

ONLINE - PERIODIKUM
FÜR MANAGER MIT SINN
UND WERTEN

LEICHTIGKEIT

EDITORIAL

Robert Farthmann fragt Sie und sich, ob die Sache mit der Leichtigkeit wohl einen Haken hat?

UNTERNEHMEN LIVE

Sylvia Baitinger beschreibt den Prozess der Einführung von Unternehmenswerten bei T-Systems im Rahmen des ‚One - Company - Konzepts‘ der Deutschen Telekom.

TOOLS UND VERFAHREN

Wissen Sie, wie man zügig aus Einfällen tragfähige, konkrete Projekte macht? Ulrike Demmel verrät es Ihnen.

Regina Radlmair knüpft kritisch am vielerorts praktizierten Projektmanagement an und empfiehlt, eine sinnvolle Leichtigkeit walten zu lassen.

WERTEVOLLE WEGE

Ulrike Demmel stellt Ihnen wieder den Lebensweg eines spannenden Menschen vor. Diesmal ist es der ‚Mann mit der Maus‘: Walt Disney.

INTERVIEW

Wie geht man leicht mit Harndrang und anderen kleinen und größeren Tabus um?

WertePraxis spricht über den Wert der Leichtigkeit mit Dr. E. Olav Klautzsch, Chef der Kreativschmiede Klautzsch und Grey.

MANAGER LIVE

Nach einem Coaching mit einem Finanzvorstand reflektiert Ralph Schlieper-Damrich den Sinngehalt von Unternehmenswerten und plädiert für einen glaubwürdigeren, entkrampfteren Umgang mit ihnen – ein Plädoyer für mehr ‚Leichtigkeitsmanagement‘.

VIKTOR E. FRANKL

In schweren Zeiten mehr Leichtigkeit entwickeln? Susanne Vathke wirft einen Blick in die Arbeit des Begründers der sinnzentrierten Psychotherapie.

DRAMA

Ralph Schlieper-Damrich wundert sich, für wie dumm Gehirne ihre Träger halten.

WERTEPRAXIS GASTBEITRAG

Halten Sie Ihre Mitarbeitenden auch als Bonsais? Gerald Ziegler bietet Ihnen eine inspirierende Alternative an.

STUDENTENFUTTER

... und die Unterhaltung kommt auch nicht zu kurz. Das Team der WertePraxis hat für Sie Tipps für alle Sinne zusammengestellt.

Werte Leserin, werter Leser!

Als gut gilt heute, was uns die Illusion gibt, dass es uns zu etwas bringen werde. Mit diesem Satz von Robert Musil begrüßen wir Sie in der achten Ausgabe der WertePraxis und zu unserem neuen Leitwert, der Leichtigkeit. Musil trifft recht genau ein Phänomen des Zeitgeistes. Wer es schafft, die Einbildung zu erzeugen, selbst die komplexesten Themen würden leicht zu erledigen, leicht zu produzieren, leicht zu erreichen sein, wird als erfolgreicher Macher, Problemlöser oder gar als Erlöser angesehen. Keine Frage, auf Dauer können Komplexität, hohe Ansprüche an Leistung und Qualität, Dynamik und beständiges Lernen so beschweren, dass für ein Stück Leichtigkeit viel gegeben wird. Nicht ohne Grund ist Leichtigkeit ein Begriff, der in verschiedensten Medien – ob in der Werbung, in der Unternehmenskommunikation, in Projektpräsentationen usw. – gerne genutzt wird, um Menschen glauben zu machen, dass der leichte Weg, die leichte Lösung immer doch möglich ist. Dieses Leichte hat Züge eines Genialen.

So wundert es nicht, dass gerade von Führungskräften gefordert wird, die beste Antwort auf schwierigste Fragen zu finden und überzeugende Lösungen für komplexe Probleme aufzudecken. Dabei gilt meist auch hier, dass die erfolgreichsten Strategien oft die ganz leichten und einfachen sind. Aber wie tragfähig ist die Idee der Leichtigkeit wirklich, wenn wir betrachten, welche Zusammenhänge in dieser engvernetzten Welt bestehen und zu durchblicken sind, um zu guten Lösungen zu kommen?

Systemische Leichtigkeit

In der jüngsten Krisenphase haben wir so oft wie nie zuvor davon gehört, dass man zu prüfen habe, wie ‚systemrelevant‘ ein Marktteilnehmer sei. Es war von Dominoeffekten die Rede und von der Gefahr, dass durch eine falsche Intervention eine Kettenreaktion

mit fatalen Folgen entstehen könne. In unserer Wahrnehmung wurde hier der Begriff ‚systemisch‘ erstmals in den Kontext ‚wenn wir systemisch denken, dann kommen wir zu tragfähigeren, schnelleren Entscheidungen‘ gerückt. Der Einsatz kausaler Wenn-Dann-Logik war auf einmal nicht mehr die leichtere, bessere Methode. Haben Sie dies in Ihrem unternehmerischen Umfeld ähnlich verspürt?

Physische Leichtigkeit

In der Welt der Physik entsteht Leichtigkeit messbar durch ein Weglassen von Gewichtsanteilen. Wenn ‚weg‘, dann ‚leichter‘. Unternehmen handeln oft auch nach dieser Regel. Ist die Organisation zu schwerfällig geworden, werden Diät und Verzicht verordnet.

Und auch individuell soll ‚weg‘ meist ‚leichter‘ bedeuten. Merken Sie auch, dass vor Beginn der Sommerzeit regelmäßig ein Hype auf die Themen rund um leichte Schönheit einsetzt? Methoden für mehr Leichtigkeit werden versprochen, damit Bikini und Tanga schöner sitzen. Oder dass Ihnen technische Errungenschaften zum Beispiel aus der Telekommunikation, Navigation oder Computertechnologie mit ihren tollen Features versprechen, Ihnen Ihr Leben leichter zu machen? Wie viel Zeit Sie wohl bereits gespart haben, um sie für Wichtigeres zu verwenden?

Paradoxe Leichtigkeit

Wenn wir gelingende Leichtigkeit einmal im Businesskontext so interpretieren, dass Menschen in der Orga-



‚Weg damit‘ führt nicht immer zu mehr Leichtigkeit.

Auch in der Bürokratie wird das ‚weg‘ beschworen, ob bei Verkehrsschildern, bei den Ausnahmen der Umsatzsteuer u.v.a.m.. Zuweilen scheint es dann aber, als wären die potenziellen Entscheider für eine solche neue Leichtigkeit ‚selbst mal eben weg‘.

nisation die Auseinandersetzung mit unsicheren Situationen durch den Einsatz Leichtigkeit stiftender Verfahren, Prozesse oder Produkte gut bestehen können, dann wäre wohl einiges erreicht. Seltsamerweise aber leiden die Menschen immer mehr unter Zeitman-

gel, nicht zuletzt durch nicht gelingende Leichtigkeit. Email-Fluten, Datenberge und zu viele Schnittstellen bedrücken ebenso wie ein immer weniger ‚leicht‘ werdendes Miteinander, das geprägt ist durch ausgeprägte Ego-Trips, die Zusammenarbeit menschlich-kompliziert und schwerfällig machen.

Doch es keimt auch Hoffnung auf. Da die Menschen erfahren haben, dass der Fortschritt nicht immer die versprochene Leichtigkeit des Seins erbracht hat, setzen einige Unternehmen alles daran, mit ihren Produkten dieses Versprechen wirklich einzulösen. Zum Beispiel durch funktionierendes ‚Knopf an‘ – ‚leichter Hörgenuß‘. Bei hochwertigen Hifi-Produkten von Braun, Bose oder Bang & Olufsen kennt man das bereits. Aber bei Produkten des ständigen Gebrauchs? Da kommen wir am Unternehmen mit dem Apfel im Logo nicht vorbei. Das iPhone ist mit entwaffnender Leichtigkeit zu bedienen. Auf umfangreiche Dokumentationen wird verzichtet, umständliche Bedienelemente sind eingespart. Außen puristisch, innen hochkomplex. Hat Apple verstanden, was die Menschen bewegt? Hat dieses Unternehmen von Designern und Architekten gelernt, dass zum Beispiel eine ideale Form dann erreicht ist, wenn man nichts mehr weglassen kann? Was könnten Sie tun, um an einen Punkt zu kommen, an dem Sie nichts mehr weglassen können?

Viele Führungskräfte sehnen sich danach, bestimmte Meetings, Protokolle, Dienstreisen und anderes einfach wegzulassen, um sich auf das Wesentliche, das Sinnhafte konzentrieren zu können. Stress, Lärm, Hektik, Multitasking und Reizüberflutung gehen auf die Nerven. Burnout, Depressionen und hohe Krankenstände in den Betrieben, Scheidungsquoten und Finanzmiseren zeigen auf, dass es im privaten, gesellschaftlichen und unternehmerischen Umfeld um die Leichtigkeit – nicht im Sinne von Leichtfertigkeit, Lässigkeit oder Unbeständigkeit – eher schlecht bestellt ist. Und gehen die Geschäfte dann auch noch schlecht, dann freuen

wir uns über das Leichte im Leben, über Sonne, Sand, Meer und natürlich Weltfußball. Die Füße im See, gute Musik und eine leichte Brise um die Nase. Mehr braucht es oft nicht. Sozialromantik?

Wir meinen, nein. Nach einer Epoche des Überflusses und des Überflüssigen wächst die Sehnsucht, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren.

Dieses Streben wird die Kultur in Unternehmen verändern. Nicht Vermehrung der Vermehrung wegen, sondern sinnerfüllte Verminderung. Nicht mehr Anhäufung von Dingen, die man ‚will‘, sondern sinnvoller Verzicht, um zu bekommen, was man ‚braucht‘ wie zum Beispiel ein leicht gestaltbares Beziehungsmanagement oder leicht anpassbare Arbeitsumgebungen oder eine Führung, die leicht ist.

Krisen – und davon hatten und haben wir derzeit reichlich – ermöglichen bei allen Schwierigkeiten und Problemen auch den Zugang zu neuer Leichtigkeit. Wenn die Radikalität einer Krise vergangene Errungenschaften wie zum Beispiel 12-Monats-Forecasts ins Archiv verschiebt und wenn existenzielle Fragen wichtiger werden als das Verteidigen von Selbstverliebtheiten, dann ermöglicht das Führenden und Geführten, ein neues Verhalten zu zeigen. Ein Verhalten, das den Sinn in der Zusammenhänge wieder stärker betont. Denn wer den Sinn im Beruf gefunden hat, bringt gute Leistung auf leichte Weise.

Ist es nicht das, was wir uns alle erhoffen? Leichtigkeit durch Sinn?

VORANKÜNDIGUNG



Schlieper-Damrich, R., Netzwerk CoachPro® Wertecoaching in Krisen - Aus erschütternden Situationen sinnvoll aufbrechen

Erscheint im November 2010.
Informationen unter
www.managerseminare.de

AUS DEM INHALT

| | |
|--|----|
| WERTEPRAXIS XIII _ Leichtigkeit | 2 |
| EDITORIAL _ Leichtigkeit | 4 |
| UNTERNEHMEN LIVE _ T-Systems | 5 |
| TOOLS UND VERFAHREN | |
| _ Die Walt Disney Strategie | 7 |
| _ Leichtigkeit im Projektmanagement | 8 |
| MANAGER LIVE _ Mittelstands-DAX und der Umgang mit Werten | 11 |
| DRAMA _ Geistloses Entscheidungsverhalten | 14 |
| INTERVIEW _ Dr. E. Olav Klautzsch | 15 |
| WERTEVOLLER WEG _ Walt Disney | 17 |
| LEICHTIGKEIT _ ... und Viktor E. Frankl | 18 |
| GASTAUTOR _ Gerald Ziegler | 19 |
| STUDENTENFUTTER | 20 |

Editorial

So leicht darf es doch nicht sein, die Sache muss doch einen Haken haben? Ich vermute, dass genau diese klassische deutsche Denkweise viele Unternehmen daran hindert, den Wert ‚Leichtigkeit‘ in ihre Unternehmensleitlinien zu schreiben. Zugegeben, es besteht auch die Gefahr sich damit gegenüber Kunden, Aktionären und Mitarbeitern unglaublich zu machen. Denn viele Menschen haben die Meinung, dass eine Sache viel Wert hat, wenn dafür schwer gearbeitet wurde.

Male als locker und unbeschwert beschreiben, nur weil sie unsere Nationalmannschaft bei der WM jung und frisch erleben durften? International gilt ‚der Deutsche‘ eher als steif und ordnungssüchtig, ganz zu schweigen von Attributen, die uns an eine sehr dunkle Zeit unseres Landes erinnert. Und dann kommen elf Menschen auf einen grünen Rasen und zeigen, dass es anders ist. Leichtigkeit ist in Deutschland also vorhanden – oder?

