
Lebensqualität

Hören wir das Wort „Manager“, so denken wir unwillkürlich an Maßanzüge, zwölfzylindrige Limousinen, krokodillederne Aktentaschen und glitzernde Vorstandsetagen. Wir denken an ein von Filmen und Managementmagazinen präsentierte Image, an eine Sonderklasse von Mensch sozusagen. Damit jedoch sehen wir nur einen kleinen Ausschnitt des Gesamtbildes, denn nicht nur auf höchster administrativer Ebene findet Management statt, sondern überall im Leben. Bis hinunter zum untersten Arbeitsplatz managen Menschen ihre Jobs, und nach Feierabend managen sie ihre Familien und ihre Vereine. Das ganze Leben will gemanagt sein. Glückt dieses Management, so entsteht mehr als nur finanzieller Reichtum. Es entsteht Lebensqualität. So gesehen, ist Lebensqualität ein Ausdruck von gekonntem Management.

Gutes Management schafft Lebensqualität.

Lebensqualität ist gegeben, wenn wir uns wohl und geborgen fühlen, uns angstfrei und sicher wissen und eine Zukunft erkennen, in die hinein wir uns entfalten möchten. Über diese grundlegende Vision von Geborgenheit und Entfaltung sind wir Menschen uns einig. Darüber hinaus hat jeder seine eigenen Wünsche und Sehnsüchte und strebt nach deren Verwirklichung. Jeder Mensch, solange er lebendig ist, hat Visionen und hofft auf deren Erfüllung. Ohne Visionen, ohne Träume, ist ein Mensch geistig tot.

In unseren Visionen liegt die Antriebskraft für all unser Tun. Sie sind der Motor, die wahre und einzige Motivation. Wer Visionen vermitteln kann oder es versteht, vorhandene, aber vielleicht verdeckte Visionen zu erspüren, der vermag Menschen zu begeistern und zu führen.

Das Reservoir, von dem wir zehren

Für Betriebswirtschaft und Verwaltungskunde, für „Business Administration“ gibt es vorgeschriebene Studiengänge, für das Management hingegen nicht, wie sich beim Durchblättern der gängigen Managementliteratur leicht feststellen lässt. Die Themen Führung und Motivation werden als eine Kunst beschrieben, bei der es auf alle möglichen Tricks und Kniffe ankommt. Eine begreifbare, grundlegende Systematik scheint jedoch nicht gegeben zu sein. So wirkt es, als sei der konstruktive Umgang mit Menschen kaum erlernbar.

Tatsächlich sind Verwaltungskunde und Management zweierlei. In kaufmännischer Lehre, Betriebs- und Volkswirtschaft wird nach rein sachlichen Gesichtspunkten mit bewährten Formeln und Verfahrensweisen vorgegangen. Geschäftliche Abläufe werden berechnet, Kosten kalkuliert und Risiken auf der Grundlage mathematisch fundierter Wahrscheinlichkeitsmodelle eingeschätzt. Die Welt des Ökonomen wirkt beruhigend überschaubar und vorausberechenbar. Nicht ohne Grund bestimmen Betriebswirte, Kaufleute und Juristen das politische und wirtschaftliche Leben, denn von ihnen erhofft man sich eine nüchterne und analytische Beurteilung von Sachzusammenhängen. Beim Management von Menschen hingegen hat man es mit psychischen Regungen zu tun statt mit standardisierten Prozessen, mit Vorurteilen und Emotionen statt mit Statistiken. Hieran scheitern Kaufmann und Verwaltungskundler häufig, denn für die Behandlung von Menschen wurden ihnen keinerlei Formeln und Verfahrensweisen an die Hand gegeben.

Was also stört bei der Verwaltung am meisten? Die Faktoren Mensch und Psyche. Menschen sind schwer einzuschätzen und vorauszuberechnen. Sie haben Wünsche und Launen, Lust oder Frust, Laschheit oder Beharrlichkeit. Trotzdem muß man mit ihnen auskommen, mit ihnen Geschäfte machen, mit ihnen gemeinsam etwas produzieren. Er liebt und haßt, dieser Mensch, wird rot und blaß, leidet an Krankheit, Alter und Tod, existiert in einer männlichen wie auch in einer weiblichen Version, ist zu allem Überfluß ausgestattet mit einem unbändigen Sexualtrieb, alles Dinge, die ihn vom Arbeiten abhalten. Kurz, der Mensch ist unbequem. Mit einem ordentlichen Roboter wäre man besser bedient, meint der Betriebswirt.

