

Matthias zur Bonsen

# Leading with Life

Lebendigkeit im Unternehmen  
freisetzen und nutzen

Unter Mitwirkung von  
Jutta I. Herzog  
und  
Myriam Mathys



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Foto Umschlag: Myriam Mathys, Zürich

Illustrationen: Markus Wortmann

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips b.v., Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-8349-1353-1

*Für unsere Kolleginnen und Kollegen im Genuine Contact™-Netzwerk in aller Welt*



# Inhaltsverzeichnis

Einführung: Leading with Life	9
Kapitel 1: Moderne Zeiten	21
Kapitel 2: Die äußeren Muster des Lebens	37
Kapitel 3: Felder, Geschichten und Energie - die innere Dimension des Lebens	55
Zwischenstopp	77
Kapitel 4: Sich mit der Kern-Energie des Unternehmens verbinden	81
Kapitel 5: Das nächste große Ziel und die Vision	111
Kapitel 6: Eine lebendige Gemeinschaft formen	123
Kapitel 7: Diversität und Vernetzung - Brennstoff für Lebendigkeit und Innovation	141
Kapitel 8: Ein großes Feuer entfachen	159
Kapitel 9: Das Feuer immer wieder erneuern	177
Kapitel 10: Der Dynamik des Lebens Raum geben	199
Kapitel 11: Time Out Be	213
Kapitel 12: Befreiende Strukturen	227
Schluss: Der Kreis schließt sich	241
Danksagung	251
Anmerkungen und Quellenangaben	253
Literaturverzeichnis	265
Die Autoren	271



## Einführung: Leading with Life

*Das Lied wurde schon so oft gesungen, dass wir es kaum mehr hören mögen: das Lied von der Globalisierung, vom zunehmenden Wettbewerb, von den immer besser informierten Kunden, von der zunehmenden Geschwindigkeit der Veränderungen, vom steigenden Kostendruck und so fort. Wir kennen den Refrain schon im Schlaf. Und doch ist dieses Lied weiterhin wahr und erinnert uns daran, dass wir vor einer formidablen Aufgabe stehen: Unternehmen zu schaffen, die eine enorme Leistungsfähigkeit an den Tag legen, die ihr Potenzial wirklich zur Entfaltung bringen, in denen alle mit ganzer Kraft an gemeinsamen Zielen arbeiten und die voller Vitalität, Dynamik und Innovationskraft sind.*

Das ist die eine Seite.

Auf der anderen Seite fragen sich nicht nur Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern auch Führungskräfte häufiger als früher, was ihnen wirklich wichtig ist und wie sie ihre Vorstellungen von Lebensqualität in ihrer Arbeit verwirklichen können. Wenn wir ein wenig reflektieren, dann kommen wir schnell darauf, was wir uns wünschen: zum Beispiel mehr Autonomie, die Balance zwischen Anspannung und Entspannung, vertrauensvolle, herzliche Beziehungen, die Möglichkeit, wir selbst sein zu können, das Einbringen unserer Talente und Neigungen, eine angstfreie Atmosphäre und Gelassenheit selbst in Situationen, in denen es auf Tempo ankommt. Und natürlich wollen wir für ein bedeutsames Ziel und nicht nur für den Gewinn arbeiten. In einem: Menschen wünschen sich Lebensfreude - und das nicht erst nach Feierabend.

Lässt sich beides unter einen Hut bringen? Die dynamische, innovative und lernfähige Hochleistungs-Organisation, die uns viel abverlangt, und die Lebensfreude? Auf den ersten Blick scheint das nicht der Fall zu sein. Und doch will dieses Buch zeigen, dass dies nicht nur möglich, sondern geradezu geboten ist. Denn in den meisten Unternehmen schlummert immer noch ein riesiges Potenzial, das nicht genutzt wird. Fast überall werden die vorhandenen Energien nicht so freigesetzt und ausgerichtet, wie es möglich wäre. Und wenn wir sie freisetzen, würden unsere Unternehmen nicht nur in vielen Dimensionen leistungsfähiger werden, sondern zugleich mehr Lebensqualität bieten. Beides, die Leistungsfähigkeit wie die Begeisterung der Beteiligten, lässt sich auf ein ganz neues Niveau heben. Davon handelt dieses Buch.

