

# Vorwort von Gerald Hüther

Es hat sich inzwischen herumgesprochen: Jeder Mensch hat sich im Lauf seines Lebens bestimmte Fähigkeiten angeeignet, bestimmte Erfahrungen gesammelt und bestimmtes Wissen auf einzelnen Gebieten erworben. All das macht ihn zu dem, was er ist. Aber zu jedem Zeitpunkt seines Lebens hat die oder der Betreffende auch die Möglichkeit, immer noch etwas hinzuzulernen, sich neues Wissen und neues Können anzueignen, neue Erfahrungen zu machen. Es ist also ein Leben lang möglich, sich weiterzuentwickeln, über sich hinauszuwachsen. Dieses Potenzial ist in der inneren Organisation unseres Gehirns von Anfang an angelegt. Niemand kann sein Potenzial in vollem Umfang entfalten, aber jeder hat – egal wie alt er oder sie bereits ist – die Möglichkeit, es zum Erwerb neuen Wissens und zur Aneignung neuer Fähigkeiten zu nutzen. Zwingen kann ihn dazu allerdings niemand, nur einladen, ermutigen und inspirieren.

Aber genau damit haben viele Führungskräfte ein Problem. Nicht nur in der Schule, während der Ausbildung oder an der Universität, auch in Unternehmen und Organisationen. Deshalb bleibt so vieles, was Schüler, Lehrlinge oder Mitarbeiter wissen und können – und deshalb zu leisten imstande sind – weit unter den Möglichkeiten.

Die Lehrkräfte in den Schulen, die Ausbilder in den Betrieben, die Professoren an den Universitäten können damit offenbar recht gut leben. Der Fortbestand ihrer Einrichtungen wird dadurch nicht gefährdet. Aber Betriebe und Unternehmen funktionieren anders. Die können am Markt nicht bestehen und gehen pleite, wenn ihre Mitarbeiter keine Lust haben, sich weiterzuentwickeln. Es reicht inzwischen auch nicht mehr aus, wenn sich hin und wieder jemand findet, der bereit ist, zuzupacken, mitzuden-

ken und Verantwortung zu übernehmen. Moderne Unternehmen, zumal in unserem Kulturkreis, brauchen Mitarbeiter, die Lust darauf haben, sich einzubringen und denen es Freude macht, auszuprobieren, was noch alles geht, was noch besser gehen könnte.

Im Prinzip funktionieren Unternehmen und Organisationen nicht viel anders als ein Gehirn. Auch sie verfügen über ein Potenzial, das erheblich größer ist als es in ihren Bilanzen zum Ausdruck kommt. Auch hier geht prinzipiell noch deutlich mehr – allerdings nicht durch noch mehr Leistungsdruck oder noch besseres Controlling. Damit lassen sich bestenfalls kurzfristige Erfolge und Gewinne erreichen. Langfristig untergräbt diese Strategie das Engagement und die Bereitschaft der Mitarbeiter, die in ihnen angelegten Potenziale zu entfalten. Sie tun dann nur, was sie müssen und wofür sie bezahlt werden. Und das ist für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens zu wenig.

Die Frage ist also, ob und wie es besser gehen könnte. Genau dieser Frage bin ich seit einigen Jahren zusammen mit Sebastian Purps-Pardigol nachgegangen. Nicht theoretisch, sondern sehr praktisch. Wir haben gezielt nach Unternehmen gesucht, die es irgendwie geschafft haben. In denen es den Führungskräften gelungen ist, ihre Mitarbeiter einzuladen, zu ermutigen und zu inspirieren, die in ihnen angelegten Potenziale deutlich besser als bisher zu entfalten. In denen dann auch die Mitarbeiter ihre Lust am eigenen Denken und ihre Freude am gemeinsamen Gestalten wiedergefunden haben, in denen sie wieder Freude daran haben, sich ganz anders als bisher einzubringen, zu wachsen, ja: über sich hinauszuwachsen.