Doch wir wissen es alle: Menschen sind keine Roboter und werden auch nie welche sein. Trotz unserer angeblichen Unberechenbarkeit bringen wir es fertig, etwas zu leisten und gut miteinander auszukommen, selbst ohne die väterliche Anleitung von Verwaltung, Staat und Kirche. Wir haben es schon immer geschafft, uns einigermaßen vernünftig zu organisieren. Es scheint, als verfüge die Menschheit über ein naturgegebenes Reservoir von Intelligenz und Ethik.

Tatsächlich zanken wir Menschen uns nicht ständig, sondern verstehen uns die meiste Zeit. Mit Selbstverständlichkeit suchen und finden wir friedliche Lösungen. Wieso? Weil wir alle an dieses kollektive Reservoir von Intelligenz und Ethik angeschlossen sind und es nutzen, der eine mehr, der andere weniger.

Obwohl die Menschheitsgeschichte das Gegenteil zu beweisen scheint, sucht der Mensch eher die Liebe als den Haß. Schließlich wird nicht andauernd und überall gleichzeitig Krieg geführt, sondern immer nur dort, wo ihn gerade jemand anzettelt. Niemand verläßt gerne freiwillig Tisch und Bett, um in den Krieg zu ziehen. Es braucht immer einen, der die Menschen dazu aufhetzt und das Ganze organisiert. Gutwilligkeit und Hilfsbereitschaft sind eher die Norm als die Ausnahme. Der gesunde Menschenverstand funktioniert auch ohne ein Universitätsdiplom in Psychologie.

Worauf beruht diese uns allen gemeinsame Intelligenz und Ethik? Darauf, daß wir mit Bewußtsein ausgestattete Wesen sind, die denken, fühlen und lieben können. Wir sind von Natur aus – sozusagen von der Bauart her – geistige Wesen. Wir verfügen über Vernunft, Verstand, Gefühl, Erinnerungs- und Vorstellungsvermögen, über einen Geist eben. Wir selbst sind es, die darüber verfügen – und nicht etwa unsere Körper.

Wen meinen wir denn, wenn wir „ich“ sagen? Unser Hirn oder uns selbst? Machen Sie ruhig einmal den Test dazu. Achten Sie beim nächsten Gespräch oder Telefonat einfach darauf, ob Ihr Gehirn mit dem Gehirn des Gesprächspartners spricht, oder ob Sie selbst als geistiges Wesen mit ihm oder ihr als geistigem Wesen in Verbindung stehen.

Manchen Leser mag dieses Experiment erstaunen. Doch bestätigen neuere Forschungen auf den Gebieten der Neurologie, Physik und Psychologie, was wir schon immer geahnt haben: Weder sind unsere Gedanken eine Ausgeburt unseres Gehirns noch unsere Gefühle ein Produkt unserer Hormondrüsen. Unser Wissen um Ethik und Ehre wird nicht von unseren Genen dominiert, sondern von uns selbst eingerichtet und aufrechterhalten. Wäre dem nicht so, wären wir tatsächlich nichts weiter als programmierte Bioroboter, so wären religiöses Streben, Juristerei und Strafvollzug unangebracht und sinnlos.*

Wenn wir im geistigen Sinn des Wortes miteinander kommunizieren, so nicht von Hirn zu Hirn, Konto zu Konto oder Computer zu Computer, sondern von Wesen zu Wesen. Diese Art der Kommunikation beschränkt sich nicht auf „reinen Informationsaustausch“, sondern berücksichtigt darüber hinaus die Dimensionen Gefühl, Liebe, Verantwortung und Intuition.

Mit diesem Gedanken sind wir unversehens im Bereich der Geistigkeit gelandet, der Spiritualität. Spiritualität hat nichts mit Phantasterei, religiöser Verzückerung oder „Esoterik“ zu tun, sondern beruht ganz einfach darauf, daß man einen Unterschied zwischen Geist und Körper erlebt und anerkennt.