Auf den Punkt gebracht, besteht unser Vorschlag an die Leiter und Lenkerinnen von Unternehmen oder Unternehmensteilen darin, *mit dem Leben zu arbeiten* oder *mit dem Leben zu führen - Leading with Life*. Unsere Aussage ist, dass sich das große in unseren Unternehmen schlummernde Potenzial freilegen lässt, wenn wir *mit der Energie und Dynamik des Lebens* arbeiten und nicht dagegen. Auf diese Weise können wir lebendige Unternehmen voller Energie schaffen. Und so können wir mit weniger Anstrengung mehr erreichen. Doch was bedeutet es überhaupt, *mit der Energie des Lebens zu arbeiten*? Lassen Sie uns mit einem einfachen Beispiel beginnen.

Erinnern Sie sich an eine Zeit, in der Sie wirklich inspiriert waren. Eine Zeit, in der Ihnen alles leicht von der Hand ging. In dieser Situation haben Sie vielleicht bis in die Nacht gearbeitet, ohne zu ermüden. Sie haben möglicherweise Ihren Hunger vergessen und Mahlzeiten übersprungen, ohne es zu merken. Oder Sie sind mitten in der Nacht aufgestanden, um etwas zu tun, das aus Ihnen heraus wollte. In dieser Phase haben Sie keinen Gedanken daran verschwendet, warum Sie das tun, was Sie tun, und ob Sie damit erfolgreich sein werden oder dafür belohnt werden. Das Tun selbst motivierte und beflügelte Sie. In dieser Zeit konnten Sie sich wahrscheinlich überaus gut konzentrieren. Nichts konnte Sie ablenken. Falls Ihre Tätigkeit aus Schreiben bestand, flogen Ihre Finger nur so über die Tastatur. Ihre ganze Energie und Aufmerksamkeit stand für Ihr Tun in diesem Moment zur Verfügung. Sie wurden von einer Art Welle erfasst und getragen. Sie haben wahrscheinlich sehr produktiv gearbeitet, doch es fühlte sich leicht, fast wie ein Spiel, an. Sie waren im Flow. In kurzer Zeit haben Sie wahrscheinlich etwas für Sie Wertvolles vollbracht.

In diesem Moment haben Sie *mit dem Leben* gearbeitet. Während dieser Zeit waren Sie viel intensiver als sonst mit dem Strom des Lebens in Kontakt. Sie waren mit der Energie des Lebens verbunden, mit der dynamischen Kraft, die alles Lebendige inspiriert und bewegt. Sie haben mit der gleichen schöpferischen Energie gearbeitet, die schon seit Milliarden von Jahren die Evolution unseres Universums vorantreibt und die immerfort danach strebt, reichhaltigere, raffiniertere, besser vernetzte und bewusstere Lebensformen hervorzubringen. Sie haben mit der dynamischen Kraft gearbeitet, deren Fähigkeit zu schöpferischem Ausdruck und zum Schaffen neuer, energiereicherer Ordnungen und Formen von der Wissenschaft etwas trocken als „Selbstorganisation“ bezeichnet wird und ohne die es nur eine Zunahme von Entropie - also Zerfall - gäbe. Es ist dieselbe Kraft, ohne die wir unseren nächsten Atemzug nicht tun würden.

Mit diesem Buch wollen wir zeigen, was es heißt, *mit dem Leben* und nicht gegen das Leben zu führen. Wir wollen zeigen, was es heißt, unsere Unternehmen und Organisationen so zu lenken und zu gestalten, dass wir uns mit der unendlich schöp-

ferischen Energie und selbstorganisierenden Dynamik des Lebens verbinden, ihr bewusst Raum geben und sie für uns arbeiten lassen, anstatt uns von ihr abzutrennen und sie so einzuengen, dass sie kaum mehr spürbar ist. Wir wollen darstellen, was nötig ist, damit Menschen in Unternehmen sich lebendig und zu hohen Leistungen inspiriert fühlen. Wir wollen deutlich machen, was es bedeutet, *mit den* und nicht *gegen die* Gesetzmäßigkeiten und Muster des Lebens und lebendiger Systeme zu führen und zu organisieren. Diese Muster sind von den großen Geistern der Geschichte immer wieder intuitiv erkannt und in den letzten Jahrzehnten auch systematisch erforscht worden.