„Menschsein ist Bewusstsein und Verantwortlichkeit.“ Mit diesem Satz beschreibt Viktor E. Frankl den Urbestand der menschlichen Existenz. Er formuliert auf diese Weise seine Aufforderung, sich als Mensch auf die Suche zu machen nach sinnvollen Antworten für die persönlichen Herausforderungen. Frankl ist dabei kein Freund langwieriger Selbstreflexionsprozesse oder einer perfektionistischen Denkform. Seine Haltung zum Leben lautet: „Im Dienst an einer Sache oder in der Liebe zu einer Person erfüllt der Mensch sich selbst. Je mehr er aufgeht in seiner Aufgabe, je mehr er hingegeben ist an seinen Partner, umso mehr ist er Mensch, um so mehr wird er selbst.“

Ich will es so formulieren: Wenn Du tust, was Dir zutiefst entspricht und Dich so Deinem Leben stellst, dann ist eben dieses Leben leicht.

Und die tägliche Erfahrung? Darf im Unternehmen, zu Hause oder im Verein von einem derart ‚leichten‘ Leben gesprochen werden? Wie wird wohl ein Satz ‚Mir geht’s richtig gut – und meine Arbeit macht mir Spass und fällt mir leicht‘ interpretiert? Ich könnte mir vorstellen, dass ein Chef auf eine solche Aussage denkt: „Na, der ist wohl unterfordert!“

Die Leichtigkeit des eigenen Seins verantwortet jeder Mensch für sich. Und jeder Mensch ist frei und kann sich seinen Herausforderungen stellen. Leichtigkeit kann ein Ziel sein – nur müsste ich dann den Schwierigkeiten eben auch weniger Aufmerksamkeit zukommen lassen – und das ist eben nicht jedermanns Sache. Wie ist es also um Ihre Leichtigkeit bestellt? Probieren Sie es doch gleich einmal aus, und sagen Sie an Ihrem Arbeitsplatz oder auch Zuhause mit voller Inbrunst: „Mein Leben ist voller Sinn und dadurch leicht. Ich freue mich hier zu sein!“ Wie ist die Reaktion? Sucht jemand nach einem ‚Haken‘? Vermutlich, denn das fällt uns Deutschen ganz besonders leicht! [rf]



Das muss doch einen Haken haben.

Die Amerikaner machen es da anders und, ehrlich gesagt, geht uns Deutschen allzu oft deren Leichtigkeit ganz schön auf den ‚Wecker‘. Neidvoll müssen wir dann auch noch erkennen, dass aus dem gezielten Streben nach Leichtigkeit tolle und später sogar ‚unverzichtbare‘ Produkte und Marken entstehen, wie z.B. Google, Coca Cola, Internet, usw. Vieles, was den Hype und Spaß fördert und für einen tollen Lifestyle gedacht ist, kommt eben aus anderen Ländern – ausgenommen: die ‚Freude am Fahren‘.

Wie steht es um Deutschlands Leichtigkeit? Ist es nicht seltsam, dass uns Menschen aus anderen Ländern mit einem

Wir wollen nicht naiv sein. Traditionen, Restriktionen und Prägungen erschweren den Zugang zur Leichtigkeit. Viele von uns haben gelernt, dass Leistung und Erfolg hart erarbeitet werden müssen – sozusagen im Schweiß des Angesichts! Wenn dann ein Vorhaben – aus welchen guten Gründen auch immer – leicht umgesetzt wird, werden viele eher skeptisch. Die Sache muss doch einen Haken haben. Und sicher findet man auch etwas, das detaillierter oder perfekter hätte durchgeführt werden können. So sieht sich der Skeptiker in seiner Selbstprophetie bestätigt – man darf eben nichts auf die leichte Schulter nehmen.

„Verbringe nicht die Zeit mit dem Suchen des Hindernisses, vielleicht ist keines da.“

Franz Kafka

AUS DER PRAXIS

Werteimplementierung bei T-Systems International

T-Systems – Großkundensparte der Deutschen Telekom

Mit einer weltumspannenden Infrastruktur aus Rechenzentren und Netzen betreibt T-Systems die Informations- und Kommunikationstechnik für multinationale Konzerne und öffentliche Institutionen. Auf dieser Basis bietet die Großkundensparte der Deutschen Telekom integrierte Lösungen für die vernetzte Zukunft von Wirtschaft und Gesellschaft. Rund 45.300 Mitarbeiter verknüpfen bei T-Systems Branchenkompetenz mit ICT-Innovationen, um Kunden in aller Welt spürbaren Mehrwert für ihr Kerngeschäft zu schaffen. Im Geschäftsjahr 2009 erzielte die Großkundensparte einen Umsatz von rund 8,8 Milliarden Euro.

Unternehmenswerte – wozu ?

Angesichts der Wirtschaftslage stehen viele Themen auf der Tagesordnung. Warum sollen wir uns ausgerechnet jetzt auf Unternehmenswerte und Leitlinien konzentrieren?

Wirtschaftlich schwierige Zeiten und eine Umstrukturierung des Unternehmens führen häufig zu Unsicherheit auf allen Seiten, d.h. unter den Mitarbeitern, den Eigentümern und sogar den Kunden. Gemeinsame Werte helfen, in Zeiten von Veränderung Unsicherheiten zu vermeiden, da sie Verhaltensleitlinien vorgeben. Werte werden niemals losgelöst von anderen Themen betrachtet, in schwierigem Fahrwasser helfen Werte dabei, Defizite authentisch und intensiv zu diskutieren. Eindeutige handlungsleitende Werte sind für weltweit tätige Unternehmen umso bedeutungsvoller, weil damit der Bogen für eine gemeinsame Unternehmenskultur gespannt wird. Deshalb gelten diese Leitlinien für das tägliche Handeln bei T-Systems mit mehr als 20 Landesgesellschaften für alle Mitarbeiter weltweit, egal ob in China, Brasilien, Russland, USA, Südafrika oder Deutschland.

Unternehmenswerte können die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen der Kunden und Aktionäre in die Stärke und Leistungsfähigkeit des Unternehmens erhöhen. Wenn sie konsequent umgesetzt und gelebt werden, lässt sich dadurch letztlich ein klarer Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Unternehmen erreichen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist, dass sich ein Wertemanagement, das die Werte der Mitarbeiter mit denen des Unternehmens in Einklang bringt, positiv auf die Loyalität, Identifikation, Motivation und Zusammenarbeit der Mitarbeiter auswirkt und Einfluss auf die Vertrauens- und Glaubwürdigkeit des Unternehmens sowie auf die Kundenbindung hat (Beck, 2005; Beck & Vochezer, 2006). Nicht zuletzt ergibt sich dadurch auch ein monetärer Nutzen. Dies bestätigen auch 95 Prozent der 150 führenden Unternehmen im deutschsprachigen Raum im Rahmen einer Studie von Booz Allen Hamilton, aus dem Jahr 2003.

Die Deutsche Telekom hat im Rahmen des ‚One-Company‘-Konzepts, d.h. der engeren Integration der verschiedenen Sparten, Anfang 2009 fünf Unternehmenswerte – die so genannten ‚Guiding Principles‘ – erarbeitet. Diese haben die für alle Einheiten – also auch für T-Systems – Gültigkeit. Um die Einführung dieser Leitlinien bei T-Systems, die Maßnahmen und die Herausforderungen soll es im Folgenden gehen.

Der Weg zum Ziel – von der Information hin zur gelebten Haltung

Am Anfang steht die Frage: ‚Warum tun wir das eigentlich?‘ Wenn diese Frage nicht von Beginn an klar beantwortet wird, bestehen kaum Aussichten, dass Unternehmenswerte Akzeptanz finden und es irgendwann ein klares persönliches Bekenntnis zu diesen gibt.

Insofern war es wichtig, hier klare Botschaften zu formulieren, die vom Top-Management auch entsprechend vertreten wurden. Bei T-Systems hieß das herauszustellen, dass wir mit unserer Unternehmensstrategie und den unternehmerischen Zielen klar aufgezeigt haben, WAS wir erreichen wollen, die ‚Guiding Principles‘ jedoch unabdingbar sind, weil sie Orientierung geben, WIE wir diese Ziele erreichen wollen. Die Guiding Principles gelten somit als Fundament der Unternehmenskultur und sind richtungsweisend für die Art der Zusammenarbeit und des Umgangs miteinander, den wir bei der Deutschen Telekom und in der T-Systems anstreben.

Die Veränderung von Einstellungen und Verhalten gehört zu den anspruchsvollsten Kommunikationszielen, da es um das konkrete Umsetzen in der täglichen Arbeit und letztlich um persönliche Verantwortungsübernahme geht.

Die 5 „Guiding Principles“:

- Kunden begeistern ‚**Erwartungsübertreffer**‘
- Integrität und Wertschätzung leben ‚**Werteschätzer**‘
- Offen zur Entscheidung – geschlossen umsetzen ‚**Im Teamdenker**‘
- An die Spitze! Leistung anerkennen – Chancen bieten ‚**Überzeugungstäter**‘
- Ich bin die Telekom – auf mich ist Verlass ‚**Möglichmacher**‘

In der Kommunikation kommt der Unternehmensführung eine entscheidende Rolle zu und zwar von Anfang an. Denn nur wenn glaubwürdig vermittelt wird, dass sie dieses Vorhaben will und mitträgt, ist das Fundament für die weitere Implementierung geschaffen. Neben einer Posterkampagne mit ‚echten‘ Mitarbeitern [siehe Abbildung], Videobotschaften und Direct Mails der Unternehmensführung kam es uns hier deshalb auch auf den direkten Dialog zwischen Führungskräften und Mitarbeitern an. Bei T-Systems gab es für die Strategie- und Wertevermittlung eine große weltweite Veranstaltungsreihe. Zunächst erklärten die 100 Top-Manager ihren Führungsteams die Strategie, Ziele und Leitlinien.

ten und wie diese in konkrete Maßnahmen übersetzt werden können. Letztlich geht es jedoch für den Einzelnen darum, Verantwortung zu übernehmen – für das eigene Verhalten und dafür, die Unternehmenskultur zu gestalten. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist, dass die Leitlinien schrittweise in alle Prozesse integriert werden, insbesondere in die Personalprozesse. Dies bedeutet zum Beispiel, dass sie auch Teil des neuen konzernweiten Kompetenzmodells in der Telekom sind, das wiederum mit den Potenzial- und Leistungsmessungen, dem Nachwuchsmanagement und dem Nachfolgemanagement verbunden ist. Die Werte spielen darüber hinaus eine bedeutende Rolle bei den Zielvereinbarungen. Das heißt

- **‚UNDERSTANDING‘**: Vermittlung eines tiefgreifenden Verständnisses der Leitlinien durch aktive Auseinandersetzung und dem Dialog zwischen Führungskräften und deren Mitarbeitern im Rahmen einer weltweiten Veranstaltungsreihe zur Strategie- und Wertevermittlung, Online-Wissenstest
- **‚INVOLVEMENT‘**: Integration in das Tagesgeschäft und die Rollen der Mitarbeiter durch Verankerung der Leitlinien in Strategieveranstaltungen, HR-Instrumenten und Business Prozessen sowie Team-Workshops, u.a. durch Online-Tool ‚Guiding Principles Motor‘
- **‚COMMITMENT‘**: Garantieren, dass die Mitarbeiter und das Management in gleicher Weise die Leitlinien leben und nach außen vertreten. Dies sollte nach innen und außen sichtbar sein, d.h. im Geschäft zu spüren und auch für den Kunden erfahrbar sein.



Was tun wir noch, um die Leitlinien mit Leben zu füllen?

Kultureller Wandel findet nicht über Nacht statt und funktioniert nur dann, wenn alle Mitarbeiter die Leitlinien verstehen und praktisch mit ihrer jeweiligen persönlichen Situation und mit ihrer täglichen Arbeit in Verbindung bringen. Wie erwähnt ist das Einbetten der Leitlinien in alle wichtigen Personal- und Geschäftsprozesse entscheidend. Noch wichtiger ist jedoch der offene Dialog auf allen Ebenen, insbesondere in den einzelnen Teams, um zur Übernahme von Verantwortung hinsichtlich der Leitlinien anzuregen.

Dann waren die 3.000 Führungskräfte aufgefordert, diese Informationen in kleineren Workshops an ihre Teams weiterzugeben.