Ein spirituell ausgerichtetes Management würde den Menschen als geistiges Wesen ansprechen statt lediglich als betriebswirtschaftlichen Faktor. Es würde eine Form von Lebensqualität herstellen wollen, die sich vielleicht nicht in Zahlen ausdrücken läßt, dafür aber zu erspüren ist: als Glücklichkeit, als Offenheit für die Zukunft, als Vorfriede auf das Leben als Spiel, als geistiges Heimatgefühl. Dies sollte zutiefst seine Vision sein.

* Fritjof Capra: The Tao of Physics, Wildwood House 1975 / Rupert Sheldrake: The Presence of The Past, Fontana 1989 / Brian L. Lancaster: Approaches to Consciousness, Palgrave MacMillan 2004.

Kommunikation

Lebensquell Aufmerksamkeit

Wir kommunizieren ständig. Warum also noch Worte darüber verlieren? Weil Kommunikation die Grundlage von Leben ist und weil Kommunikationsqualität und Lebensqualität sehr viel miteinander zu tun haben.

Lebendig sein bedeutet: in Kommunikation sein, in Verbindung stehen. Es bedeutet Mitteilungen aufnehmen, Mitteilungen verarbeiten, Mitteilungen geben. Das trifft überall gleichermaßen zu, ob privat, gesellschaftlich oder geschäftlich, ob unter Menschen, Tieren oder Pflanzen.

Wer lebt, kommuniziert.
Wer nicht kommuniziert, ist tot.

Vom lateinischen „communicare“ abgeleitet, bedeutet „kommunizieren“ nicht etwa „sprechen“, sondern „etwas gemeinsam machen, etwas teilen, etwas mitteilen“. Kommunikation läßt sich somit nicht aufs Hören, Sprechen oder Lesen von Wörtern einschränken. Auch die anderen Sinne spielen ihre Rolle. Tiere und Pflanzen zum Beispiel kommunizieren über Farben und Duftstoffe. Wir übrigens auch, jedenfalls wenn wir verliebt sind oder jemanden verliebt machen wollen. Die gesamte Mode- und Parfümindustrie lebt davon.

Die subtilste Form von Kommunikation besteht darin, daß man einander Aufmerksamkeit schenkt. Allein schon dadurch, daß wir einander wortlos anschauen und uns gegenseitig wahrnehmen, teilen wir einander auf nonverbale Weise etwas mit. Es läßt sich überhaupt nicht vermeiden. Ähnliches läßt sich bei Pflanzen und Tieren beobachten.*

Sobald man etwas wahrnimmt, steht man in Kommunikation damit. Denken Sie etwa an das Betrachten eines Gemäldes, das Hören eines Musikstückes oder das Erschnuppern eines guten Essens. Beim Wahrnehmen eines Menschen spürt man dessen Angespanntheit oder Entspanntheit, dessen Stimmungslage, dessen Grad an Wachheit und Aufmerksamkeit. Noch ist kein Wort gefallen und schon weiß man sehr viel über die Befindlichkeit seines Kommunikationspartners.

Kommunizieren bedeutet, etwas oder jemanden in den eigenen Wahrnehmungsraum einbeziehen, einen geistigen Raum miteinander teilen. Dazu bedarf es der

* Peter Tompkins, Christopher Bird, The Secret Life of Plants

Aufmerksamkeit. Nur das, worauf ich meine Aufmerksamkeit richte, nehme ich wahr. Nur dorthin erstreckt sich meine Kommunikationslinie. Nur das registriere ich, lerne ich, behalte ich.

Mit den Augen hat das überhaupt nichts zu tun. Beispiel: Die Buchseite anstarren, die man vor Augen hat, und sich gleichzeitig irgendwo hinträumen. Jeder kennt das. Trotz offener Augen mit Blick auf das Buch wird nichts wahrgenommen, jedenfalls nicht das Buch.

Kommunizieren im feinsten Sinn bedeutet:
seine Aufmerksamkeit bewußt auf etwas richten.

Der Grad meiner Aufmerksamkeit, meine Konzentration also, ist entscheidend für die Intensität meiner Auseinandersetzung mit der Umwelt. Was ich nicht wahrgenommen habe, das ist für mich nie dagewesen. Deswegen kann ich mich hinterher auch nicht daran erinnern.

