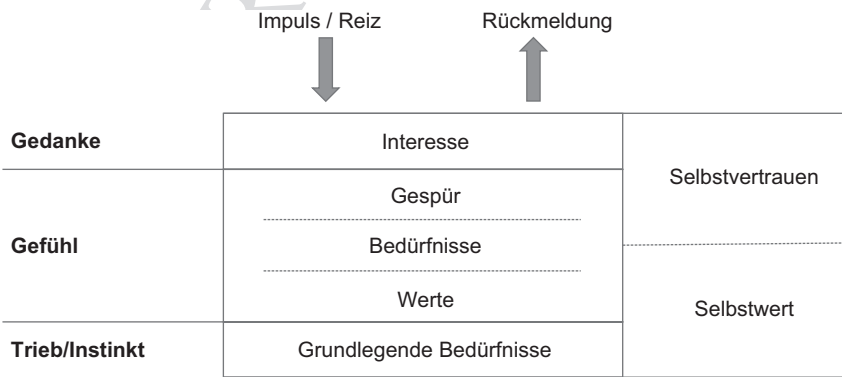


Abb. 22.2 Die inneren Ebenen mit Selbstwert und Selbstvertrauen



Interesses, weil sie Grenzen aufzeigen und sowohl fördern als auch fordern. Menschen glauben Persönlichkeiten. Nicht überraschend dreht sich die mediale Berichterstattung je länger je mehr um Persönlichkeiten und immer weniger um Zahlen, Fakten, Organisationen und Maschinen. Bei den DAX-30-Unternehmen stieg der Anteil der Berichterstattung, in welcher der CEO im Fokus stand, von 2002 bis 2007 signifikant von 9,9 % auf 14 % an (Brettschneider und Vollbracht 2011).

Achtsam sein mit sich und dem Umfeld: Identitätsarbeit braucht Tiefgang und die eigene Reflexionsfähigkeit und -bereitschaft im privaten und beruflichen Umfeld. Dabei hat der goldene Kreis von Simon Sinek (2009) vieles in Bewegung gebracht. Er spricht davon, dass wir immer mit dem „why“ starten sollen: Warum engagiere ich mich und warum engagieren wir uns als Organisation? Denn Menschen kaufen nicht, was man macht, sondern warum man es macht. Um das Warum zu beantworten, braucht es eine stabile Beziehung zu sich selber, Dankbarkeit, Resilienz und Achtsamkeit. Achtsamkeit baut in der westlichen Welt unter anderem auf Erkenntnissen des Mikrobiologen Jon-Kabat Zinn auf. Er hat die achtsame, stressreduzierende Praxis geprägt (Kabat-Zinn und Kierdorf 2015). Ihn getroffen und mit ihm gearbeitet hat der deutsche Neurobiologe und Arzt Prof. Dr. Tobias Esch. Aufbauend auf Zinn hat er weitere Forschungen unternommen und seine Erfahrungen im BERN-Ansatz beschrieben (Esch und Hirschhausen 2017). Dieser geht von einem stressreduzierenden Verhalten (Behaviour), ausreichender Bewegung (Exercise), regelmäßiger innerer Einkehr und Entspannung (Relaxation) und achtsamem Genuss und gesunde Ernährung (Nutrition) aus. Dabei ist die Ruhe und Achtsamkeit sowohl für intro- wie extrovertierte Personen bedeutsam. Denn wer ständig aus einem See schöpft, rührt das Wasser auf und das Spiegelbild ist nicht zu sehen. Es gilt, die windstillen Momente zu nutzen, um für die Zeit, wenn Wellen aufkommen, Kraft zu tanken. Eine Metapher, die jeder Segler und Praktiker der Meditation kennt.

22.4 Authentic: Echtheit als Grundlage für die erfolgreiche Marktposition

Eine Persönlichkeit hat Ecken und Kanten. Sie differenziert sich von anderen, hebt sich ab, ist etwas ganz Besonderes. Man soll nicht „everybody's darling“ sein. Es braucht Mut, sein wahres Selbst zu leben. Und es braucht Kompetenzen, die eigene Persönlichkeit überhaupt zu erkennen und zu definieren. Wer das kann, tritt authentisch auf. Das Erkennen einer Identität entwickelt sich über das Hinterfragen der Haltung, das Beschreiben einer persönlichen Vision (Werte) und das Erkennen von angelegten Stärken und Talenten. Dies kann für einen Menschen (Personal Brand), eine Marke (Product Brand) oder eine Organisation (Corporate Brand) erfolgen. „Für die Markenidentität gilt: Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“. Die Markenidentität beinhaltet rund um die Frage „Wer bin ich?“ (Markenkompetenz) sowohl rationale Bestandteile (Markennutzen, Markeneigenschaften) wie auch emotionale Bestandteile (Markenbild, Markentonalität), um beim Gegenüber beide Hirnhälften anzusprechen. Diese Balance schafft