Den Führungskräften kommt im gesamten Implementierungs-Prozess eine zentrale Rolle zu, weshalb die Leitlinien auch integraler Bestandteil aller Führungskräfte-seminare sind.

Führungskräfte haben eine Vorbildfunktion, sie sind aufgefordert mit ihren Teams in einen intensiven Dialog einzusteigen, sie müssen klarstellen, was die Leitlinien im täglichen Geschäft bedeu-

auch, dass richtiges Verhalten im Sinne der Wertekultur mit Anerkennung und persönlichem Erfolg verbunden werden muss, Verhalten entgegen der Wertekultur entsprechend Sanktionen nach sich zieht.

Die Umsetzung teilt sich in vier Phasen:

- **‚AWARENESS‘**: Aufklärung und Information der Mitarbeiter über die Leitlinien durch Videobotschaften des Top-Management, Direct Mails und Posterkampagnen

Beim Umsetzen der Leitlinien im Tagesgeschäft kommt es entscheidend darauf an, die Prinzipien und die mit ihnen verbundenen Zielverhaltensweisen auf Teamebene und auf Einzelebene herunterzubrechen. Genau darauf zielt das bei der T-Systems entwickelte Online-Tool ab, das ab August diesen Jahres weltweit eingeführt wird. Der sogenannte ‚Guiding Principles Motor‘ hilft Führungskräften und Teams dabei, die Leitlinien mit ganz konkreten Ge-

schäftszielen zu verbinden und Verhaltensweisen auf Team- und Einzelebene herunterzubrechen.

Für die einzelnen Teams heißt das zu erleben, wie eng die ‚Guiding Principles‘ mit Geschäftszielen verbunden sind. Außerdem ist der ‚Guiding Principles Motor‘ eine neue Online-Dialogform, die zeitsparend zu konkreten Ergebnissen führt, Spaß macht und zu einer offenen Diskussion einlädt. Das ganze mündet in einen Teamworkshop, in dem Ergebnisse besprochen werden, aber auch konkrete Maßnahmen hinsichtlich der Leitlinien vereinbart werden, die wiederum direkten Einfluss auf die Erreichung des jeweiligen Geschäftsziels haben.

Und wie messen wir den Erfolg?

Ein sehr konkreter Indikator ist das Ergebnis der drei bis viermal im Jahr stattfindenden weltweiten Mitarbeiterbefragungen, die neben Fragen zum Strategieverständnis und der Mitarbeiterzufriedenheit auch jeweils Fragen zu den Leitlinien beinhalten. Diese Fragen ändern sich gemäß des Implementierungsprozesses [Awareness, Understanding, Involvement, Commitment], um schrittweise zu überprüfen, ob und wie die ‚Guiding Principles‘ in der täglichen Arbeit erlebt werden. Auch in den Landesgesellschaften wird der Implementierungsstatus regelmäßig geprüft.

Ein wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Einführung der Guiding Principles ist der enge Austausch zwischen den Personal-Bereichen der Länder und dem zentralen Change Management Team. Derzeit sammelt das Team konkrete Anwendungsbeispiele einer erfolgreichen Umsetzung der Leitlinien, z.B. im Rahmen eines großen Kunden-Projektes. Letztlich werden Erfahrungen zeigen, dass die ‚Guiding Principles‘ wichtig sind, um auch mittel- und langfristig wettbewerbsfähig bleiben zu können.



[sb – Leiterin HRD Change Management bei T-Systems International]

Leicht in den Tag

POWERSTRATEGIE: LÄCHELN

Stellen Sie sich vor, Sie gehen morgens nach dem Aufstehen ins Bad, stellen sich vor den Spiegel, schauen sich mürrisch an und sagen Ihrem Spiegelbild: „Na, du hast auch schon besser ausgesehen“. Was für ein Tagesbeginn, welche lausige Begrüßung. Wie würden Sie einer anderen Person kontern, wenn sie dasselbe zu Ihnen sagen würde? Mit Sätzen wie: ‚Schau Dich doch selber an.‘ ‚Wer im Glashaus sitzt, soll nicht mit Steinen werfen.‘ ‚Wenn ich so aussehen würde wie du, würde ich dasselbe sagen‘? Sie sind sicher mit mir einig – diese Begegnungen tragen nicht gerade zur Leichtigkeit im Miteinander bei. Im Gegenteil – die Produktion von Stresshormonen ist bereits angekurbelt und vergiftet den Tag. Das Spiel setzt sich fort im Straßenverkehr – da muss nur jemand zu langsam, zu schnell fahren, schon geht die innere Kampagne weiter. Dann endlich im Büro und so weiter. Auf diese Weise kann ein ganzer Tag verunstaltet werden.

SZENENWECHSEL

Stellen Sie sich nun vor, Sie gehen morgens nach dem Aufstehen ins Bad, stellen sich vor den Spiegel und schauen sich lächelnd entgegen. Und zwar mit einem richtig breiten Lächeln, das Sie mindestens 30 Sekunden halten. Es wird gelächelt, auch wenn es noch so schwer fällt. Sie werden sofort bemerken, dass sich ein Wohlbefinden einstellt – der innere Kritiker schweigt, denn das Lächeln kann diesen Teil von Ihnen nicht vertragen. Das Lächeln hat viele Vorteile, es ist immer dabei – auf Reisen und zuhause, es kostet nichts, man braucht es nicht zu kaufen, man kann es geschenkt bekommen oder es kann verschenkt werden, es hat nur positive Nebenwirkungen und kann häufig wiederholt werden. Dieses Powerprinzip hat uns die Natur geschenkt. Durch das Lächeln werden die Gesichtsmuskeln bewegt und Botenstoffe signalisieren dem Gehirn, hier gibt’s was zu Lächeln. Worauf das Gehirn mit der Produktion von Glückshormonen beginnt und der Tag ist gerettet. Jetzt kann’s losgehen – auf dem Weg zur Arbeit mit einem Stück Leichtigkeit und einem Zwinkern in den Augen. [ud]

AUS DEM METHODENKOFFER

Leichte Ente?

Eine Strategie aus dem Leben eines Unternehmers, empfohlen als Strategie für jeden Lebensunternehmer. Die Walt Disney Strategie. Mit ihr fand Disney einen genialen Weg, um seine Ideen und Einfälle bis zur Umsetzungsreife zu bringen.

Walt Disney als Protagonist für gelingendes Projektmanagement? Wie anders hätte er wohl aus einer Ente im Kopf einen weltweiten Erfolg mit Figuren wie Donald und Dagobert machen können? Und so nutzte Disney eine seiner großen Stärken als Zeichner, seine Figuren aus unterschiedlichen Perspektiven bereits vor dem inneren Auge sehen zu können auch so, bei anstehenden Aufgaben oder größeren Zielen, verschiedene mentale Positionen in Form eines gedanklichen Rollenspiels einzunehmen. Mit ihnen gelang es ihm, eigene Denkhindernisse aufzulösen und alle relevanten Aspekte dieser Ziele und Aktionen zu betrachten. Disney entwickelte drei Rollen und gab diesen einen Namen: Der Träumer, der Realist und der Kritiker.

- Der Träumer repräsentiert ungebremste Kreativität. Die Kernaufgabe lautet: „Wenn wir keine Einschränkungen hätten, was würden wir dann als nächstes tun“. Der kreative Träumer steht immer am Anfang eines Entwicklungsprozesses. Typische Träumer-Fragen sind: Was wollen wir erreichen? Weshalb wollen wir es? Was sind die Vorteile? Was würden wir sehen, wenn es heute schon fertig wäre?
- Der Realist repräsentiert den Pragmatismus und die Umsetzbarkeit. Typische Realisten-Fragen sind: Wie kann das Projekt umgesetzt werden in konkreten Arbeitsschritten? Welche Mittel sind vorhanden, was muss noch organisiert werden? Mit welchen Kosten müssen wir rechnen? Welche Einschränkungen gibt es? Gibt es juristische Implikationen?

- Der Kritiker hat die Rolle, das zu sehen, was fehlerhaft ist und was spätestens das Publikum sehen würde. Er nimmt die Arbeit des Träumers

ker tragen. Das können Sie wirklich physisch in Ihrem persönlichen Umfeld umsetzen oder Sie arbeiten mit drei großformatigen Pappen.



Jedem seinen Raum – für gelingende Projekte.

und des Realisten kritisch unter die Lupe. Er schont keine Gefühle, denn er ist nur am Produkt interessiert. Wenn beispielsweise die Kreativen vom ursprünglichen Plan während der Realisierungsphase abweichen, gibt's massive Probleme mit dem Kritiker. Typische Kritiker-Fragen sind: Welche Konsequenzen hat die Umsetzung für uns? Was würde ein Außenstehender bei nüchterner Betrachtung dazu sagen? Was ist gut, was ist schlecht? Was wäre wenn....?

Wollen auch Sie ein Disney sein? Dann schaffen Sie sich doch mit einem leichten Arbeitsmodell den nötigen Rahmen:

- Zuerst braucht es drei Räume, zum Beispiel drei separate Arbeitszimmer oder drei eigenständige Bereiche in ein und demselben Raum, die den Namen Träumer, Realist oder Kriti-

- Nun betreten Sie Ihren Träumer-Bereich. Benennen und visualisieren Sie Ihre Ideen. Beantworten Sie sich die Träumer-Fragen.
- Als nächstes geht es in den Realisten-Bereich. Hier werden die vorangegangenen Ideen verfeinert durch Fragen und Antworten des Realisten.
- Jetzt ist der Kritiker-Bereich mit seinen Kritiker-Fragen an der Reihe. Probleme werden in Fragen umformuliert und gehen zurück an den Träumer und Realisten zur Lösungsfindung.
- Dieser Zyklus wird mehrmals wiederholt, bis der Plan von allen drei Positionen für gut befunden wird. [ud]

AUS DEM ERFAHRUNGSSCHATZ

Herausforderung Leichtigkeit

Das strikte Anwenden von Projektmanagement-Tools genügt meist nicht, um den Projekterfolg zu sichern – es braucht v.a. eine gewisse Leichtigkeit: im Umgang mit diesen Werkzeugen, in der zeitlichen Planung und im Anwenden von Kenngrößen. Häufig genug regiert jedoch die Leichtfertigkeit die Handlungen und Haltungen der Verantwortlichen. Eine Gegenüberstellung.

Chaotischer Beginn

Häufig werden neue Projekte sehr spät initiiert und dann überhastet ‚hochgezogen‘. In der Konsequenz sind viele Posten leichtfertig mit bekannten, nicht jedoch unbedingt geeigneten Personen besetzt (Stichwort ‚Seilschaften‘), da die Zeit für eine gründliche Personalauswahl (scheinbar) fehlt. Man will möglichst schnell ins Tun kommen, setzt straffe Timelines und opfert so den langfristigen Erfolg den kurzfristigen ‚quick wins‘.

Ein Leichtes: in der ‚Set-up‘ Phase des Projekts den Druck ‚von oben‘ bewusst mindern. Dies zahlt sich mittel- und langfristig auf jeden Fall aus, weil dann die Basis geschaffen werden kann, auf der das weitere Projekt ruht: statt allzu harte Vorgaben zu erfüllen und somit aktionistisch loszurennen wäre Zeit für eine belastbare Planung, könnten Vergleichsprojekte aus der Vergangenheit analysiert werden, passendes Reportingwerkzeug entwickelt und die besten Mitarbeiter rekrutiert werden.

Intuition

Reporting-Ampeln schalten meist sehr spät auf rot: Leichtfertig werden ‚Steering Committees‘ und Boards lange Zeit mit ‚Scheinwahrheiten‘ zufrieden gehalten. Irgendwann verliert dann ein Verantwortlicher die Nerven und zieht die ‚Reißleine‘: die ‚grüne Welle‘ wird zum ‚roten Dauerbrenner‘. Was eben noch gut lief gerät sehr plötzlich ins Strudeln – wie konnte das passie-

ren? Jetzt beginnt die Suche nach dem Schuldigen. Der ‚Schwarze Peter‘ wird nach unten durchgereicht – die Teilprojekte hätten falsche Zahlen ermittelt, ja schon das Proposal sei fehlerhaft erstellt, der gesamte Business Case sei nicht stimmig oder basiere auf unrealistischen Annahmen. Es gibt immer genügend Sündenböcke, auf die man die eigenen Fehler abwälzen kann. Fakt ist, dass niemand so recht weiß, wann denn nun eine Ampel umgeschaltet werden sollte. Intuition?