Aufmerksamkeit ist lebensspendend

Richtet man seine Aufmerksamkeit auf eine Person, so mißt man ihr allein schon durch diesen Akt Bedeutung zu. Es entsteht eine Beziehung. Durch Aufmerksamkeit erhebt man eine Person zum Beziehungspartner. Dadurch wächst sie und wird größer. Nicht nur auf Personen trifft das zu, sondern auch auf Tiere, Pflanzen, Dinge, Tätigkeiten oder Sachverhalte.

Verströmt man seine Aufmerksamkeit in die Dinge, so blähen sich ihre Dimensionen auf. Das Gute wird besser, das Böse schlimmer, das Banale sensationell. Gleiches gilt für die Emotionen: Ob Freude oder Leid, beides wird umso größer, je mehr Aufmerksamkeit man hineinpumpt.

Auch das Umgekehrte ist wahr: Entzieht man einem Beziehungspartner oder Sachverhalt Aufmerksamkeit, so erklärt man ihn damit für bedeutungslos. Ignorieren bewirkt Schrumpfen und Absterben. Keine Aufmerksamkeit schenken bedeutet soviel wie „nicht in Übereinstimmung sein“. Und genauso, wie Realitäten durch Übereinkünfte erschaffen werden, zerfallen sie auch wieder, wenn man ihnen seine Aufmerksamkeit, und damit die Übereinkunft, entzieht. Nimmt man sie nicht wichtig, so verschwinden sie von der Bildfläche. Regt man sich über sie auf, so nehmen sie übermächtige Dimensionen an.

Das Strömen von liebevoller Aufmerksamkeit ähnelt dem Strömen von Wasser oder Geld. Liebevolle Aufmerksamkeit wirkt gewissermaßen wie die Gießkanne eines Gärtners auf die Pflanzen oder das Investment eines Konsortiums auf ein

wirtschaftlich unterentwickeltes Gebiet. Ströme von Aufmerksamkeit, Wasser oder Geld haben eine belebende Wirkung auf das Zielgebiet. Versiegt der Strom, so verdorrt der betreffende Bereich.

Aufmerksamkeit bewirkt Wachstum.
Unaufmerksamkeit bewirkt Schrumpfung.

Motivation

Motivation kommt von innen

Das lateinische Wort „movere“ bedeutet „bewegen, antreiben, in Gang setzen“. Hiervon leiten sich die Worte „Motor“ und „Motiv“ ab. Ein Motiv ist ein „Beweggrund“, ein Motor ein „Beweger“.

Wer unmotiviert ist, der mag nicht mehr. Er hat keinen Beweggrund mehr. Den hat er aus lauter Frustration vergessen und verdrängt. An diesen Beweggrund aber muß man ihn erinnern, wenn man das Spiel mit ihm weiterführen will. Wie packt man das an? Indem man ihm dabei hilft, seine verschüttete Vision wieder freizuschaukeln.

Wörtlich genommen, bedeutet „jemanden motivieren“ soviel wie „jemanden in Bewegung versetzen, ihn antreiben“. Kann man denn Menschen antreiben? Ja, aber nur mit Gewalt. Denn der echte Antrieb, der kommt von innen. Nur sich selbst können Menschen nachhaltig antreiben. Denn nur sie selbst wissen, wo sie hinwollen. Will man sie in Richtung künstlich aufgepfropfter Ziele bewegen, so geht das nur mit Hilfe von Druck oder dadurch, daß man ihnen etwas vorgaukelt, sie also belügt. Wie gut das funktioniert, werden wir im Kapitel über PR noch sehen.

Freiwillig gehen Menschen nur dahin, wo sie von sich aus hinmöchten. Nur dort hin verspüren sie einen inneren, echten Antrieb. Nur in diese Richtung bringen sie Energien auf, entfalten sie Kräfte. Und dieser Kräfte muß sich ein Management bedienen, so es gewaltfrei führen will. Nicht gegen die Menschen führen, sondern mit den Menschen, das wäre das Erfolgsrezept.

Daß ein Mensch einen anderen motivieren können soll, ist ein Unding. Allenfalls an ihre ureigenen Beweggründe kann ein Spielführer seine Mitspieler erinnern, so er es ehrlich meint, an die Gründe also, deretwegen sie sich ursprünglich dem Spiel zugesellt haben. Und diese liegen in ihnen selbst: als Visionen, Idealvorstellungen, Wunschträume. Sie sind bereits da. Man muß sie nur ausgraben. Der eine kann sie nicht in den andern „hineinmotivieren“.