Vertrauen. Die Definition der Marke muss zwingend auch die Haltung (Sinek 2009) – das Warum – beinhalten. Nur so inspirieren Marken Menschen nachhaltig. Heute können wir noch weiter gehen. Unternehmen, die ihre Mitarbeiter in Identitätsprozesse einbinden, bauen ein Werte-Fundament, welches zu einem Leben dieser Werte im Alltag führt. Erst dann ist eine Marke authentisch. Kommunikation ohne Identität bringt nicht das in die Welt, was heute zählt. Unternehmen müssen „echt werden“ (Buttgereit 2015).

Damit ist auch gesagt, dass die Schaffung einer Wedentity auf der Identity aufbaut. Beziehungen verbinden die individuelle mit der interpersonellen Ebene, wie auch mit der organisationalen (Unternehmen), gemeinschaftlichen (Anspruchsgruppen) und gesellschaftlichen Gesamtheit. Die Wedentity kann sich also zwischen zwei oder mehreren Menschen, Mensch und Marke, Mensch und Organisation oder Marke und Organisation entwickeln. Je mehr die Identitäten zusammenpassen, desto authentischer und abgerundeter erscheint das Gesamtbild.

22.5 Reliable: Eine verlässliche Haltung zeigt den Weg

Ist das „Warum“ und das „Wie“ der Führungsperson authentisch, entsteht in einer VUCA-Welt eine Orientierung, ein Weg. Mitarbeitende und weitere Anspruchsgruppen können sich am Warum und Wie orientieren und ihren Teil, ihre Hoffnungen und Stärken darin einordnen. Das führt zu vertrauensbildenden Beziehungen, die auf allen sozioökologischen und sozioökonomischen Ebenen wertvoll sind. Unternehmen aus verschiedenen Branchen haben bereits echte Resultate erzielt, bei denen das Ganze mehr ist als die Summe seiner Teile. Die Führungskräfte in diesen Unternehmen nehmen Menschen mit auf den Weg. Gelebt wird ein nachhaltiger, achtsamer, authentischer Ansatz. Ein Gespräch nach „neuem“ SMARTen Ansatz basiert auf einer verlässlich vorgelebten Geschichte. Das Wort „sprechen“ kommt von „sprake = knistern, prasseln“ und „bersten“. Wer will nicht eine knisternde, reale, authentische Geschichte erzählt bekommen, und zwar von einem Menschen, der das mit seinem Warum und Wie einlösen kann?

In der Reizüberflutung der heutigen Mediengesellschaft muss man erst einmal wahrgenommen werden. Dazu gehört eine Persönlichkeit, eine Geschichte, eine Botschaft. Nur wer es schafft, mit seinen Mitarbeitern, Partnern und Kollegen abgestimmt (Werte, Purpose [Sinn & Zweck]) mit einer klaren Botschaft zu inspirieren und sie als Gruppe in vielen Momenten zu platzieren – intern und extern – wird echt gehört und gesehen. Die Botschaft strahlt aus. Die Formulierung der Botschaft entscheidet darüber, ob das Eigenbild mit dem Fremdbild in Einklang gebracht werden kann. Es ist ein Muss, die Botschaft[en] sorgfältig auszuwählen und die Kommunikation, das Verhalten und den Auftritt auf diese Botschaft auszurichten. Die Frage ist: Welche Botschaft will als Gruppe/Kollektiv ich vermitteln, und wie lösen wir das damit verbundene Versprechen



ein? Wie machen wir den Sinn und Zweck mit einer emotionalen Botschaft erlebbar und was will ich mit meiner Botschaft als Teil eines Kollektivs auslösen?