Ein Leichtes: die Kriterien für jede Ampelfarbe (also rot, orange und grün) je Projektgebiet gemeinsam definieren, statt das ‚Umschalten‘ allein der subjektiven Einschätzung des Reportenden zu überlassen. Das mag anfangs übersteuert und detailverliebt erscheinen. In der Konsequenz würde eine derartige Transparenz die Projektsteuerung jedoch enorm erleichtern.

Hausaufgaben

Stichwort ‚Lessons Learned‘ Workshops – ein ungeliebtes Kind des Projektmanagements. Irgendwann – meist schon weit nach Projektende – werden die Hauptverantwortlichen nochmals an einen Tisch gebeten. Zunächst braucht es enorme Energien, um sich wieder in die Projektsituation zu versetzen (Wie war das noch? Ist alles schon so lange her. Das macht doch jetzt gar keinen Sinn mehr...). Werden dann doch noch wertvolle Ideen oder Lösungsansätze für die verschiedenen Projektherausforderungen entwickelt, verkümmern sie meist auf Maßnahmenlisten, die niemand weiterverfolgt: gute Impulse und Einsichten verpuffen somit gleich wieder und werden oft nicht nachhaltig in neue Projekte eingebracht. Leichtfertiges Handeln! Schade um die Zeit! Damit wird die hinter den Lessons Learned Workshops stehende Idee verkürzter Lernkurven persifliert zu dauerhaften Endlos-Lernschleifen.

Ein Leichtes: Lessons Learned Workshops bereits während des Projekts an-

setzen – idealerweise entsprechend der einzelnen Projektphasen (z.B. nach der Proposal-Phase, nach Erreichung eines Meilensteins und unmittelbar nach Projektende). Die gewonnenen Einsichten könnten teilweise in die jeweils anschließende Projektphase einfließen oder in ähnlich gelagerten Projekten ‚verprobt‘ werden. Grundvoraussetzung dafür sind immer Vorgesetzte und Mitarbeiter, die gerne ihre Hausaufgaben machen sowie die Bereitschaft mitbringen, Erkenntnisse in die Tat umzusetzen.

Um aus Fehlern zu lernen braucht es einen beschwingten, kreativen Umgang mit ihnen; einen wertschätzenden, keinen verurteilenden – und eine engere Taktung von Reflexions-Einheiten.

Nur Erfolge zählen?

Heute bedeutet Projektkommunikation vielfach: nur über Erfolge wird berichtet! Kritische Reflexionen zu im Projekt auftretenden Schwierigkeiten werden als demotivierend empfunden und damit häufig nicht publiziert. Leichtfertig opfert man so die Dialogbereitschaft einem anstrengenden ‚Null-Fehler-Image‘. Wo jedoch nur Erfolge zählen wird es sehr schwer, einen eigenen Fehler einzugehen. Vertuschen? Abwinken? Kleinreden? So kann nicht gelernt werden.

Ein Leichtes: tatsächlich über im Projekt gemachte, negative Erfahrungen ohne ‚fingerpointing‘ und Beschuldigungen berichten. Darüber hinaus erste Lösungsansätze entwerfen und zum kreativen Mit-Denken auffordern. Mit einer Prise Leichtigkeit gewürzt würden die Projektmitarbeiter dadurch keineswegs demotiviert, sondern fühlten sich ernstgenommen durch diese Art der Fehlerkultur.

Kernbotschaft: Fehler und überwundene Herausforderungen bieten die größten Wachstumschancen sowohl für die eigene Firma als auch für die eigene Persönlichkeit.

Betroffen? Nein – beteiligt!

Beispiel Veränderungsprojekte: Betroffene werden nur selten zu Beteiligten. Leichtfertig speist man die Belegschaft mit Standardbotschaften ab, die schnell formuliert sind, bei den Adressaten jedoch nur Blockaden und inneren Widerstand hervorrufen.

Ein Leichtes: den Sinn von Veränderungen für die Belegschaft aufzeigen. Dafür braucht es viele gute und nachhaltige Argumente; Zusammenhänge müssen verdeutlicht und die möglichen Folgen der Veränderung beleuchtet werden. Somit wird der bevorstehende Wandel nachvollziehbar. Großgruppenveranstaltungen oder Chats mit der Geschäftsführung bieten den Mitarbeitern ausreichend Gelegenheit, ihre Ängste und Bedenken zu adressieren. Fehlen solche Foren, regieren Gerüchte und es wird zunehmend schwer, die angestrebten Ziele durchzusetzen.

Leichtigkeit im Projektmanagement vollzieht sich auf ganz vielen verschiedenen Ebenen und erfordert Fingerspitzengefühl, Ehrlichkeit und Mut – die Folgen sind für alle Beteiligten spürbar – sie fühlen sich wertgeschätzt. [rr]

VERANSTALTUNGSHINWEIS

Business-Management-Kongress 2010:
Upgrade Your Perspective®

26. bis 27. November 2010
Alpen-Adria-Universität Klagenfurt /
Congress Center Villach

Sind soziale Ziele für den Unternehmenserfolg notwendig – oder sind sie ein Widerspruch im Streben nach Profit?

Rentieren sich gesellschaftlich und ökologisch nachhaltige Aktivitäten für Unternehmen überhaupt?

Ist ein langfristig erfolgreiches Management geprägt von Idealismus, von Profitstreben – oder von beidem?

WertePraxis

IMPRESSUM

WertePraxis
Online-Periodikum für Manager mit
Sinn und Werten
Redaktionsleitung:
Ralph Schlieper-Damrich
Köhlerberg 3
86456 Lützelburg/Augsburg
Bundesrepublik Deutschland
E-Mail: redaktion@wertep Praxis.de

AUTORINNEN UND AUTOREN

[ud] = Ulrike Demmel
[rf] = Robert Farthmann
[rr] = Regina Radlmair
[rsd] = Ralph Schlieper-Damrich
[sb] = Sylvia Baitinger
[sv] = Susanne Vathke
[gz] = Gastbeitrag von Gerald Ziegler
www.impulswerkstatt.at

FOTOS

Seite 1: © D.aniel – Fotolia.com
Seite 2: © Clemens Moser – Fotolia.com
Seite 4: © Franz Pfluegl – Fotolia.com
Seite 7: © Phase4Photography – Fotolia.com
Seite 11: © Kzenon – Fotolia.com
Seite 15: © Dr. Klautzsch
Seite 17: © Wikipedia.de
Seite 18: © Wikipedia.de
Seite 19: © Anson – Fotolia.com
Seite 20: © Flashon Studio – Fotolia.com

ERSCHEINUNGSWEISE

Vierteljährlich

RECHTSHINWEISE:

WertePraxis mit den enthaltenen Beiträgen und Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Die jeweiligen Autorinnen und Autoren gestatten die Übernahme von Magazin-Texten für den privaten und nicht-öffentlichen Gebrauch unter Einhaltung der Quellenangaben. Die Übernahme und Nutzung der Daten zu anderen Zwecken bedarf der schriftlichen Zustimmung des entsprechenden Autors. Anfragen hierzu richten Sie bitte an die Redaktion. Alle Angaben erfolgen nach bestem Wissen, sind jedoch unverbindlich und ohne Gewähr; eine Haftung wird – soweit rechtlich möglich – ausgeschlossen.

AUS DER WERTEPRAxis

Leichtigkeitsmanagement

Hans K. leitet den Finanzbereich eines S-Dax-Unternehmens. In diesem Metier kennt er sich aus, ist Profi durch und durch. Auch an den Diskussionen über ein Re-Design der Unternehmenswerte hat er sich gerne beteiligt und dabei die Ansicht vertreten, dass es doch eigentlich egal sei, welche Werte sich ein Unternehmen als Grundfundament gibt. Sie müssten zur Strategie passen und in der Belegschaft positiv konnotiert sein. Aber irgendwas stimme nun nicht mehr für ihn.

vereinbarte Absprachen nicht halte, könne über die entsprechenden Werte an sein geschuldetes Verhalten erinnert werden. Meist würde eine solche Erinnerung auch fruchten. „Im Idealfall ist es doch so, dass Kontrolle reduziert werden kann, wenn sich die Leute an den Werten ausrichten.“

Viktor Frankl hat in seiner Sinntheorie formuliert, dass Sinn gefunden wird, wenn Werte verwirklicht werden. Nun könnte man meinen, dass sinnzentriertes Management dann gelingt, wenn die

nach vorne als vermutlich weiterhin gegeben, dann bieten eben diese Werte auch morgen noch die Ordnung, in der Sinn gefunden werden kann. Und wer sich der Ordnung annimmt, braucht weniger oder keine Kontrolle – wer seinen Schreibtisch in Ordnung hat, der muss ja auch nicht kontrollieren, ob die Büroklammern noch am ‚vereinbarten‘ Ort liegen. Nun braucht es – an sich nur – das gute Gespräch, um den Ordnungsrahmen eines Menschen zu erhören. Das klingt schwer, ist aber – wenn man es will – leicht zu lernen. Aber was wird anstelle getan? Unternehmen schaffen Ordnungsrahmen in Form geschriebener Wertesysteme und meinen, Mitarbeitende und Kunden würden sich an ihnen orientieren. Das klingt leicht, ist aber schwer vorstellbar. Sie sind doch selbst auch an vielen Stellen Kunde. Orientieren Sie sich bei Ihren Kaufentscheidungen an den Wertesystemen Ihrer Anbieter? Und wahrscheinlich sind Sie auch Mitarbeitender eines Unternehmens – was meinen Sie schwingt in Ihren Handlungen und Entscheidungen eher mit: Ihr eigenes Wertesystem oder das Ihres Unternehmens? Wir ahnen die überwiegende Antwort.

Der Ordnungsrahmen der Werte wird – an sich als Binsenweisheit – landauf landab in der Beratergilde als Erfolgsfaktor gepredigt. Da braucht es dann die Vorreiter und Vorbilder, die die Werte vorleben – und darauf setzen, dass die Selbstorganisation und die Selbstmotivation des Einzelnen schon im Sinne des Unternehmens funktioniert, wenn das Wertesystem nur erst verinnerlicht ist. Die Botschaft lautet: Werte machen Führung leicht, Werte machen Mitarbeit leicht, Werte sichern den Erfolg. Wenn das so ist, warum nutzen dann Unternehmen diese erleichternde Ressource so wenig im Tagsgeschäft?

Methoden SAP

Ganz selten gewinnt man den Eindruck, dass ein Rekurs auf Werte zu ungewöhnlichen Entscheidungen führt – so



Über Werte sprechen – leichter als man denkt.

Die Werte hätte man nicht lange suchen müssen, der Markt erwarte ein spezifisches Verhalten des Unternehmens und das Unternehmen dieses Verhalten auch von seinen Mitarbeitenden. Man habe wohl sprachlich wenig berauschende Werte formuliert, sondern sich mehr an wohlbekannten Tugenden orientiert, auch würden die Werte nicht für „irgendwelche Marketingmaßnahmen missbraucht“. Es sei bei gesundem Menschenverstand auch leicht, die Werte in Verhalten zu übertragen – wer sich zum Beispiel an

Unternehmenswerte verwirklicht werden. Hierzu nehmen wir eine andere Position ein: Sinnzentriertes Management gelingt, wenn ein Beitrag dafür geleistet wird, dass Mitarbeitende, Kunden ... ihre Werte in der Zusammenarbeit mit dem Unternehmen verwirklichen können. Sinnzentriertes Management bedingt dazu zuerst gelingende Kommunikation über Werte, die verwirklicht werden sollen. Warum meinen wir das?

Können Werte verwirklicht werden und erlebt ein Mensch dies auch im Blick

zum Beispiel die Trennung des Hauses SAP von seinem nur wenige Monate amtierenden Vorstandschef Leo Apotheker. In den Medien war zu lesen, dass man meine, als Unternehmen nur dann gut in die Zukunft gehen zu können, wenn man Kunden und Mitarbeitende glücklich macht. Nun, dass diese Wirkung in der Tat dann zu erwarten ist, wenn Kunden und Mitarbeitende es als sinnvoll einschätzen, mit einem oder für ein Unternehmen zu arbeiten, ist eine Erkenntnis, die die Leserinnen und Leser der WertePraxis in früheren Ausgaben anhand verschiedener Beispiele bereits haben lesen können. Ohne Sinn auch kein Glück.

Wenn man aber Herrn Apotheker nach wenigen Monaten vorhält, eben dies versäumt zu haben, dann muss die Frage erlaubt sein, wieso man ihn, der sich seit vielen Jahren im Leitungsgremium einbrachte, auf den Chefsessel setzte? Liegt nicht die Vermutung nahe, dass man sich in Unternehmen meist erst dann mit Werten auseinandersetzt, wenn alle Kinder bereits im Brunnen liegen? Wäre es aber nicht fatal, würden Werte als strafende Instanz verstanden anstatt als Navigationssystem für gewissenhafte Handlungen und Entscheidungen, die im Einklang stehen mit den geschriebenen und ungeschriebenen Gesetzen der Firma?