Weder darf Motivieren zur PR-Kosmetik verkommen noch zum rein monetären Anreiz degradiert werden. Damit täte man der Qualität von Leben und Spiel keinen Gefallen. Auf solche Weise spräche man seine Mitspieler als konditionierbare Roboter auf unterster Motiviertheitsstufe an. Klüger und ethischer ist es da, man begriffe seine Mitspieler als geistig bewußte Wesen, erinnerte sie an ihre Urvisionen und appellierte an ihr Pflichtbewußtsein. Nur so lassen sich Menschen in echtem Sinne motivieren.

Motivieren bedeutet, einen Mitspieler an seine Vision zu erinnern.

Wiederholt sprachen wir von überpersönlichen Idealen, Visionen, Verantwortung. Da drängt sich die Frage auf, ob denn Menschen in Großbetrieben mit Tausenden von Mitarbeitern, vom Standpunkt des oberen Managements bloße Spielfiguren, solcher Höhenflüge überhaupt fähig sind? Oh ja. Tatsächlich sind die meisten Menschen gewillt, einen guten Job zu machen und freuen sich über Anerkennung dafür. Sie haben ein weit höheres Ideal von Pflichterfüllung, als mancher ihnen zugestehen würde.

Der durchschnittliche Postbote zum Beispiel trägt seine Briefe nicht nur deswegen aus, weil er damit sein Geld verdient, sondern auch, weil er weiß, daß das Austragen von Briefen seinen guten Sinn hat. Er weiß, daß seinem Tun eine Bedeutung zukommt. Er weiß, daß er an einem großen Spiel Teil hat, und daß es dabei auch ein kleines Bißchen auf ihn ankommt. Wüßte er das nicht, so würde in unserer Welt bald überhaupt nichts mehr funktionieren. Was hält das große Spiel denn zusammen, wenn nicht die brave Ethik der kleinen Leute?!

Würdigt man den so genannten „kleinen Mann“ für sein Tun, so blüht er auf. Der „große“ übrigens genauso. Indem man die Leistungen eines Mitspielers lobt und mit Interesse auf seine Vorschläge eingeht, fühlt er sich aufgewertet. Und das zählt mehr, als wenn man für seinen Job eine neue, möglichst amerikanisch klingende Bezeichnung fände oder ihm auf Druck einer letztlich anonymen Gewerkschaft hin zweikommasieben Prozent mehr Lohn zahlte. Er würde doch so gern sein Bestes geben! Wenn man ihn nur ließe.

Motivieren in vier Schritten

Haben Mitspieler aus lauter Frustration emotionale Mauern um sich herum errichtet, hinter denen sie sich nicht mehr hervortrauen, dann hilft nur eins: Verstehen und Mut machen. Verstehen und Mut machen, daraus besteht die Kunst des Motivierens. Je tiefer jemand abgerutscht ist, je weiter er sich von der Vision entfernt hat, desto mehr Zuwendung und Geduld muß der Motivierende aufbringen.

Erinnern wir uns an die „simple Kommunikationsweisheit“ und das „komplette Verständnispaket“ aus dem Kapitel über Kommunikation. Die gleichen vier Schritte, die dort genannt wurden, gelten auch für das Motivationsgespräch:

- **Zuhören**
Was ging schief? Welcher Frust wurde erlitten?

- **Verstehen**

Und zwar von der Warte des Sprechers aus. Selbst dann, wenn man selbst es anders sieht. Selbst dann, wenn man selbst, der Zuhörer, Ziel der Kritik ist.

- **Bestätigen**

Bitte keine Lippenbekenntnisse der Marke: „Ich kann das gut verstehen“. Keine Floskeln! Es muß von Herzen kommen. Untrügliches Kennzeichen: Fühlt sich der Gesprächspartner angemessen bestätigt, so atmet er erleichtert auf und beginnt zu strahlen. Sein Problem wurde erkannt. Nun hat er den Kopf frei für die Lösung.

- **Orientieren**

Den Mitspieler taktvoll an das gemeinsame Spiel erinnern, an die gemeinsamen Ideale, Absprachen und Übereinkünfte. Seine grundsätzliche Gewilltheit, dabei zu sein und mitzumachen, wieder aufbauen. Ist erst einmal alles bewältigt, das ihn aus der Bahn geworfen hat, so findet der Mitspieler ganz von sich aus zurück auf den gemeinsamen Weg.