22.6 Transformation: Veränderung braucht Inspiration durch Führung

Der letzte Teil der SMARTen Entwicklung ist die Königsdisziplin. Es geht darum, das Innen ins Außen zu tragen. Dies geschieht über Kommunikation, Verhalten und Auftritt. Die eigene Identität wird so in das Image bzw. die Reputation umgewandelt. Dies passiert durch konsequente Identitäts- und Beziehungsarbeit, nicht durch Reputationsmanagement: Arbeiten am Baum, nicht am Schatten. Nachhaltigen, achtsamen, authentischen und verlässlichen Führungskräften gelingt das gut, weil sie die Menschen im Unternehmen mit einbeziehen. Sie begeben sich mit ihrem Unternehmen auf den Weg, leben die Werte vor, beziehen die Mitarbeitenden von Beginn an mit ein stärken damit Beziehungen und die Organisation als lernenden Organismus. So dreht sich der eingangs beschriebene Teufelskreislauf in eine positive Wendeltreppe. Diese führt bildlich gesprochen in einem Leuchtturm ganz nach oben, von wo aus die Kultur ausstrahlen kann.

Verschiedene Maßnahmen stärken Organisationen als lernenden Organismus. Im Zentrum steht die gemeinsame Vision, die dem goldenen Kreis von Sinek entstammt. Sprich das Warum, der Purpose (Sinn & Zweck) der Organisation ist für die Menschen mit denen die Organisation in Beziehung steht, greifbar. Deshalb soll sie nicht top down vorgegeben, sondern gemeinsam erarbeitet werden. In Form einer aus dem Alltag gegriffenen Geschichte ist diese auch praxistauglich. Auch agile, selbstorganisierende und flexible Zusammenarbeitsformen fördern die Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden und bringen die Organisation weiter. Den Menschen in Organisationen wird so die Verantwortung übertragen, die sie tragen können. Auf dieser Reise werden Mitarbeitende eingeladen, sich selber zu entwickeln. Die Identität jedes einzelnen Mitarbeitenden bildet die Identität und somit auch die Reputation der Organisation.

Der Begriff „Lebensqualität“ löst mehr und mehr den Begriff „Mitarbeiterzufriedenheit“ ab. Ersterer hat den Menschen als Ganzes im Fokus, zweiter den Menschen als Stelleninhaber. Denn ganzheitliche Beziehungsarbeit ist das Fundament in Organisationen. Diese beinhaltet die Beziehung mit sich selbst, die Beziehung zu Menschen in der Organisation und die Beziehung zu Menschen außerhalb der Organisation. Je mehr sich die Menschen mit „ihrer“ Organisation identifizieren und ein kongruentes „Warum“ (Mensch/Unternehmen) ausstrahlen, desto erfolgreicher ist ein Unternehmen. Mit jedem authentischen Wort, jeder glaubwürdigen Tat und jedem stimmigen Auftritt zahlen sie auf diesen Erfolg ein.



22.7 Fazit: Keine smarte Unternehmung ohne nachhaltige Vertrauenskultur und echte Beziehungsarbeit von Innen nach Aussen

„Lassen wir das!“, schrieb Wolf Lotter und fügte hinzu: „Wer sich selbst nicht ernst nimmt und mit sich nichts anzufangen weiß und stattdessen die Firma liebt, der hat sich in den Falschen verknallt – und so etwas hat bekanntlich immer Folgen“ (Lotter 2017). Das neue SMART trägt der Beziehungsarbeit Rechnung, welches in der heutigen VUCA-Welt von größter Bedeutung ist. Das „S“ steht für „Sustainability“: Vertrauen ist das Grundfundament für Beziehungen. Was im Privaten gilt, ist auch für das geschäftliche Umfeld zentral. Vertrauen hat – auch wenn es paradox klingt – mit Loslassen, nicht mit Planen und Kontrollieren zu tun. Vertrauen ist das Resultat von Arbeit an sich selber und an menschlichen Beziehungen. Das „M“ steht für „Mindful“: die achtsame Verbundenheit mit sich selbst und mit der eigenen Tätigkeit. Die Fragen dazu lauten: Wer bin ich? Wie bin ich? Wofür stehe ich? Was bewegt mich? Welche Spur will ich hinterlassen? Die persönliche Vision steht im Zentrum. Sie ist das Fundament, auch in stürmischen Zeiten bei sich selber zu bleiben. Das Resultat ist eine inspirierende Persönlichkeit, die durchaus Ecken und Kanten haben darf. Das „A“ steht für „Authentic“: die persönliche Haltung beeinflusst den eigenen Auftritt. Authentizität ist Selbstwert. Echtheit ist gegeben, wenn das persönliche „Warum“ mit dem „Warum“ des Unternehmens übereinstimmt. Je bedeutender und öffentlicher die eingenommenen Rollen in einer Organisation, je wichtiger ist diese Kongruenz. Das „R“ steht für „Reliable“: Kommunikation, Auftritt und Verhalten müssen konsistent sein – „walk the talk“. So wirkt es glaubwürdig. Auch sollte weder intensiver Sonnenschein noch stürmisches Regenwetter die eigene Identität oder die persönliche Botschaft beeinflussen. Nur wer es schafft, mit einer glaubwürdigen Botschaft auf verschiedenen Ebenen zu inspirieren, wird wahrgenommen. Je bedeutender und öffentlicher die eingenommenen Rollen in einer Organisation, je wichtiger ist diese Kongruenz. Das „T“ steht für „Transformation“. Mit Kommunikation, Verhalten und Auftritt tragen die Mitarbeitenden das Innen nach Außen und somit prägen sie die Reputation des Unternehmens. Besonders erfolgreich sind Unternehmen, bei welchen das „Warum“ der Menschen und das „Warum“ des Unternehmens kongruent sind.