**Lauf nicht herum und diskutiere,
was denn den guten Menschen
ausmache; sei einer!**

frei nach Marc Aurel
Selbstbetrachtungen IV, 17

Um nur kurz beim Beispiel SAP zu bleiben. Wir lesen auf der Website: „Zu unseren Unternehmenswerten gehören Kundenorientierung, Qualitätsbewusstsein und das beharrliche Streben nach herausragenden Produkten, außerdem Integrität, Engagement und ein ausgeprägter Leistungswille – aus der Überzeugung, dass unser Handeln von heute die Softwarebranche auf Dauer prägt. Im Jahr 2005 ergänzten wir diese Werte um fünf neue Unternehmensanforderungen: Agilität, konzernweite Höchstleistung, Einfachheit, Ko-Innovation und Mitarbeiterförderung.“ Das klingt griffig und marktnah.

Würde man die Wertesysteme aller Dax-Unternehmen in einen Topf geben und einmal kräftig rühren, dann könnte man sehen, wie nah sich die meisten Unternehmen auf dieser Ebene zu sein scheinen. Auch das Unternehmen von Hans K. lässt sich mühelos in dieser Reihe eingliedern. Was aber ist dann das Problem? Schauen wir uns dazu nur den Begriff ‚Kundenorientierung‘ an. Will man sich an einem Kunden orientieren, auf wen oder was schaut man dann? Auf die Ziele, die Erwartungen, Bedarfe, Motive, Defizite – oder auf die Werte des Kunden? Ist einem Kunden der Wert Leichtigkeit zueigen [haben Sie, liebe Leser, eine Vorstellung davon, welche Einstellungen und Verhaltensweisen ein Mensch prägt, der den Wert ‚Leichtigkeit‘ verinnerlicht hat?], dann mag er die Leichtigkeit eines IT-Produkts wohl ‚wertschätzen‘ können. Welches Unternehmen weiß aber von den Wertesystemen seiner Kunden? Und von den Wertesystemen seiner Mitarbeitenden? Wir meinen: Niemand. Kleine Ausschnitte vielleicht, aber allemal nicht in der Tiefe, die erforderlich ist, um zu erkennen, was für einen Menschen sinnvoll und glücklich machend ist.

Plädoyer für Anforderungen

Es könnte viel versprechend sein, sich vom Begriff der Unternehmenswerte mit Leichtigkeit zu verabschieden und das zu tun, was SAP kongenial formuliert: „... wir ergänzten neue Unternehmensanforderungen.“ Genau, darum geht’s. Und die zentralste aller Anforderungen ist die Forderung nach Sinn. Und deshalb würden wir schreiben: Uns ist wichtig: Sinnvolle Kundenorientierung, sinnvolle Qualität, sinnvolle Leistung, sinnvolle Innovation, sinnvolle Einfachheit

Und wie erfährt man, was für den Einzelnen sinnvoll ist? Mit der ‚Methode SAP‘, denn was schreiben da die neuen CEO’s: „Wir werden viele Möglichkeiten nutzen, um einen angeregten und offenen Dialog mit Ihnen zu führen.“ Im Unternehmen von Hans K. hat man keinen Dialog geführt, vielmehr versucht, dem gesunden Menschenverstand folgend, Werte zu formulieren,

an die sich jeder halten kann, der denken kann. Aber: Warum formuliert man sie dann? Übrigens: Hans K. kommt ins Coaching, um zu reflektieren, warum – für ihn überraschend – innerhalb weniger Wochen acht seiner Mitarbeitenden, zwei davon Direct Reports, kündigten. „Jeder meinte auf seine Art, es bräuchte eine persönliche Veränderung, für die man im Unternehmen keine Möglichkeit sähe.“ Ein Schelm, der Werteböses dabei denkt.

Leichtigkeit der Wertekommunikation

Wir möchten an dieser Stelle etwas aufräumen mit Beraterglaubenssätzen. Zum Beispiel mit dem, dass man die Kultur des Unternehmens präzise analysieren muss, bevor man ein Wertesystem einführen will. Wir halten dagegen: Was allen Akteuren klar sein muss, ist, welchen sinnerfüllten Beitrag ein Unternehmen leisten will. Dieser Sinnbeitrag, der hier und heute gilt, ist zugleich attraktive Botschaft an den Markt wie Anforderung durch den Markt. Erweist sich der Sinnbeitrag als nicht mehr nachhaltig oder wird er – was leider allzu oft geschieht – als Zweckbeitrag formuliert, dann ist es Führungsaufgabe, ihn neu zu fassen. Finden Menschen sich in diesem Sinnbeitrag wieder, dann schwingen ihre Werte entsprechend mit. Wenn dem nicht so wäre, dann wären Unternehmen längst auch an nachweislich guten Change Prozessen gescheitert.

Wenn Sinn jedoch nicht gefunden wird, dann wird dies auch nicht dadurch erreicht, dass – der nächste Glaubenssatz – eine obere Leitungskraft als Vorbild vorausgeht. Was ein ‚Vorbild‘ ist, steht in Abhängigkeit individueller Werte, und da man diese in ihrer Tiefe bei anderen Menschen nicht kennt, kann das ‚Vorbild‘ gleichsam erfolgreich wirken oder grandios scheitern. Anders gesprochen: Sind die Leitungskräfte wahrnehmbar als Treiber des Sinnbeitrags der Organisation, dann ist es – sinntheoretisch gesprochen – unsinnig anzunehmen, dass die Personen ihre Werte nicht verwirklichen. Ergo: Was Unternehmen brauchen, sind ein Sinnbeitrag und ein Sanktionsrahmen

für unerwünschtes Verhalten. Ein solches Vorgehen ist Zeichen unternehmerischen, substanziellen Leichtigkeitsmanagements.

Vergessen Sie also alle Workshops oder Kickoffs mit Interviews, Feedbacks, Befragungen usw. zum Thema Werte. Integrieren Sie den Aspekt Sinn und Werte lieber in Ihre Führungsseminare. Diskutieren Sie nicht Werte mit ihren Mitarbeitenden, sondern leiten Sie Ihre Führungskräfte an, über ihre Werte mit ihren Mitarbeitenden zu sprechen und dabei deren Werte zu erhören. Sprechen Sie stets über den Sinnbeitrag Ihres Unternehmens und glauben Sie nicht, sich damit zu wiederholen. Sinn wird stets immer wieder neu gefunden, darum muss man über ihn und seine gelegentlich erforderlich werdenden Anpassungen ebenso stets sprechen. Benennen Sie niemals irgendwelche Wertebeauftragten, sondern unterstützen Sie Ihre Führungskräfte, mit Sinn zu führen. Das geht sofort, ist erleichternd und spannender als Top-down-heruntergebrochene-Werte-Implementierungsprozesse-unter-Kontrolle-von-Werteaufsehern. Begraben Sie Pläne für das Küren von Werte-Champions oder des besten Werteprojekts. Es gibt genügend anderes, was Sie in Ihrem Unternehmen befeuern können.

Und was hilft es Ihnen, wenn Ihr Unternehmen zwar in seiner Branche ‚der beste Arbeitgeber Deutschlands ist‘, dann aber in einem Briefinggespräch, in dem ein ‚betroffener‘ Mitarbeiter mit Führungsverantwortung von seinem Vorstand mit einem Coaching ‚beglückt‘ werden soll, ebendieser Vorstand nach zweistündigem Kennenlerngespräch ein ‚möglichst kurzfristiges‘ Angebot wünscht, dieses auch am selben Tag erhält und sich dann mit keiner Silbe mehr beim Anbieter meldet? Was hilft es da, wenn das Unternehmen wertestark kommuniziert, man pflege Vertrauen und Transparenz und einen offenen und direkten Umgang?

Einen Sinnbeitrag zu haben und kommunizieren zu können macht das Arbeitsleben und die Kundennähe leicht. Wer ihn nicht hat und versucht, mit Wertephrasen zu kompensieren, wird

irgendwie vermutlich auch sein Geld verdienen, eben weil [noch] die meisten Kaufentscheidungen nicht auf der Sinn-Ebene getroffen werden, da die dahinter stehenden Beziehungen nur kurzfristiger Natur sind. Da jedoch, wo langfristige Kundenbeziehungen erfolgsrelevant sind, da wo man auf Dauer die besten Mitarbeitenden gewinnen will, wird ein kultivierter Umgang mit Sinn das Leben leichter machen – leichter, nicht leicht-sinnig. [rsd]

Lese-Tipp



Korndörffer, Sven H. [Hrsg.]
„Ihre Werte, bitte!“
Gabler Verlag, 2010

In Umbruchzeiten steigt die Relevanz von Werten als Orientierung schaffendes Mittel. Von Entscheidern wird erwartet, Verantwortung zu übernehmen, Vertrauen in Politik und Wirtschaft wiederherzustellen. Es sollte Gewissheit darüber bestehen, dass verinnerlichte Werte die Grundlage des Handelns sind. Dieses Buch der Wertekommission gibt Einblick in das individuelle Werteverständnis von ca. 50 hochrangigen Persönlichkeiten aus Unternehmen, Institutionen, Politik und Kultur.

AN SICH GANZ LEICHT!

Es war einmal ein indischer König namens Akbar. Eines Tages spannte er eine gerade Schnur und forderte seine Minister auf: „Schneidet diese Schnur nicht ab, verknotet sie nicht, doch verkürzt sie auf eine andere Art und Weise!“ Da wunderten sich alle, wie die Schnur verkürzt werden könnte, ohne abgeschnitten oder verknotet zu werden.

Schließlich stand einer seiner weisen Leute auf und spannte eine längere Schnur daneben. Durch diese zweite, längere Schnur wurde die erste automatisch verkürzt. Sie war nicht verknotet, nicht abgeschnitten und dennoch verkürzt worden.

Ähnlich sollen wir die Meinung eines anderen weder umbiegen noch beschneiden, sondern nur unsere eigene lange Schnur daneben spannen. Dann mögen die anderen entscheiden, was länger und was kürzer, – was besser oder schlechter ist. Wir sollen nicht für die anderen entscheiden, wir sollten ihnen nur unsere Wahrheit darlegen.

Quelle unbekannt

AUS DER WISSENSCHAFT

Ihr Gehirn hält Sie für dumm

Manager entscheiden wohlüberlegt, nach rationalen Erwägungen, kalkuliert und bewusst? Die folgenden Effekte menschlichen Entscheidungsverhaltens lassen vermuten, dass es Entscheidungsprozesse gibt, die zwar auch auf der geistigen Verstandes-Ebene getroffen werden, im Kern aber irrationales Verhalten wiedergeben. Es scheint, als nähme sich ein Gehirn die Freiheit, seinen Träger für dumm zu halten.

Das **Ellsberg-Paradox** beschreibt, dass sich bei der Bewertung einer unsicheren Alternative [z.B. persönlicher Erfolg beim Münzspiel oder beim Kugelspiel] eine Person über die Wahrscheinlichkeiten für das Eintreten der einzelnen Konsequenzen sicher oder unsicher sein kann.

Die Unsicherheit darüber, dass beim Werfen einer Münze die Wahrscheinlichkeit für ‚Kopf‘ bei 50% liegt, kann vorausgesetzt werden. Soll aber eine Kugel aus einer unbekanntenen Urne mit roten und schwarzen Bällen gezogen werden, so müssten – wenn es keine weiteren Information dazu gibt, also z.B. Anzahl der Kugeln, Verhältnis rot und schwarz – auch 50% für z.B. ‚schwarz‘ angenommen werden. Über diese Wahrscheinlichkeit ist sich der Entscheider jedoch unsicher. Ellsberg fand dazu heraus, dass Menschen zwischen zwei Spielen, von denen eines mehr Wahrscheinlichkeitsunsicherheit vermittelt – obwohl dies faktisch gar nicht so ist – dennoch lieber das andere wählen.

Das **Verfügbarkeitsbias** beschreibt eine Urteilsverzerrung, die entsteht, wenn eine Person die Wahrscheinlichkeit eines Ereignisses subjektiv höher einschätzt, je leichter oder schneller sie in der Lage ist, sich Beispiele für dieses Ereignis vorzustellen oder in Erinnerung zu rufen. Ist aber das Ereignis geprägt von besonderer Emotionalität, Lebhaftigkeit, hoher Familiarität, starker Medienpräsenz oder kürzlichen Auftretens, dann überschätzen Menschen die

Wahrscheinlichkeit des Ereignisses und verzerren damit ihre Entscheidungen.