Ohne Gewilltheit geht nichts

Eben wurde das Wort „Gewilltheit“ verwendet. Man findet es nicht im Duden. Zum Zweck dieses Buches wollen wir es hier definieren, denn es sagt mehr und anderes aus als „Wille“ und „Wollen“.

„Wille“ und „Wollen“ beziehen sich auf den aktuellen Moment einer Entscheidung zwischen angebotenen Alternativen. „Gewilltheit“ hingegen verweist auf eine grundsätzliche Haltung. „Wille“ und „Wollen“ beziehen sich auf das Jetzt, auf den gegebenen Moment, Gewilltheit hingegen auf das Immerwährende.

An einem Beispiel läßt sich das unschwer erkennen. Der Unterschied zwischen: „Ich will ein Eis essen“ und: „Ich bin gewillt, Eis zu essen“ dürfte offensichtlich sein. Im ersten Fall will der Sprecher sagen, daß er jetzt im Moment gerne ein Eis essen würde, im zweiten tut er kund, daß er grundsätzlich gerne Eis ißt.

Wörter, die mit „-heit“ enden, verweisen auf einen innewohnenden Seinszustand, auf eine charakterliche Eigenschaft. Diese kommt manchmal mehr und manchmal weniger zum Ausdruck, ist aber immer gegeben. Sagt man von einer Rose: „Ihre Schönheit kommt im Abendlicht am besten zum Ausdruck“, so meint man damit, daß sie eigentlich immer schön ist, im Abendlicht jedoch ganz besonders.

Verfügt jemand über Gewilltheit, so hat er ein Potential an Willenskraft, das jederzeit aktiviert werden könnte. Dementsprechend kann nur der, der über Gewilltheit verfügt, motiviert werden. Indem man seine grundsätzliche Haltung des Dabeiseins- und-Mitmachen-Wollens anspricht, seine Gewilltheit also, kann es gelingen, seine

Antriebskräfte zu mobilisieren. Sie waren wegen schlechter Tagesform oder irgend-eines Ärgernisses vielleicht zeitweilig gedämpft, sind aber grundsätzlich da.

Hat ein Mitspieler jedoch keinerlei Gewilltheit mehr, so verpuffen alle Motivationsversuche wirkungslos.

Motivieren von Gruppen

Wer als Führungsperson die vier Schritte der Motivierung beherrscht, ist fähig, Mitspieler auf würdige Weise zu motivieren. Auch Gruppen! Denn Gruppen reagieren ganz ähnlich wie Einzelwesen.

Jede Gruppe hat ihre Geschichte, bestehend aus einer Vielzahl von gemeinsamen Erlebnissen. Darunter sind es besonders die emotional intensiven Momente, die eine Gruppe zusammenschweißen, vor allem natürlich die Siege und Niederlagen. Gemeinsames Leid verbindet genauso wie gemeinsame Freude. Was aber noch mehr verbindet, ist die Bewältigung von gemeinsamem Leid und gemeinsamer Freude.

Niederlagen und Siege wirken umso gemeinschaftsbildender, desto mehr sie gemeinsam verarbeitet wurden. Unverarbeitet gelassen, stellen sie ein „Stück Unbewußtsein“ im Leben der Gruppe dar, denn keiner weiß so recht, wie es in jenen turbulenten Phasen den anderen erging. Dies kann sich schwächend auf den Gemeinschaftsgeist auswirken.

Unbewältigte Niederlagen, unter großen Opfern errungene Siege wie auch chaotische, stressige Arbeitsphasen von langer Dauer brauchen ihre nachträgliche emotionale Verarbeitung. Jeder fragt sich: Was war denn damals nun wirklich los? Jeder kennt nur seine eigene Sichtweise, nicht das Geschehnis in seiner Gesamtheit. Wo aber Informationen fehlen, werden gerne welche fabriziert. Aus unbeantworteten Fragen und geflüsterten Vermutungen heraus entstehen Mißtrauen, Ängste, Gerüchte, Neid und Konflikte.

Nur mit einer Bewältigung des gemeinsamen Erlebnisses auf Gruppenebene läßt sich dem vorbeugen. Erst wenn jeder begriffen hat, was damals in jedem Einzelnen ablief und wie es dazu kommen konnte, stabilisiert sich die Gruppe wieder, löst sich aus ihrer Introversion in die Vergangenheit, orientiert sich wieder an der Zukunft und ist bereit für die nächste Runde.