Wir hatten beide zur Genüge erlebt, wie schwer es ist, in Vorträgen und Workshops zu beschreiben, worauf es bei der Umsetzung neuer Erkenntnisse ankommt. Hinreichend Überzeugungskraft gewinnen all diese theoretischen Überlegungen erst dann, wenn sie anhand praktischer Beispiele belegbar, erfahrbar und nachvollziehbar gemacht werden können. Deshalb haben wir seit einigen Jahren nach solchen Praxisbeispielen für gelungene Kulturwandelprozesse in Organisationen und Unternehmen gesucht. Die von uns selbst begleiteten Organisationen wollten wir bewusst nicht als Praxisbeispiele nutzen, um eine subjektive Färbung und Verzerrung zu vermeiden. So blieb uns nur, aufmerksam zu sein und Unternehmen, die uns als passend erschienen, genauer zu

untersuchen. Sebastian Purps-Pardigol hat viel Zeit mit den betreffenden Firmen verbracht, um mit Unternehmenslenkern, Führungskräften und Mitarbeitern zu sprechen.

Auf der Homepage [www.kulturwandel.org](http://www.kulturwandel.org) haben wir eine Auswahl dieser Praxisbeispiele vorgestellt und ich bin froh und dankbar, dass Sebastian die dabei gewonnenen Erkenntnisse und Einsichten der letzten Jahre nun in diesem Buch zusammengeführt und für Sie, liebe Leserinnen und Leser, verfügbar gemacht hat. Er beschreibt darin das Geheimnis, wie ein solcher Wandel der bisherigen Führungs- und Beziehungskultur in Unternehmen und Organisationen gelingen kann.

So unterschiedlich die jeweils eingeschlagenen Wege und Strategien dabei in den einzelnen Unternehmen auch sein mögen – überall wird deutlich, dass es vor allem auf eines ankommt: dass die Mitarbeiter das Gefühl haben, nicht länger als Objekte der Bewertungen, der Anordnungen, der Maßnahmen oder der Interessen ihrer Führungskräfte benutzt zu werden. Sie wollen als Subjekte gesehen werden, denen etwas zugetraut und manchmal auch zugemutet wird. Es sind keine speziellen Methoden oder Techniken, die in diesen Unternehmen von den Führungskräften eingesetzt werden. Es ist eine andere, eine besondere Haltung, die es diesen Führungskräften auf unterschiedlichste Weise ermöglicht, ihre Mitarbeiter zur Entfaltung der in ihnen angelegten Potenziale einzuladen, zu ermutigen und zu inspirieren.

Wahrscheinlich liegt genau darin das Geheimnis des Gelingens: dass man es nicht machen kann, dass man immer erst selbst durch Versuch und Irrtum ausprobieren muss, wie es geht, wie es besser geht als bisher. Und dass es dabei primär auf die Verbesserung der Beziehungen zwischen allen Beteiligten ankommt. Überall dort, wo eine von Wertschätzung und Achtsamkeit im Umgang miteinander bestimmte Beziehungskultur entstanden ist, wo alle Mitarbeiter eines Unternehmens an einem Strang ziehen und ein gemeinsames Ziel verfolgen, stellt sich auch der wirtschaftliche Erfolg als Resultat dieses gemeinsamen Bestrebens über kurz oder lang ein. »Selbstoptimierung lebender Systeme« nennen das die Systemtheoretiker. Sie sind gegenwärtig dabei, das diesem Phänomen zugrunde liegende allgemeine Prinzip zu verstehen: In jedem lebenden System organisieren die daran beteiligten Teilsysteme (in einem Unternehmen sind das die Mitarbeiter) ihre Beziehungen untereinander immer so, dass

der zum Erhalt des betreffenden Systems erforderliche Energieaufwand möglichst gering bleibt. In vielen Unternehmen wird dieses Prinzip gegenwärtig jedoch eher in seiner negativen Ausprägung deutlich: Weil die Beziehungen zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern und oft sogar innerhalb der gesamten Belegschaft so problematisch sind, wird in diesen Unternehmen sehr viel Energie verbraucht, um die aus diesen gestörten Beziehungen erwachsenen Reibungsverluste einigermaßen zu kompensieren. Eine Zeit lang mag das so noch funktionieren – zukunfts-fähig ist eine derartige Beziehungskultur aber nicht.