Der **Besitztumseffekt** sagt im Kern aus: Was ich einmal besitze, gebe ich nicht wieder her. Es zeigt auf, dass die Wertschätzung eines Gegenstands davon abhängt, ob eine Person diesen besitzt oder nicht. Der minimale Preis, den ein Verkäufer für einen bestimmten Gegenstand akzeptiert, liegt über dem maximalen Preis, den er als Käufer bezahlen würde. Mit anderen Worten: Das, was mir am Herzen liegt, hat für mich einen höheren Wert als das, was mir noch nicht am Herzen liegt. Was muss wohl eine Führungskraft tun, damit ein Unternehmen einem Mitarbeitenden am Herzen liegt? Der Artikel ‚Leichtkeitsmanagement‘ in dieser WertPraxis versucht Anregungen zu geben.



Der **Gambler's Fallacy Effekt** erklärt, dass Roulettespieler auf die Frage, welche Farbe nach zehnmal ‚schwarz‘ fallen wird, mit ‚rot‘ antworten. Die Meinung, nach einer Serie der einen Farbe sei die andere Farbe zu erwarten, wird als gambler's fallacy bezeichnet. Menschen glauben, dass lange Serien von Ereignissen nicht repräsentativ für einen zugrundeliegenden Gesamtprozess sind. Durch diese Irrationalität haben Menschen schon Millionen verloren.

Das **Mentale-Konten-Modell** beschreibt, dass Menschen dazu neigen, ‚mentale Konten‘ zu führen, in die sie verschiedene Positionen einordnen. In ihrem Vermögen teilen sie auf zum Beispiel in ‚Altersvorsorge‘, ‚Liquidität‘ oder ‚Spekulation‘ und treffen ihre Ent-

scheidungen so, dass nur innerhalb des entsprechenden mentalen Kontos eine Optimierung versucht wird, dabei aber die Auswirkungen auf andere Konten ignoriert werden. Das Gesamte zu betrachten, wird mental nicht vollzogen. Wir fragen uns, wie das dann bei Beziehungskonten, Leistungskonten der Mitarbeitenden oder gar dem eigenen Gewissenskonto ausschaut?

Die **Regret-Effekte** zeigen auf, dass Menschen die Qualität ihrer Entscheidungen danach bemessen, was passiert wäre, wenn sie eine andere Entscheidung getroffen hätten. Zwei Prämissen sind dabei relevant. Erstens erfahren Menschen Gefühle wie Sorge oder Spaß und zweitens antizipieren sie diese Gefühle, wenn Entscheidungen unter Unsicherheit getroffen werden müssen. Das bedeutet, dass Menschen neben dem Nutzen auch die Emotionen berücksichtigen, die aus einem Vergleich der realisierten mit der verpassten Konsequenz resultieren. Sie versuchen dann, das antizipierte negative Gefühl zu vermeiden, ohne zu beachten, dass ‚schlechte‘ Konsequenzen nicht notwendigerweise aus ‚schlechten‘ Entscheidungen resultieren.

Eine Vielzahl weiterer Studien aus Soziologie, empirischer Sozialforschung, Psychologie und anderen Wissenschaftsdisziplinen zeigen das hohe Maß der Irrationalität in Entscheidungen und Verhalten von Menschen auf. Auf dieser Basis begnügt sich der Mensch mit einer leicht gefertigten Ansicht und umgeht die Formulierung einer wohlbegründeten Überzeugung. ‚Irrationales verleiht dem Leben Zauber und Geheimnis‘, meinte Michael Ende [uomo] sinngemäß. Irrationalitäten sind also keine Irrsinnigkeiten, und es ist ein spannender Prozess anzuschauen, wozu es für einen Menschen zuweilen gut ist, sich so zu verhalten oder so zu entscheiden. Haben Sie diesen Gedanken schon einmal gedacht, oder erscheint er Ihnen – oder Ihrem Gehirn – irrational? [rsd]

Dr. E. Olav Klautzsch ist Chef der Kölner Kreativschmiede Klautzsch und Grey. Was man an sich in dieser Branche vermuten könnte, sich bei genauer Betrachtung aber als Besonderheit erweist, bringt Klautzsch in Personalunion zusammen – Psychologie und Werbung. ‚Der Mensch bewertet nach Codes‘ ist einer seiner Leitsätze. Bilder, Symbole, Wörter zu einzigartigen Codes zu formen, ist sein Metier. Wer in seiner Denkkirche wandelt, sieht sich neben einem Kickertisch auch mit dem Konterfei Sigmund Freuds konfrontiert. Eine gute Mischung, die neugierig macht auf die ‚Wertepaxis‘ dieses Profis. Ralph Schlieper-Damrich spricht mit ihm.



WertePraxis: Herr Dr. Klautzsch, aus der Feder Ihrer Agentur stammen Kampagnen für schwere Themen wie Stuhlgangprobleme, mangelndes männliches ‚Stehvermögen‘ oder das nächtliche ‚Müssen müssen‘. Was geht in Ihnen vor, dass Sie sich an solche, weit hin noch aktive Tabus heranwagen?

Olav Klautzsch: Tja, wenn nicht wir, wer denn sonst sollte sich da ‚heranwagen‘? Schließlich schimpfen wir uns eine psychologisch orientierte Agentur. Da muss man die Leute schon mal darauf hinweisen, dass, wenn sie den Trieb verspüren, eine Toilette aufzusuchen, doch wohl eher denken: „Ich muss mal“, als: „Ich verspüre Harndrang“. Und dabei – das zu entwickeln – geht nichts besonderes in mir vor ... außer vielleicht ein innerliches verschmitztes Lächeln ...

WertePraxis: Sie vertreten die Meinung, dass Menschen beständig Codes bewerten. Verstehen wir es richtig, dass Werbung solche Codes erzeugt und das individuelle Decoding bereits in der Konzeption der Botschaft mitbedacht werden muss, damit eine Kampagne gelingt? Und, wenn es Werbung nicht gäbe, was würde dann dafür sorgen, dass solche Codes entstehen?

Olav Klautzsch: Sie reden gerne von „Codes“... Ich lieber von ‚Bildern‘, ‚Geschichten‘. Wichtig sind einfache, schnell ‚einordnenbare‘ Zugänge, die das Leben leichter machen ... Und die Werbung nutzt archaische Muster und ordnet sie immer wieder neu, sie entwickelt neue, in Wirklichkeit aber in ihrer Wirkung alte Bilder ... und dabei ist die Werbung ein Teil unserer Gesellschaft! Und somit erübrigt sich die ‚Huhn/Ei‘-Diskussion. Hauptsache: Es gelingt immer wieder!

WertePraxis: In Ihren Räumen findet sich das Bild des großen Sigmund Freud, in unseren das des großen Viktor Frankl. Wie meinen Sie, decodieren Menschen – eher nach Lust oder eher nach Sinn?

Olav Klautzsch: Eine ‚schlichte‘ Antwort? Die Menschen sprechen doch wohl eher auf die ‚Lust‘ an, um sie dann durch den ‚Sinn‘ klein zu machen, sie kontrollierbar zu machen. Freud’s schlichtes Modell von ‚Es, Ich, Überich‘ kann das vortrefflich verblüffend einfach beschreiben: Das ‚Es‘ will es, das ‚Überich‘ sagt ‚Nein‘ und das arme ‚Ich‘, das arme ‚Ich‘ steht auf dem Schlauch ... T’schuldigung, ... war die

kölsche Variante des Seelischen ...

WertePraxis: Aus der Sicht des Experten, was hat Frankl eigentlich so falsch gemacht, dass man ihn im Vergleich zu Freud noch so wenig kennt? Fehlt ihm die berühmte Couch?

Olav Klautzsch: Nun habe ich mich mit Frankl nicht so sehr auseinandergesetzt, wie Sie ... Aber, ja, ihm fehlt die ‚Couch‘! Aber als Bild, als ‚Code‘ für sein ‚Tun‘! Genau so, wie Freud für sein ‚Denken‘ eben Bilder bietet: Ödipus, Narziss, Libido, Destruo ... Das scheint vieles zu vereinfachen und damit zugänglicher zu machen ... Und damit sind wir wieder bei meinem Job: Werbung! Auch hier kommt es auf die einfachen Zugänge an!

WertePraxis: Sie haben Ihre Agentur seit einigen Jahren in den Räumen einer ehemaligen kölschen Kirche. Woran glaubt Olav Klautzsch?

Olav Klautzsch: Ohjott, ohjott, ohjott, ohjott ... – ich war im Rahmen meiner Sozialisation 10 Jahre als Messdiener tätig ... Genügt Ihnen das? Zudem ‚hausen‘ wir hier in einer katholischen Kirche, deren Mitglieder mit der Allmacht des Papstes und dem Zölibat nichts am Hut haben ... Eine typisch kölsche Kirchengemeinde eben...

WertePraxis: Wenn Sie unseren Leserinnen und Lesern drei Insider-Tipps geben wollen – wohin sollte man bei einem Besuch in Köln unbedingt gehen, um Leichtigkeit in dieser Stadt zu erleben – außer in Ihre Kirche natürlich?

Olav Klautzsch: Da fragen Sie aber wieder Ihre „Kölschen Codes“ ab ☺! Also: Ein Abend im „Goldenen Kappes“ in Nippes. Ein Tag bei tollem Wetter auf der „Akaluwi“, der akademischen Lustwiese der Uni oder überhaupt im Grüngürtel. Und einen Samstagnachmittag im RheinEnergie-Stadion. Mit dem FC leiden, der seinem Anspruch hinterherläuft ...

WertePraxis: Was können Sie persönlich nicht verantworten, auf die leichte Schulter zu nehmen?

Olav Klautzsch: Wenn man Menschen weh tut ... psychisch wie physisch ...!

WertePraxis: Viele, vor allem große Unternehmen, formulieren alle möglichen Code of Conducts, Führungs-Leitlinien, Agenden für ihre Corporate Social Responsibility, Diversity-Regeln, Unternehmenswerte. Dennoch ist die Managerrolle in der Gesellschaft nicht besonders angesehen. Wozu würden Sie raten, bekämen Sie den Auftrag, nicht für Produkte, sondern für die Führungskräfte eines Unternehmens werben zu sollen?

Olav Klautzsch: Das kommt auf's Unternehmen an, seine Stellung und Bedeutung in der Gesellschaft, seine – bestimmte Dinge zulassende – Philosophie. Kann man für Führungskräfte allgemein werben ...? Eher nein, man sollte sie persönlich coachen. Dies ist doch wohl eine Antwort in Ihrem Sinne, oder?

WertePraxis: Frankl ist für uns der Begründer des therapeutischen Humors. Er meint, nichts Besseres könne einen Patienten so sehr von sich selbst distanzieren lassen, wie der Humor. Wann haben Sie das letzte Mal über sich selbst gelacht?

Olav Klautzsch: Jetzt gerade ... da ich doch versuche, diesem Interview einen witzig leichten Sinn zu geben ...!

WertePraxis: Sie arbeiten in der Stadt, in der hin und wieder der Elferrat regiert. Welche elf Produkte, Dienstleistungen oder Ideen sind für Sie der Inbegriff der Leichtigkeit?

Olav Klautzsch: Schon wieder so 'ne „kölsche Reduktion“, die „Elf“ ... Aber wie soll ich elf Produkte, Dienstleistungen oder Ideen zusammen kriegen?

Vielleicht sollte man all' das als leicht bezeichnen, was mehr als eine ‚Marke‘ ist, was zum Produktgattungsbegriff geworden ist, zur Reduktion, zur Ikone ... also legen wir los:

apple, das i von iPod, iPhone, iMac, iPad, der Föhn, das Kleenex, das Tempo, das Aspirin, das Uhu, – der oB, das Kölnisch Wasser, das Tesa,

wie viele haben wir denn jetzt? Vielleicht noch eine Dienstleistung: der Pizza-Service

WertePraxis: Zum Schluss die berühmte Inselfrage in neuer Form: Ein Buch dürfen Sie mitnehmen und eine Musik – und in einer Flaschenpost dürfen Sie drei Sätze versenden. Ich bin gespannt ... – und danke schon jetzt für dieses Interview mit Ihnen.

Olav Klautzsch: Oh ha, das wechselt des Öfteren!

Das Buch: Fiesta von Ernest Hemingway.

Die Musik: Alles von Steely Dan.

Die drei Sätze in der Flaschenpost:

It's only a papermoon.

Let's go to Biarritz and have a drink.