Organische Organisation: Die Lösung

Führungsqualität

Im letzten Kapitel sprachen wir von der Gefahr einer Entzweiung von Gruppe und Management. Damit sie gar nicht erst entstehen kann, bedarf es verständnisvoller Führung und ganzheitlicher Organisation, keine Frage. Nur, wie bringt man solches zustande? Darum soll es in diesem Kapitel gehen.

Der Stromkreis Gruppe-Management-Vision

Alle Wünsche und Hoffnungen, alle Energien strömen hin zur Vision und deren Erfüllung. Hier steht man, dort will man hin. Ist-Zustand und Soll-Zustand. Zwischen dem, was ist, und dem, was sein soll, besteht eine Differenz und damit Spannung. Es ist wie mit den zwei Polen einer elektrischen Batterie. Die Mitspieler stellen den einen Pol dar, die Vision den anderen. Die motivierenden Kräfte der Mitspieler, ihre Sehnsüchte und Hoffnungen, erzeugen einen Kraftstrom, der zur Vision hindrängt. Auf seinem Weg trifft er auf das dazwischengeschaltete Management, und dieses wird davon gespeist wie eine Glühbirne von der Elektrizität.

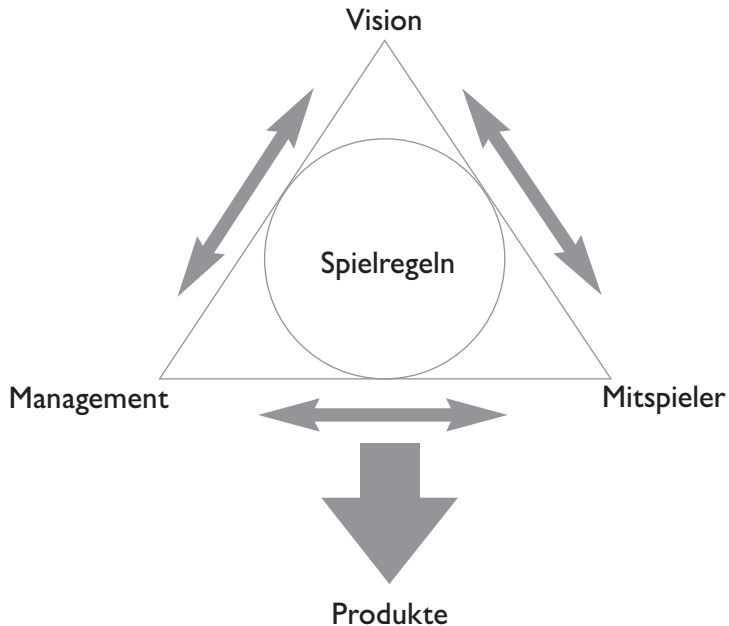
Nur indem das Management diesen Kraftstrom fördert, kann es selbst existieren. Es lebt davon. Es kann nur so lange funktionieren, wie man ihm vertraut. Nur das schiebt ihm Kraft zu. Gewisse Unregelmäßigkeiten darf es sich leisten. Sollte es den Spielern jedoch zu bunt werden, so entziehen sie dem Management ihre Loyalität. Sie drehen ihm sozusagen das Licht ab. Und wie so manche Revolution beweist, kann es dabei nicht nur für das Management dunkel werden, sondern leider auch für die Mitspieler selbst.

In den Augen der Mitspieler taugt ein Management nur dann etwas, wenn es ihnen beim Erreichen ihrer Wunschträume hilft. Nur hieran beurteilen sie den Wert der vom Management angeordneten Leistungsziele. Entspricht ein Management dieser Anforderung, so ist es „gut“, und man akzeptiert seine Autorität. Entspricht es dem nicht, so ist es „schlecht“ und die Mitspieler boykottieren es mit „innerer Kündigung“, mit Streik und Sabotage.

Vision, Management und Mitspieler bilden die Komponenten einer Management-triade, von deren Ausgewogenheit die Qualität der Produkte des betreffenden Spieles abhängt: Je ausgewogener die Triade, desto besser die Produkte.