Aus diesem Grund suchen auch die Wirtschaftswissenschaftler seit einigen Jahren nach neuen Strategien, die wieder Schwung in die ökonomische Entwicklung bringen. Ihre Suche richtet sich auf die Identifikation der nächsten Basisinnovation, die den angestrebten Aufschwung tragen soll. Darunter verstehen sie bahnbrechende Erfindungen, die die Hauptrichtung der wirtschaftlichen Entwicklung über Jahrzehnte hinweg bestimmen. Der russische Wirtschaftswissenschaftler Nikolai Kondratjew hat die langen Wellen entdeckt, die solche Innovationen auf die globale Wirtschaft haben. Seit dem späten achtzehnten Jahrhundert konnte er fünf solche von einer Basisinnovation getragenen langen Zyklen, sogenannte Kondratjew-Zyklen, nachweisen. Der erste Zyklus begann mit dem Bau der Dampfmaschine, der zweite mit der Stahlproduktion und der Erfindung der Eisenbahn. Die Entwicklung von Elektrotechnik und Chemie leitete den dritten ein, der vierte wurde von der Erfindung des Automobils und der Petrochemie getragen. In den 50er Jahren des vergangenen Jahrhunderts kam die Antriebskraft für den fünften Zyklus aus der Informationstechnik. Seitdem war das Wirtschaftswachstum bestimmt von der Zunahme des Informations-sektors. Beendet wurde dieser Zyklus mit der weltweiten Rezession zu Beginn dieses Jahrtausends.

Seitdem halten die Wirtschaftsstrategen nach der nächsten Basisinnovation Ausschau. Inzwischen haben sie den Gesundheitssektor ausgemacht. Der sechste Kondratjew-Zyklus soll nun von einer verbesserten Produktivität im Umgang mit Gesundheit und Krankheit getragen werden. In diesen Bereich wird jetzt auch kräftig investiert, in Medizintechnik, Molekularbiologie, Wellness und alles, was die betreffenden Investoren sonst noch für gesundheitsrelevant halten.

Vielleicht sind mehr Gesundheit, mehr Wohlbefinden und mehr Produktivität aber auch gar nicht durch mehr Diagnostik, Medizintechnik, Fitnessgeräte und Gesundheitskliniken erreichbar. Vielleicht kommt es, damit Menschen gesund bleiben, sich wohlfühlen, lebenslang lernen und produktiv bleiben, auf etwas an, was sich mit solchen Strategien und Verfahren gar nicht erreichen lässt. Zum Beispiel darauf, dass Mitarbeiter in Unternehmen ihre Freude am eigenen Denken und am gemeinsamen Gestalten nicht verlieren. In diesem Fall würde es nicht ausreichen, neue Technologien einzuführen. Stattdessen müsste das Zusammenleben der Menschen so gestaltet werden, dass jeder Einzelne sich eingeladen, ermutigt und inspiriert fühlt, seine Talente und Begabungen, also seine Potenziale zu entfalten.

Dann freilich wäre die entscheidende Basisinnovation, die unser Leben und unsere wirtschaftliche Entwicklung in den kommenden Jahrzehnten bestimmt, nicht eine neue Entdeckung oder Erfindung, sondern eine andere innere Einstellung, ein anderes Selbstverständnis und eine andere Art und Weise des Umgangs miteinander und mit unserer Natur.

Dann würde Wachstum durch die Vermeidung all der vielen Reibungsverluste ermöglicht. Dann könnten wir unendlich weiter wachsen, ohne immer größer zu werden und immer mehr zu verbrauchen. So wie es uns unser eigenes Gehirn vormacht: durch die Verbesserung und den Ausbau der Beziehungen zwischen allen Beteiligten.

Ich wünsche Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, dass es Sebastian Purps-Pardigol mit diesem Buch gelingt, auch Sie einzuladen, zu ermutigen und zu inspirieren, Ihren eigenen Wandel ein Stück weit bewusster zu gestalten. Die Erkenntnisse dazu haben wir bereits, wir müssen Sie nur noch umsetzen.

Göttingen, im September 2015

*Gerald Hüther*



# Eine Symbiose von Wissenschaft und Wirtschaft

»Die Zeit lautet: 3 Minuten und ...« – der donnernde Applaus von über 3 000 Zuschauern übertönte die restlichen Worte des Stadionsprechers. Es war der 6. Mai 1954, ein regnerischer Tag in Oxford. Für den Engländer Roger Bannister war er der bedeutsamste seines Lebens, denn er war gerade als erster Mensch der Welt die Meile in einer Zeit von unter vier Minuten gelaufen. Jahrzehntlang hatten Athleten auf der ganzen Welt vergeblich versucht, diese magische Grenze zu überwinden. Sie waren alle gescheitert.