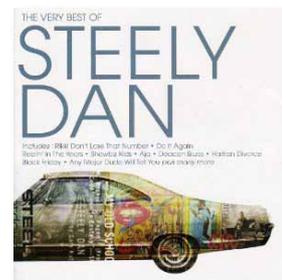
It's better to burn out than to fade away

... Leicht genug?

Auch ich danke für dieses Interview.



Hemingway, E.:
Fiesta
rororo, 10. Auflage, 1999



The Very Best of Steely Dan
Doppel-CD, 2009

WertePraxis Das Original

Das erste Online-Periodikum für
Manager mit Sinn und Werten in
Anlehnung an die Sinntheorie von
Viktor E. Frankl

Die nächste Ausgabe erscheint
am 15. November 2010

Unser Leitwert ist dann: Gelassenheit

Abonnieren auch Sie kosten- und
werbefrei die WertePraxis.

www.wertepraxis.de

AUS DEM LEBEN

Ein Mann, eine Maus

Walt Disney, der Superstar des Zeichentricks, beseelt gezeichnete Figuren. Seine größte Leistung besteht darin, den Begriff der Animation wörtlich genommen und Zeit seines Lebens daran gearbeitet zu haben, künstliche Figuren immer lebendiger zu gestalten.

Am 5. Dezember **1901** wird Walt Disney als jüngster von vier Söhnen geboren. Sein Vater, französischer Herkunft, seine Mutter deutsch-amerikanischer Herkunft, gehörten der Arbeiterklasse an. Chicago war die erste Station im Leben des Walter Elias Disney – des Mannes, der später die Familienunterhaltung – nicht nur in den USA – revolutionieren sollte. Schon **1906** zogen die Disneys aufs Land nach Missouri, damit die Kinder ohne die schlechten Einflüsse der Großstadt aufwachsen konnten. Der junge Walt war begeistert von Flora und Fauna, und er half den Eltern, wo es nur ging in der Landwirtschaft. Bei seinen Ausflügen in die umliegenden Wälder traf er auf Waschbären, Füchse und andere Tiere und entwickelte hier seine Liebe zur Natur, die ihn sein ganzes Leben lang nicht mehr loslassen sollte.

Schon im Jahre **1911** mussten die Disneys ihre kleine Farm in Missouri aufgeben und zogen nach Kansas City in Missouri. Dort wurden die Kinder eingeschult. Walt war kein besonders guter Schüler und besuchte auch nie eine Universität. Schon während der ersten Schuljahre übte sich Walt im Zeichnen. In der vierten Klasse stellt der Lehrer die Aufgabe, eine Vase mit Blumen zu zeichnen. Walts Blumen haben Gesichter und anstelle der Blätter Arme. Seine Kreativität kommt bei unterschiedlichsten Gelegenheiten zum Ausdruck. Zur Feier von Abraham Lincolns Geburtstag überrascht er alle, indem er als Präsident verkleidet in die Schule kommt. Mit Make-up, einem falschen Bart, einem Zylinder und einem Gehrock steht er vor der Klasse und rezitiert die Ansprache von Gettysburg.

Roy Disney, der ältere Bruder und späterer Mitbegründer der Disney Company, erinnert sich an die Kinderzeit mit den folgenden Worten: „Soweit ich zurückdenken kann, hat Walt immer

Dort entwirft er Anzeigen für das Kino und die Umschläge für das wöchentliche Programmheft. Während dieser Zeit begegnen sich die beiden Zeichner Ub Iwerks und Walt Disney.



Walt Disney mit den 7 Zwergen

gearbeitet. Er arbeitete tags, und er arbeitete nachts. Walt spielte nicht viel als Junge. Er kann immer noch nicht einen Ball sicher fangen.“

Nach dem Umzug nach Kansas City kaufen die Disneys eine sogenannte Zeitungsroute, einen Stamm von etwa 2000 Abonnenten des ‚Kansas City Star‘. Diese Kunden mussten täglich mit Zeitungen beliefert werden, und Roy und Walt waren die Zeitungsjungen, die diese Arbeit ausführen – ohne Lohn. Walt ist erst neun Jahre alt und sein Job beginnt am Morgen um halb 4 Uhr. Spielzeug oder Taschengeld gab es bei den Disneys nicht. Der Vater war streng, sehr sparsam und erzog seine Söhne zu harter Arbeit, in bewährter amerikanischer Tradition.

Ab **1914** tritt Walt zusammen mit seinem Schulkameraden Walt Pfeiffer als Amateurkabarettist auf. Sie geben Charlie Chaplin-Imitationen zum Besten. Am Ende des 1. Weltkrieges – im Jahre **1918** – meldet er sich beim Roten Kreuz an und erhofft einen Einsatz in Frankreich, was ihm gelingt. In dieser Zeit reift er zu einem selbstsicheren und optimistischen jungen Mann. Zurück in Kansas vermittelt ihm sein Bruder Roy einen Job als Zeichner bei den Pesmen-Rubin Commercial Art Studios.

Der Beginn der Zeichentrickstudios und der Walt Disney Company

Schon **1920** fühlen sich beide jungen Männer in ihrem jugendlichen Enthusiasmus erfahren genug, um sich selbständig zu machen. Sie gründen die Iwerks-Disney Commercial Artists. Schon nach ein paar Monaten scheitert aber diese Unternehmung, und Walt geht als Cartoonist zu Kansas City Film Ad,

wo er erstmals seine neue Liebe – den Zeichentrickfilm entdeckt. Er beschafft sich selbst eine Kamera und beginnt mit dem Drehen von kurzen Cartoons. Mit viel Engagement und Einsatz dreht er wöchentlich einen Cartoon und nennt diese Laugh-O-grams. Dies war ein gutes Training für seine spätere Karriere.

Das Geld wird immer knapper in Kansas und wochenlang können die Gehälter nicht bezahlt werden. Trotzdem lässt sich Walt nicht entmutigen. Der Zufall will es, er entdeckt ein kleines Mädchen – Virginia Davis – die von nun an eine ganze Trickfilmserie von Alice im Wunderland in den Studios dreht. Walt Disney kann sich **1923** nicht mehr in Kansas City halten, und er entschließt sich, nach Hollywood zu ziehen. Gleichzeitig unterschreibt er seinen ersten großen Vertrag mit einer New Yorker Verleihfirma für eine ganze Serie der Alice im Wunderland. Dies war der Beginn der Walt Disney Company.

Über drei Jahre lang wurden knapp 60 Filme von ‚Alice in Cartoonland‘ gedreht, dann spürte Disney, dass das Publikum eine neue Figur wünschte. Es entstand ‚Oswald the Rabbit‘ und mit verbesserter Technik wurde Oswald so erfolgreich, dass die New Yorker Ver-

leihfirma, der die Rechte an der Figur gehörten, entschied, die Serie selbst weiter zu führen.

Die Beseelung der Mickey Mouse

Walt hat nun ein Problem. Er benötigt eine völlig neue Comicfigur. Er entscheidet sich für eine Maus. Mäuse gab es schon mehrfach in seinen Trickfilmen als Vorformen der zukünftigen Mickey Mouse, alle gezeichnet von Ub Iwerks. Auf der Basis dieser Vorformen entwickelt Iwerks – angeblich in wenigen Minuten – die Mickey Mouse. Mit der Mouse kam auch der Tonfilm ins Spiel. Während Ub täglich 700 Mäuse zeichnet, um möglichst schnell die ersten Trickfilmszenen zu schaffen, bereitet Walt die Voraussetzung für einen Tonfilm vor. Walt nimmt den Ton als ein eigenständiges Stilmittel, das den Trickfilm völlig verändern sollte. Stummfilme waren seinerzeit nicht wirklich stumm, sondern ein Pianist spielte Melodien aus einem festen Repertoire, die die Situationen auf der Leinwand musikalisch untermalten. Disneys Entdeckung war nicht das einfache Beifügen des Tons zum Stummfilm. Er drehte die Stummfilmpraktik um, indem er die Filmhandlung, die Bewegungen Mickykeys der Musik anpasste. Später wird der Ton zur Metapher für das Geschehen auf der Leinwand, wenn etwa Plutos Schwanz wie eine Stimmgabel vibrierte und das auch zu hören war, oder wenn Donald Duck mit dem Geräusch von quietschenden Reifen um die Ecke rannte. Dieses Raffinement erreichten die Disney-Filme Mitte der dreißiger Jahre.

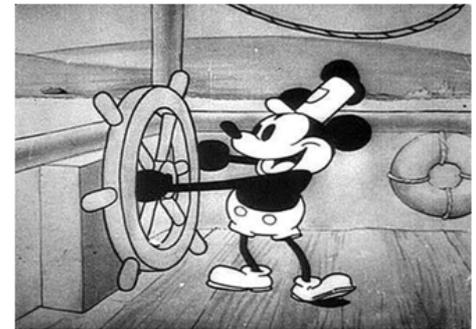
Mit Mickey werden Komponisten, Tontechniker, zusätzliche Zeichner, technische Forscher und Animatoren in der Disney Company angestellt. Walt Disney legt immer größeren Wert auf die Betonung der Volumina seiner Figuren. Seinen Zuschauern gefällt es, wenn die Figuren anfangs den Naturgesetzen gehorchen, die dann überraschend außer Kraft gesetzt werden. Um diese Veränderungen stilsicher zeigen zu können, lässt Disney seine Animatoren Zeichenkurse besuchen und richtet im Hof des Studios einen kleinen Zoo ein,

in dem die Bewegungen von Tieren studiert werden können. Dieser Tierpark wird aber schnell wieder aufgelöst als Walt Disney zu der Überzeugung gelangt, dass gefangene Tiere sich nicht mehr natürlich bewegen. In späteren Jahren ließ er Filmaufnahmen von wild lebenden Tieren anfertigen, woraus sich nach dem Zweiten Weltkrieg eine eigene Filmserie, die True Life Adventures entwickelten.

Visionen werden real

Auch geschäftlich tat sich vieles. 1933 entstand das berühmteste Merchandising-Produkt mit Mickey – eine Armbanduhr von Ingersoll. Das erste Mickey Mouse Heft wurde produziert, das monatlich von Molkereien an ihre Kunden verschenkt wurde. Und in den folgenden Jahren entstanden eine Vielzahl neuer Charaktere und erfolgreicher Filme: The Ugly Duckling, Three little Pigs, Goofy und Wilbur, Fantasia, Schneewittchen und die sieben Zwerge und viele mehr. In den Disney Studios wurden immer mehrere Produkte parallel entwickelt, das war eine Stärke.

Disney zeichnete aus, stets höchste Qualität zu liefern und immer das Gesamtprojekt im Auge zu behalten. Damit schuf er Werte wie Kreativität, Innovation, Unterhaltung für Jedermann zu einem erschwinglichen Preis, Arbeitsplätze und ein Arbeitsklima, das auf Qualität und Zuschauer ausgerichtet war. Eine Quote für die Anzahl der Zeichnungen je Tag gab es nicht. Die Einzigartigkeit des Endproduktes stand im Mittelpunkt. Er führte sein Unternehmen durch finanzielle Krisen, die Weltwirtschaftskrise, den 2. Weltkrieg und die damit verbundenen Einbußen bei den europäischen Abnehmern. Disney hat nie aufgehört, sein Kernthema zu transzendieren: Figuren einen Charakter verleihen. Auf die Frage eines Reporters „Was war Ihre größte Bestätigung?“ sagte er einmal sehr amerikanisch: „Die ganze verdammte Sache. Die Tatsache, dass ich in der Lage war, eine Organisation aufzubauen und sie am Leben zu halten.“
Danke dafür, Walt Disney! [ud]



„Steamboat Willie“, 1928

„Ich mache meine Filme nicht in erster Linie für Kinder, sondern ich richte mich an die Unschuld in uns allen. Selbst die Schlimmsten sind nicht ohne diese Unschuld, so tief sie auch in ihnen vergraben sein mag. Diese Unschuld versuche ich durch meine Arbeit zu erreichen und anzusprechen.“

Walt Disney

PARADOX

Leichtigkeit in schweren Zeiten?

Wir wollen als gründlich gelten, am besten als tief. Gerne begegnen wir den Unwägbarkeiten des Alltags mit dichtgepackter Schwere. Wir wälzen Probleme, diskutieren Ängste, bestärken uns in unseren Sorgen. Wir stehen dem Drama näher als der Komödie. Dass gerade aber das Leichte am schwersten ist, wollen wir nicht glauben.

Dabei übersehen wir häufig, dass hinter der schweren Fassade Chancen und Leichtigkeit verborgen sind. Den Blick auch darauf zu richten, will nicht immer gelingen. In Zeiten der Arbeitslosigkeit, Krankheitsquoten, Trennungen beruflicher und privater Natur scheint es zynisch, von der Leichtigkeit des Lebens zu sprechen. Wer in einer solchen Phase des Lebens steht, dem ist es eben nicht leicht ums Herz.