Literatur

- Brettschneider, F., & Vollbracht, M. (2011). Personalization of corporate coverage. In S. Helm, K. Liehr-Gobbers, & C. Storck (Hrsg.), *Reputation management* (S. 267–289). Heidelberg: Springer.
- Buttgereit, M. (2015). *Leuchttürme bauen*. Recklinghausen: Schlaue Bücher Verlag.
- Cachelin, J. (2017). *Vortrag zu Chancen und Grenzen der Wissensarbeit im digitalen Wandel*.
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70, 35–36.



- Esch, T., & von Hirschhausen, E. (2017). *Der Selbstheilungscode. Die Neurobiologie von Gesundheit und Zufriedenheit* (3. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Höchli, B., Frick, K., & Hauser, M. (2015). WE-D We-Dentity – Wie das Netzwerk-Ich die Wirtschaft und Gesellschaft von morgen verändert. Unter Mitarbeit von Jakub Samochowiec (GDI Studie). http://www.gdi.ch/Media/Studien/GDI_Studie42_Wedentity_Summary.pdf. Zugriffen: 11. Mai 2018.
- Igic et al. (2018). https://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/de/5-grundlagen/publikationen/bgm/faktenblaetter/Faktenblatt_034_GFCH_2018-10_-_Job-Stress-Index_2018.pdf.
- Janssen, B., & Grün, A. (2017). *Stark in stürmischen Zeiten. Die Kunst, sich selbst und andere zu führen. Unter Mitarbeit von Regina Carstensen*. München: Ariston.
- Kabat-Zinn, J., & Kierdorf, T. (2015). *Im Alltag Ruhe finden. Meditationen für ein gelassenes Leben. Erw. Taschenbuch-Neuausg.* München: Knaur Taschenbuch (Knaur, 87713: Mens sana).
- Loetscher, P. (2015). *Das LIV-Prinzip – Mit Achtsamkeit zur ganzheitlichen Lebensgestaltung*. Altendorf: Giger.
- Lotter, W. (2017). Lassen wir das! Wer klammert, verliert. Loslassen ist nicht das Ende, sonder der Anfang von allem, brandeins. <https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-wirtschaftsmagazin/2017/loslassen/lassen-wir-das>.
- Mourier, M. (2012). *Neue Führungskompetenz. Selbstwertbasiertes Führen in Unternehmen*. Windberg: Mathias Voelchert GmbH Verlag & edition + plus (aus dem Dänischen).
- Neve, J.-E. de, & Ward, G. (2017). Happiness at work. In J. Helliwell (Hrsg.), *World Happiness Report 2017*. Washington, D.C.: UNO & Gallup.
- Rusca, R. (2017). *Die neue SMARTe Haltung*, Arbeitspapier.
- Senge, P. M., & Klostermann, M. (2011). *Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation* (11. völlig überarb. u. aktual. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Siegrist, J. (2015). *Arbeitswelt und stressbedingte Erkrankungen. Forschungsevidenz und präventive Massnahmen*. München: Elsevier, Urban & Fischer.
- Sinek, S. (2009). How great leaders inspire action. TED Talk. https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action/transcript.