Doch in den folgenden Jahren geschah etwas Bemerkenswertes: Dutzende weiterer Läufer unterschritten die Vier-Minuten-Marke ebenfalls. Man könnte denken, sie hätten sich Bannisters Trainingsmethoden angeeignet. Das war aber nicht der Fall, denn eine besondere Methode hatte Bannister überhaupt nicht. Er war nicht einmal ein professioneller Sportler, sondern ein angehender Neurologe. Die anderen Athleten schienen Bannisters Erfolg vielmehr als ein »Es-ist-möglich!«-Vorbild zu brauchen. So konnten sie in der Folge über sich hinauswachsen und die vier Minuten ebenfalls unterschreiten.

»Es muss doch noch weitere Unternehmen geben, denen es bereits gelungen ist!« Ob ein solcher Vorbildeffekt auch in der Welt der Wirtschaft möglich ist, diskutierten der Neurobiologe Prof. Dr. Gerald Hüther und ich im Jahr 2011 bei einer gemeinsamen Wanderung mit Blick auf die Werraschleife, nahe seiner Göttinger Heimat. Wir hatten das Wissen der modernen Hirnforschung – jeder von uns auf seine eigene Art – bereits vielen Unternehmen vermittelt. Und wenn ich als Berater Organisationen langfristig in einem Veränderungsprozess begleitete, gelang die Umsetzung

wunderbar. Jetzt suchten Gerald Hüther und ich nach einem Weg, wie wir den Kulturwandel durch einen wirksamen Impuls auch bei vielen anderen Firmen in Gang setzen konnten.

Unternehmer und Entscheider vieler Branchen waren bereits mit dem dringenden Wunsch nach Veränderung und Weiterentwicklung an uns herangetreten. Oft erlebten wir bei unseren Gesprächen mit ihnen, dass viele dieser Protagonisten noch etwas mehr benötigten als Inspiration und Wissen. Und das obwohl sie uns offensichtlich sehr gut verstanden, wenn wir ihnen erklärten, dass Zugehörigkeit ein tief verwurzeltes neurobiologisches Grundbedürfnis ist, dass jeder Mensch den Wunsch nach Mitgestaltung in sich trägt, oder dass sich menschliches Handeln durch den Einfluss innerer Bilder erklären lässt. Ein entscheidender Puzzlestein fehlte bisher noch: Wir brauchten »Roger-Bannister«-Unternehmen, an denen sich andere Firmen und Führungskräfte orientieren konnten, um den letzten »Es-ist-möglich!«-Impuls zu erhalten. Wir brauchten Unternehmen, die bereits eine Kultur erschaffen hatten, die auf einer den Menschen zugewandten Führung basiert. Unternehmen, deren Belegschaft gerne und begeistert zur Arbeit kommt und dadurch ein stabiles wirtschaftliches Wachstum ermöglicht. Mit solchen Vorbildern – so wussten Gerald Hüther und ich damals – könnten wir vielen Firmen und Führungskräften einfacher näherbringen, wonach sie sich ohnehin sehnten: eine solche Kultur auch im eigenen Unternehmen zu verwirklichen.

Die Notwendigkeit, in vielen Unternehmen etwas zu ändern, ist evident, und nicht nur der wirtschaftliche Druck hat enorm zugenommen. Die Kurve psychisch bedingter Ausfälle von Mitarbeitern steigt seit Jahren steil an. Burnout und Überlastungssymptome sind inzwischen die Hauptursache krankheitsbedingter Frühverrentungen. Der Hamburger Konzern Unilever beispielsweise errechnete im Jahr 2011, dass allein in der Konzernzentrale mit 1 100 Beschäftigten die durch psychisch erkrankte Mitarbeiter entstandenen Gesamtkosten bei 7 Millionen Euro liegen.