Wir denken ca. 60.000 Gedanken am Tag, und oft ist es immer wieder dasselbe, was wir denken. Uns plagen Ängste und Sorgen, Zweifel und Leiden. Was wir denken, bestimmen aber wir selbst – wir entscheiden uns auch, die Gedanken positiver ausfallen zu lassen. Wir haben die Freiheit dies zu tun und damit die Wahrnehmung der Wirklichkeit ein wenig zu steuern.

Wie kommen wir nun in unseren Gedanken zu mehr Leichtigkeit [wenn man sie wirklich will, denn Leiden soll ja bekanntlich leichter als Handeln sein]? Zum Beispiel so:

- die Gedanken an morgen auch auf morgen verschieben,
- die Gedanken von gestern einfach mal an die Vergangenheit abgeben,
- sich bewusst machen, dass selbst

die unerträglichste Situation keine 24 Stunden am Tag gegenwärtig ist,

- sich Inseln der Ruhe und Gelassenheit schaffen, den Moment genießen,

Leichtigkeit. Frankl ließ seine Klienten das Paradoxe der Situation herausarbeiten und stellte damit eine ausgewogene Perspektive her.



Die Gedanken sind frei.

- sich bewusst machen, dass man in diesem Moment nichts und zwar gar nichts falsch machen kann,
- eine Antwort auf die Frage geben: wie fühlt es sich an, für eine Minute am Tag Lebendigkeit und Leichtigkeit zu spüren?

Viktor Frankl hat den Weg zur Leichtigkeit mit Hilfe des Humors beschrritten. Selbst in schweren Krisen befähigt uns Humor, uns zu distanzieren, so dass das kontinuierliche Kreisen um ein Problem unterbrochen wird.

Humor ist das Mittel der Distanzierung, er befähigt uns, das Absurde an einer Sachlage zu erkennen und sich davon nicht unterkriegen zu lassen, sondern darüber lachen zu können. Und damit wird es leichter. Das Relativieren ist eine Grundvoraussetzung für den Humor und damit ein Einstieg in die Leich-

Das heißt, gerade in schweren Zeiten ist es umso wichtiger, Leichtigkeit in unser Leben zu bringen. In Anlehnung an Konrad Lorenz könnte man sagen: „dass wir die Leichtigkeit noch lange nicht ernst genug nehmen“. Und Sie? [sv]

*Es war einmal ein Lattenzaun,
mit Zwischenraum, hindurch zu schauen.*

*Ein Architekt, der dieses sah,
stand eines abends plötzlich da -
und nahm den Zwischenraum heraus
und baute draus ein großes Haus.*

*Der Zaun indessen stand ganz dumm,
mit Latten ohne was herum.*

*Ein Anblick grässlich und gemein.
Drum zog ihn der Senat auch ein.*

*Der Architekt jedoch entfloh
nach Afri- od -amerika.
Christian Morgenstern*

AUS DEM NETZWERK DER WERTEPRAXIS

Inspiration statt Bonsai.

Wir Westeuropäer sind ein Volk, das sich mit Leichtigkeit tendenziell schwer tun. Für mich bedeutet Leichtigkeit, sich in den Fluss des Lebens zu begeben, lebendig zu sein, Spaß zu haben, seine Potenziale und Talente zu leben, Änderbares zum Positiven zu verändern, nicht Änderbares zu akzeptieren, sich selber nicht so verbissen ernst zu nehmen – also: Das Leben einfach zu nehmen.

Wie ist es bei Ihnen? Lehnen Sie sich doch einmal zurück und denken Sie bewusst nach:

- Wo und wie haben Sie mit Leichtigkeit in letzter Zeit gelebt?
- Wo bzw. wie haben äußere Einflüsse, Strukturen, Vorgaben etc. Sie in Ihrer Leichtigkeit eingeschränkt?
- Wo bzw. wie haben Ihre inneren Vorstellungen, Bilder, Gedanken, vielleicht auch Glaubenssätze Ihre Leichtigkeit eingeschränkt?

Gerade im unternehmerischen Zusammenhang treffen wir immer wieder Führungskräfte, die ‚alles im Griff‘ haben wollen. Daher gibt es unzählige Vorschriften, regalfüllende Handbücher und Regeln, Zeitaufzeichnungen – sie alle machen den Mitarbeitern das Leben nicht leichter.

Mitarbeiter werden als ‚Bonsais‘ gehalten, im Wuchs und an den Wurzeln beschnitten und damit klein gehalten. Auf der anderen Seite gibt es aber auch Mitarbeiter, die mit allen möglichen Tricks und Verhaltensweisen das Leben der Führungskräfte nicht gerade leicht machen. Das Ergebnis können wir täglich in den Wirtschaftsnachrichten lesen: Unternehmen, die in Konkurs gehen. Mitarbeiter, die Burn-out haben. Und eine Wirtschaftskrise, die nicht aufzuhören scheint und keine Lösungen in Sicht!

„Wir können die Probleme nicht auf der gleichen Ebene lösen, auf der wir sie geschaffen haben“, so hat es Albert Einstein bereits formuliert. Ich bin über-

zeugt davon, dass die Zeit reif ist für ein völlig neues Denken und Handeln im Management.



Management by Inspiration

Gefragt sind Manager, die als Visionäre, Vordenker und Innovatoren andere Menschen begeistern und inspirieren, die sich etwas trauen und neue Wege gehen. Dann gäbe es eine Unternehmenskultur, die aus Mitarbeitern keine ‚Bonsais‘, sondern ‚blühende Lebensbäume‘ macht. Die Menschen könnten ihr volles Potenzial entfalten, ihr Engagement und ihre Innovationskraft leben. Dann wären die Menschen inspiriert, lebendig, kreativ, hätten Spaß an der Arbeit und könnten mit der Dynamik und Energie des Lebens arbeiten. Damit steigt auch der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens! Jedes Lebewesen strebt nach Entfaltung – die hohe Kunst des inspirierenden Leadership ist es, diese Entfaltung zu ermöglichen und zu unterstützen.

Basis für Leichtigkeit ist der Sinn und gelebte Werte

Wie schon Viktor Frankl festgestellt hat, ist der Sinn die menschliche Primärmotivation. Wenn Menschen einen wahren

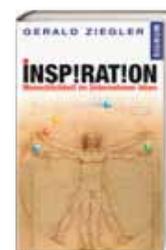
Sinn in ihrer Tätigkeit erkennen und dies in einem ethischen Werterahmen stattfindet, dann sind sie inspiriert. Der

Sinn in einem Unternehmen ist nicht, den Gewinn um xy% zu steigern, Marktanteile den Wettbewerbern abzufragen oder ähnliches. Vielmehr geht es darum, Verantwortung für die Gesellschaft, den Staat, die Menschen, die Natur genauso zu übernehmen wie für den unternehmerischen Erfolg. Inspiriert zu sein bedeutet ‚mit Leben gefüllt, Geist einhauchend, belebt, mit allen Sinnen und Intelligenzen arbeitend‘. Dies funktioniert allerdings nicht per Verordnung oder Dienstweisung. Mit dem Ansatz Management by Inspiration® aktivieren Sie brachliegende Ressourcen zu einem nachhaltigeren Erfolg

des Unternehmens, damit aus ‚Bonsais‘ Unternehmer des Lebens werden!

Der erste Schritt beginnt bei einem selbst: Was inspiriert mich oder – anders gefragt – , was macht mein Leben leichter?

Ich wünsche Ihnen viel Spaß bei Ihrer Reise zur eigenen Inspiration und Leichtigkeit. [Gastbeitrag: gz]



Ziegler, G.:
INSPIRATION – Menschlichkeit
im Unternehmen leben,
Signum Verlag, 2010

SPIELENSWERT

Ab auf den Rasen!

Heute schon gespielt? Also, nicht Büro-Boule oder so, sondern den Spielmacher gespielt? Das tun doch Manager in der Regel, oder? Es wird also Zeit, zu schauen, ob man der Schweini der eigenen Firma ist, ob man Vernetzung, Dynamik, das schnelle Spiel, das leichte Dribbling beherrscht. Da wird man als Spieler verkauft, man wechselt den Verein, man arbeitet für neue Fans. Erst spielt man Rechtsaußen, dann bekommt man die Nummer 6. Die Autoren behaupten, dass die Zukunft mehr Spielmacherqualitäten braucht. Praxisbeispiele, Checklisten und Übungen dienen zur besseren Aufstellung, aber eine Kapitänsbinde müssen Sie sich anderweitig besorgen. Das Buch regt zu Fragen an:

- Wie kann ein strategisches Gespür entwickelt werden?
- Wie kann strategisches Denken trainiert werden?
- Wie kann die strategische Position geklärt werden?
- Wie können strategische Verhaltensweisen entwickelt werden?
- Wie können diese gezeigt werden?

Und geantwortet wird mit Verweisen auf Spielideen, Spielfelder, Spielregeln, die Spieler und Spielerbeziehungen. Dann mal los, Sie werden sich leichttun.



Kohlöffel, K., Rosche, J.-D.:
Spielmacher im Management,
Wiley-Verlag, 2008

LESENSWERT

Vertrauen reduziert Komplexität schlagartig.

Vertrauen ist die wichtigste Führungskompetenz in unserer neuen globalen Wirtschaft. Dieses Buch räumt auf mit der Vorstellung, Vertrauen sei soft, nicht messbar und nur langsam zu gewinnen. Es zeigt an vielen praktischen Beispielen, dass Vertrauen ein extrem wichtiger ökonomischer Faktor ist und was wir ganz konkret tun können, um es systematisch aufzubauen. Vertrauen macht Organisationen schneller und profitabler. Und es macht Menschen in ihren beruflichen und privaten Beziehungen erfolgreicher.



Covey, St., Merrill R.:
Schnelligkeit durch Vertrauen.
Die unterschätzte ökonomische
Macht, Gabal-Verlag, 2009

„Ohne die Fähigkeit, das Vertrauen von anderen zu gewinnen und zu behalten, ist langfristig kein Management und kein Unternehmen erfolgreich.“
Prof. Dr. Edgar Löw, KPMG AG.

BEACHTENSWERT

Leichte Seelenkost

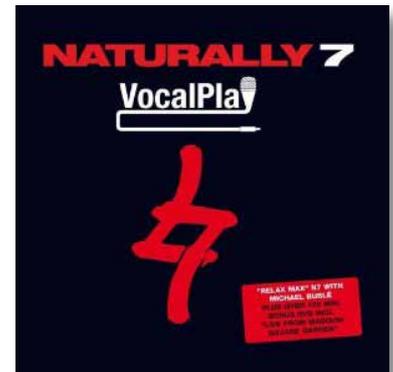
„Genau genommen leben sehr wenige Menschen in der Gegenwart; die meisten bereiten sich vor, demnächst zu leben.“ Dieses Zitat von Jonathan Swift umschreibt gut den Duktus des Buchs von Stefan F. Gross. Erfüllung und Glück – so sein Plädoyer – brauchen „eine Einstellung, eine Denkweise und ein Verhalten, mit denen es gelingt, die eigene Souveränität und Selbstbestimmung zu erhöhen, das eigene Leben auf kluge und gekonnte Weise zu gestalten und die Gegenwart zu einem Gewinn und Genuss für sich zu machen“. Gross bietet als Ansatz

dafür das Lernen der Leichtigkeit an. Anstelle von verbissener und grimmiger Gestaltung des Tages soll doch mehr Schwunghaftes und Heiteres treten. Wer mag da nicht zustimmen. Wenn das Leben sich schwertut, um zu gelingen, dann mag ein Blick in dieses freundliche Buch sicher wohl tun. Und es ist auch so leicht, dass es in den Urlaubskoffer passt.



Gross, St.: Die Kunst der Leichtigkeit.
Verlag Redline Wirtschaft, 2007

HÖRENSWERT



Aus New York stammt sie, die ‚Band ohne Band‘. Naturally 7 machen A-cappella vom Feinsten. Der Dünkste der sieben Jungs ‚spielt‘ – den Bass! Mit einer Leichtigkeit ohne Gleichen bringen die Mundmusiker die Clubs und Studios in Wallung. Sarah Connor und Michael Bublé arbeiteten schon mit ihnen zusammen – und nicht, um sich das Geld für ein richtiges Orchester zu sparen. Wenn also auch Sie einmal etwas Leichtes auf's Ohr bekommen möchten, dann natürlich die Sieben aus dem Westen.