In den Spielregeln drückt sich aus, wie sich Vision, Management und Mitspieler zueinander verhalten. Sie, die Spielregeln, bilden den ruhenden Punkt im Zentrum der Dynamik. Die Triade kann nicht ausgewogener sein, als es die Spielregeln zulassen.

Die Führungstriade



Checkliste für gutes Management:

Aus den bisherigen Überlegungen läßt sich ableiten, was ein Management beherzigen sollte:

- **Die Vision des Spieles deckt sich mit den individuellen Wunschträumen der Mitspieler.** Dazu müssen Management und Mitspieler hinsichtlich der Vision miteinander im offenen Dialog stehen.
- **Das Management bekennt sich zur Vision des Spieles,** befürwortet die Ideale der Mitspieler und arbeitet beidem zu.
- **Das Spiel hat ein eindeutiges, begreifbares Managementkonzept.** Es besteht aus Vision, WEP, Organisation, Spielregeln und Statistiken. Es ist schriftlich niedergelegt und für jedermann jederzeit einsehbar.

- **Motiviertheit wird dadurch erzeugt, daß Produktionsziele auf die Vision des Spieles hin ausgerichtet sind.** Dies wird den Mitspielern auf verständliche Weise vermittelt. Und indem sie die Ziele und Produkte in Augenschein nehmen, können sie sich selbst davon überzeugen, ob der Vision tatsächlich zugearbeitet wird oder nicht.
- **Die Spielregeln beschreiben die für das Spiel wesentlichen Kommunikations- und Produktionslinien.** Damit ist reibungslose Interaktion zwischen allen Beteiligten gewährleistet. Weil die Einhaltung der Regeln Erfolgserlebnisse bringt, werden sie von den Mitspielern als vernünftig betrachtet.
- **Das Nichteinhalten von Spielregeln wird geahndet.** Art und Ausmaß der Ahndungen sind schriftlich festgehalten und den Mitspielern bekannt. Ahndungen haben den Sinn, die Rückkehr eines Mitspielers in die Gruppe zu ermöglichen. Nicht Bestrafung bezwecken sie, sondern Wiedereingliederung.
- **Auswahl wie auch Entlassung von Mitspielern erfolgen allein auf Grundlage des Managementkonzeptes.** Willkürentscheidungen auf Grund persönlicher Bevorzugung oder Abneigung kommen nicht vor.
- **Bei Streitigkeiten können sich die Mitspieler jederzeit auf das Managementkonzept berufen.** Weil es eindeutig formuliert ist, kann es nicht heute so und morgen so ausgelegt werden. Deswegen fühlen sich die Spieler bestens orientiert. Sie fühlen sich sicher und haben den Mut, ihren Standpunkt zu vertreten.
- **Die Mitspieler können dem Spiel freiwillig beitreten und es auch freiwillig wieder verlassen.** Weil sie bestens darüber informiert sind, um was es bei dem Spiel geht, können sie sich dafür oder auch dagegen entscheiden. Sie sind mündig.

Wie es nicht sein sollte:

- **Das Management hat kein Managementkonzept.** Es agiert wild drauflos, „weil man doch was machen muß“. Blinder Aktionismus soll über den Mangel an Zielen und Visionen hinwegtäuschen. Ergebnis: Vergeudung von Mitteln, Enttäuschung bei den Mitspielern, sinnlose und fehlerhafte Produktion.
- **Das Management kennt die traditionell im Spiel verankerten Werte nicht oder ignoriert sie.** Es arbeitet gegen die heiligen Ideale der Mitspieler. Das Ergebnis davon ist, daß die Mitspieler abblocken. Management und Mitspieler arbeiten nun gegeneinander. Es kommt zu Streik und Sabotage. Weil sich die Kräfte gegenseitig blockieren, ist die Produktion reduziert.
- **Das Management spielt heimlich sein eigenes Spiel.** Es verfolgt eine Vision, die nur wenigen Insidern bekannt ist. Den Mitspielern wird eine vorgeschobene Vision präsentiert. Im Klartext: Das Management belügt und betrügt die

Mitspieler. Sobald die Mitspieler den Vertrauensbruch bemerken, stellen sich Mißtrauen und Chaos ein. Es kommt zur Revolte. Die Produktionskräfte verpuffen. Produktion findet nicht mehr statt. Die Spieler wandern ab. Das Spiel zerfällt.