Zur selben Zeit berichteten die 1 500 befragten Geschäftsführer der IBM Global CEO Study, dass sich ihre Unternehmen in einer wirtschaftlich derart komplexen Phase befänden, dass sie selbst oft keine Strategien für die vor ihnen liegenden Herausforderungen hätten. Jedoch glaubten sie – so antworteten die CEOs unisono – diese schwierigen Zeiten besser



meistern zu können, wenn sie das kreative Potenzial ihrer Mitarbeiter nutzen könnten. Aber wie soll das gelingen, wenn diese immer häufiger ausfallen?

Die von uns selbst begleiteten Unternehmen wollten wir nicht als »Roger-Bannister«-Vorbilder verwenden. »Die eigenen Kinder sind immer die schönsten«, dachten wir uns. »Wir wären nicht objektiv.« Daher machten wir uns auf die Suche nach weiteren Unternehmen mit Leuchtturmcharakter, die messbar zufriedener, gesünder und loyalere Mitarbeiter beschäftigen und dadurch erfolgreicher sind als ihre Mitbewerber. Es war eine lange Suche, doch letztlich fanden wir zahlreiche Beispiele. Ich verbrachte in den vergangenen vier Jahren viel Zeit damit, das Erfolgsrezept dieser Unternehmen genauer zu untersuchen.

In meiner Rolle als Organisationsberater, als Executive Coach und Autor traf ich Eigentümer von Firmen mit 40 Mitarbeitern ebenso wie Geschäftsführer von Konzernen mit einer 50 000-Mann-Belegschaft: Fruchtsafthersteller, Hotels, Polizeibehörden, Modeunternehmen, Handelsketten, Kosmetikunternehmen, Sondermaschinenbauer, Winterdienstleister und viele mehr. Bei den langen Gesprächen mit Chefs und Mitarbeitern interessierten mich vor allem diese Fragen: Welche Rahmenbedingungen hatten die Entscheider dieser Unternehmen für ihre Mitarbeiter geschaffen? Mit welcher inneren Haltung hatten sie das getan? Welches veränderte Verhalten zeigten sie, damit die Menschen in ihren Unternehmen über sich hinauswachsen konnten?

Ich erlebte Mitarbeiter, die weinten, wenn der Geschäftsführer ihr Unternehmen verließ; Menschen, die Arbeitskreise gründeten, um »den guten Geist« des Unternehmens langfristig zu bewahren; eine Studentin, die vom Chef einer Hotelgruppe plötzlich eine Hotelleitung übertragen bekam und historisch gute Ergebnisse einfuhr; eine Belegschaft, die gemeinsam eine Firmenstrategie erarbeitete, die zu einem Umsatzwachstum von 70 Prozent führte; ein Unternehmen, das seinen Umsatz von 1 Milliarde auf 1,5 Milliarden steigerte, nachdem es die Mitarbeiter in den Fokus des eigenen Handelns gerückt hatte.

Im Laufe der Jahre konnte ich bei diesen Unternehmen wiederkehrende Muster erkennen. Das, was ich sah, war die Manifestation der neurowissenschaftlichen Erkenntnisse, die ich von Gerald Hüther und anderen Forschern kannte, deren humanistische Haltung mich nachhaltig geprägt

hat. Die Wissenschaft, stellte ich fest, liefert treffende Erklärungen für den wirtschaftlichen Erfolg. Diese Muster des Gelingens habe ich in diesem Buch für Sie herausgearbeitet – lassen Sie sich inspirieren!

# Urknall – Sie sind der Mensch, bei dem der Wandel beginnt

»Wenn jemand in einem Unternehmen etwas verändern möchte, ist er gut beraten, zuerst bei sich zu beginnen.«

*Bodo Janssen, Geschäftsführer Upstalsboom*

»Moin moin! Mein Name ist Bodo Janssen und ich habe die Vision von glücklichen Menschen.« Der friesische Mann mit den Händen in der Hosentasche fällt durch zwei Dinge auf. Erstens trägt er keinen dunklen, gestreiften Anzug wie die meisten anderen Referenten dieser Wirtschaftskonferenz in Berlin. Zweitens beginnt er seinen Vortrag ohne einstudierte Eröffnungsfloskeln, ohne Powerpoint-Präsentation und ohne feinst geschliffene Rhetorik. Bodo Janssen spricht aus, was ihm am Herzen liegt – und das auf eine Art, dass kaum ein Zuhörer sich seinem Bann entziehen kann. Er erzählt von glücklichen Mitarbeitern, gemeinsamen Klosteraufenthalten und Persönlichkeitstrainings, die er mit seiner Mannschaft macht. Spätestens als Janssen nahezu nebenbei erwähnt, dass sich der Umsatz seiner Hotelkette Upstalsboom in gut drei Jahren verdoppelt und die Weiterempfehlungsrates der Gäste sich auf 98 Prozent erhöht hat, ist es so still im Raum, dass man eine Stecknadel fallen hören könnte.

Es ist Frühjahr 2013 und Bodo Janssen ist mein Vorredner. Uns bleibt im Anschluss an unsere Vorträge gerade noch Zeit, Visitenkarten zu tauschen. Wenige Wochen später treffen wir uns im Restaurant seines Berliner Hauses. Ich will verstehen, wie es ihm gelungen ist, seine Hotelkette zu dem zu machen, was sie heute ist: einer der begehrtesten und profitabelsten Arbeitgeber der Branche.

Wie in vielen anderen Gesprächen zuvor, die ich mit Führungskräften aus Unternehmen mit erfolgreichen Unternehmenskulturen geführt habe, zeigt sich schnell: Auch bei Janssen begann der Wandel im Unternehmen

mit seinem persönlichen Veränderungsprozess. Überraschend offen erzählt er von niederschmetternden Umfrageergebnissen unter seinen Mitarbeitern, von Jahren voller schlafloser Nächte, als sein erstes Unternehmen in der Gründungsphase stark schlingerte, und von lebensbedrohlichen Tagen, in denen seine Familie erpresst wurde. All das veränderte ihn überraschend auf eine heilsame Art und Weise.

Auch andere Führungskräfte unternehmen den Versuch, ihre Mitarbeiter in eine neue Richtung zu lenken – wenn auch meist mit deutlich größerer persönlicher Distanz. Ein besonders einprägsames Beispiel erlebte ich einige Jahre zuvor ebenfalls in Berlin. Nachdem Gerald Hüther und ich unsere gemeinsame Arbeit aufgenommen hatten, sprach sich in Wirtschaftskreisen schnell herum: Wir wollen die Erfolgsgeheimnisse gelungener Unternehmenskulturen aufdecken. Auch Institutionen außerhalb der Wirtschaft wurden auf uns aufmerksam. Ich lebte in Zürich, als mich eines Morgens ein Anruf aus einem deutschen Bundesministerium erreichte. Bei der jährlichen Abteilungsleiterklausur wünschte man zu hören, was wir in den Jahren zuvor an beachtenswerten Unternehmenskulturen gefunden hatten. Mein Besuch im Ministerium sollte mich sehr prägen – wenn auch anders als erwartet.

Zwei Monate später präsentierte ich in Berlin einige unserer Erfahrungen. Im Anschluss schauten mich die Abteilungsleiter fragend an. Mit gespitzten Bleistiften und frischem Papier wollten sie wissen: »Wie können wir hier auch so eine Kultur erreichen, die Sie gerade beschrieben haben? Was genau sollten wir in unserem Ministerium anders machen?« Irgendetwas irritierte mich an diesen Fragen. Ich kam mir vor wie Jamie Oliver, den man nach einem Spaghetti-Rezept fragt. Ich verglich die Szene mit meinen inneren Bildern von all den Führungskräften, die Gerald Hüther und ich gesprochen oder beraten hatten: Menschen, denen es gelungen war, messbar und spürbar in ihren Unternehmen etwas zu verändern. Und plötzlich wurde mir der Unterschied bewusst. Es war die innere Beteiligung, es war die Begeisterung: Sie fehlte an diesem Morgen in den Gesichtern meiner Zuhörer. »Verändern Sie in Ihrem Ministerium für den Moment erst einmal nichts«, war meine intuitive Antwort. »Der erste sinnvolle Schritt wäre, bei sich selbst etwas zu verändern. Solange Sie als Individuen und als Team nicht wissen, wo Sie hinwollen und warum Ihnen das wichtig ist, sollten Sie gar nicht erst beginnen.«

Die Resonanz auf meinen Rat an diesem Vormittag in Berlin war eher verhalten. Eine Staatssekretärin, die Monate später an einem meiner offenen Trainings teilnahm, amüsierte sich, als ich ihr davon berichtete. »In diesen Organisationen ist man es eher gewohnt, konkrete Handlungsvorschläge zu erhalten, anstelle einer Empfehlung zur Selbstreflexion«, erzählte sie. »Der berufliche Alltag zeigt, dass dort weitgehend reaktives Handeln vorherrscht und die Zeit für langfristige Überlegungen nicht reicht.«

Die Beobachtung eines solchen Nicht-beteiligt-sein-Wollens von Führungskräften war für mich ein wichtiger Hinweis. Er verdeutlichte mir, was ich zuvor bei Unternehmen mit gelungenen Unternehmenskulturen oft gesehen und bisher als selbstverständlich betrachtet hatte: Alle Führungskräfte, die erfolgreich eine menschenzugewandte und wirtschaftlich blühende Kultur erschaffen hatten, begannen diesen Prozess damit, an sich selbst zu arbeiten. Es schien so, als gäbe es ein unausgesprochenes gemeinsames Verständnis dieser Menschen. Mahatma Gandhi drückte es vor langer Zeit so aus: »Sei du selbst die Veränderung, die du gerne in dieser Welt sehen möchtest.«

Wovon wollen wir unseren Enkeln erzählen?

Bodo Janssens Anfangsjahre bei Upstalsboom waren schwierig. Er hatte sich zunächst mit dem Aufbau einer eigenen Firma vom väterlichen Betrieb freigeschwommen. Er wollte aus dem »großen Schatten« her austreten. Im Jahr 2005 kehrte er in den Schoß der Familie zurück, und übernahm später die alleinige Führung der friesischen Hotelkette. Die Finanzen waren gut, die Kunden zufrieden, die Mitarbeiter ebenso. Das zumindest glaubte Bodo Janssen. Doch als er im Jahr 2009 einen neuen Personalleiter, Bernd Gaukler, einstellte, eröffnete ihm dieser nach wenigen Monaten: »Herr Janssen, ich habe das Gefühl, hier für zwei Firmen zu arbeiten. Die eine Firma ist die, die Sie mir beschreiben. Die andere Firma ist die, die unsere Mitarbeiter mir beschreiben. Und diese beiden Beschreibungen haben wenig miteinander zu tun.« Gaukler schlug eine Mitarbeiterumfrage vor: »Denn vielleicht liege ich ja falsch.«

Einige Monate später lag das niederschmetternde Ergebnis vor. »Wenn wir damals von unseren Mitarbeitern eine Schulnote bekommen hätten, wäre es wohl eine Vier bis Fünf gewesen«, sagt Janssen. »Die Aussagen waren eindeutig: Die Unzufriedenheit hatte viel mit der Führung und den Führungskräften zu tun«, berichtet Gaukler. Der bislang erfolgsverwöhnte Unternehmenschef Janssen war wie vor den Kopf gestoßen. Er zog sich für einige Tage in die Abgeschiedenheit eines Klosters zurück, um die Rückmeldungen seiner Mitarbeiter zu verarbeiten.

Bodo Janssen hat früh in seinem Leben gelernt, loszulassen. Als Kind wohlhabender Eltern wurde er 1998 Opfer eines schweren Verbrechens. Im Alter von 24 Jahren wurde er entführt. Seine Geiselnnehmer verlangten ein Lösegeld in Millionenhöhe. Immer wieder inszenierten sie Scheinhinrichtungen. Sie zogen dem damaligen Studenten einen Sack über den Kopf, setzten ihm eine Pistole ins Genick und drückten ab. Ob sie dabei russisches Roulette spielten, oder ob die Waffe nie geladen war, weiß Janssen bis heute nicht. »Ich habe sukzessive begonnen, von den unwichtigen Dingen in meinem Leben Abschied zu nehmen«, erzählt Janssen. »Anfangs hatte ich noch solche Gedanken wie ›Jetzt kann ich gar nicht mehr zu meinem Vortrag in die Uni‹ oder ›Ich hab doch gerade so ein schönes Auto gekauft‹. Jedes Mal, wenn es wieder eine dieser Scheinhinrichtungen gab, veränderten sich diese Gedanken und erreichten eine größere Tiefe.« In dieser für ihn, wie er sagt, »sehr wichtigen und prägenden Zeit«, lernte er, Wesentliches von Unwesentlichem zu unterscheiden. Und es fällt ihm seitdem leicht, sich von Letzterem zu trennen.

Im Kloster, viele Jahre später, half ihm diese Erfahrung bei der Neuausrichtung seines Unternehmens. »Was ist wesentlich?« war seine Leitfrage während der Tage, die er nach den niederschmetternden Rückmeldungen seiner Mitarbeiter in den heiligen Mauern verbrachte. Janssen begann in der Klosterzeit ein persönliches Leitbild zu entwickeln und fragte sich auch immer wieder, welche Erfahrungen in seinem Leben ihn bisher am meisten berührt hatten. Letztlich stellte er fest, dass es die Momente waren, in denen er Menschen sah, die tief glücklich und bewegt waren. »Wenn ich eines Tages als Großvater mit meinen beiden Enkeln auf dem Schoß vor dem Kamin sitze, dann will ich ihnen doch nicht von großartigen Betriebsergebnissen und Umsatzrenditen berichten!«, erzählt Janssen. »Wesentlich wäre doch eher, von etwas erzählen zu können, das

sie berührt. Etwas, woran man sich noch lange erinnern mag. Ich würde lieber davon berichten, wie viele glückliche Menschen es in unserem Familienunternehmen gibt – denn im Moment ist das leider gar nicht so.« Bodo Janssen entschied sich daher im Kloster, den Fokus seiner Hotelkette darauf auszurichten, dass sie glückliche Menschen hervorbringt!

Mit diesem Gedanken kehrte Janssen zurück in sein Unternehmen. Er entwickelte daraus eine Firmenvision: Das Glück seiner Mitarbeiter wurde zur Unternehmensstrategie.

»Ich habe ihm zu Beginn nicht geglaubt«, erinnert sich Bettina Cramer. Die Leiterin der Verwaltung für Ferienwohnungen bei Upstalsboom, die schon seit über einem Jahrzehnt im Unternehmen arbeitet, wurde durch schwierige frühere Erfahrungen geprägt: »Bei meinem Arbeitgeber, bevor ich zu Upstalsboom kam, hatte ich einen katastrophalen, choleralischen Chef – nicht schön! Auch bei Upstalsboom liefen in der Vergangenheit einige Dinge nicht so gut. Das zeigte ja die Mitarbeiterumfrage. Damals dachte ich zuerst: Nur weil Bodo Janssen als neuer Chef alles anders machen will, lasse ich mich doch nicht sofort darauf ein!«

Dass Bodo Janssen nach der schlechten Mitarbeiterumfrage ins Kloster ging, führte bei nicht wenigen in der Belegschaft zum Staunen. »Ich dachte anfangs: ›Was ist das denn für ein Unsinn?‹«, schmunzelt Bettina Cramer. »Doch nachdem er zurückgekommen war, hatte sich bei ihm tatsächlich etwas verändert. Es war das erste Mal, dass ich dachte: ›Er redet nicht nur, er meint das auch so!‹. Er begann zu verstehen, was in der Vergangenheit schiefgelaufen war. Durch seinen persönlichen Wandel hat er erkannt, wo er ansetzen muss.«

»Ich dachte am Anfang, Herr Janssen würde nur kurz versuchen, Aufmerksamkeit zu erregen«, erinnert sich Bankettleiterin Anne Stickdorn aus einem der Hotels in Varel, bei Oldenburg: »Ich hätte nicht damit gerechnet, dass er wirklich ernsthaft diesen Weg einschlägt. Er setzt nun schon seit vielen Jahren um, wovon er spricht. Das fällt jedem von uns auf. Deshalb vertrauen wir ihm auch so.«

Bodo Janssen konzentrierte sich zuerst einmal auf sich. »Ich habe mir zu Beginn immer wieder kleine Verhaltensziele gesetzt und mich daran gemessen, ob es mir gelang, diese zu erreichen. Ich arbeitete jeden Tag an mir«, erinnert er sich an die Anfangszeit. »Ich habe viel Zeit mit der Reflexion meiner Gedanken, meiner Gefühle und meines Verhaltens