Das Leben ist eine schöpferische Energie, die nicht nur die Natur, sondern auch Menschen, Organisationen und Nationen inspirieren kann. Wir arbeiten oft nicht bewusst mit dieser Kraft und geben ihr nicht bewusst Raum, weil wir sie selbst nicht intensiv genug spüren. Wir mögen Erfahrungen ähnlich der eingangs beschriebenen gehabt haben, doch sie sind vielleicht wieder verblasst und haben nicht nachhaltig genug die Art und Weise geprägt, wie wir das Leben wahrnehmen. Was *Working with Life* oder *Leading with Life* bedeutet, kann deutlicher werden, wenn wir die besten Momente von uns selbst, von Organisationen und sogar von Nationen näher untersuchen. Denn sie öffnen uns die Augen für das Potenzial, zu dem wir fähig sind.

In unseren besten Momenten spüren wir, dass das Leben uns trägt. Für den Künstler bedeutet das vielleicht, dass er sich bei seinem kreativen Schaffen geführt fühlt. Zahlreiche Künstler haben bezeugt, dass sie sich bei ihrem Tun oft durch eine größere Kraft geführt fühlen. „Es“ schreibt oder malt durch sie. Und hinterher wissen sie oft selbst nicht, wie sie ihr Werk gebären konnten. Die vor Publikum auftretende Interpretin erlebt den Strom des Lebens dadurch, dass sie auf der Bühne voll und ganz in ihrer Darbietung aufgeht, in Kontakt mit sich, mit anderen Darstellern und mit dem Publikum ist, dabei völlig spontan und sicher handelt und damit die Zuschauer in den Bann gesteigerter Intensität zieht. Der Sportler erlebt diese Lebensenergie vielleicht als die Fähigkeit, in einem als magisch empfundenen Moment die eigenen Grenzen zu überschreiten und dabei selbst das Empfinden von Schmerz zu überwinden. Er erbringt eine übermenschlich anmutende Leistung und hat doch kein Gefühl von Anstrengung. Wenn er für seinen Sport einen Gegenstand benötigt, meint er, mit diesem eins zu werden - eins mit dem Kajak, dem Rennwagen oder dem Berg. Der Unternehmer schließlich ist dann mit dem Strom des Lebens verbunden, wenn er einen wagemutigen, weitreichenden Schritt mit dem sicheren Gefühl tut, dass das, was er tut, das einzig Richtige ist. Ihre grundlegendste Entscheidung - die Entscheidung, ein Unternehmen zu gründen - treffen Unternehmer unserer Beobachtung nach nicht aus wohlüberlegtem Kalkül, sondern weil sie in einem gewissen Sinne gar nicht anders können. Ein innerer Sog

zieht sie in eine bestimmte Richtung, und genau der lässt sie in einem Maße mutig handeln, das oft für viele andere unvorstellbar und unverständlich ist. Dieser Sog ist nichts anderes als das Leben, das durch sie wirkt.

Die Energie des Lebens macht sich in unterschiedlichen Situationen also unterschiedlich bemerkbar. Sie kann als Kreativität, Tatkraft, Ausdauer, Intelligenz, Intuition, Präsenz, Spontaneität, Freude, Entschlossenheit, Mut und Demut sichtbar werden. Mal wird sie als sprudelnde Lebendigkeit, mal als ruhige Gelassenheit sichtbar. Mihaly Csikszentmihalyi hat diese Zustände, in denen wir eins mit unserem Tun werden, intensiv untersucht und ihnen den Namen „Flow“ gegeben. Er fand sie bei der italienischen Bergbäuerin Serafina aus Pont Trenaz genauso wie bei dem Fabrikarbeiter Joe Kramer aus dem Süden Chicagos. Csikszentmihalyi hat beobachtet, dass wir in unseren besten Momenten kohärenter, also in einem höheren Maße „ganz“ sind. Die „Teile“ unseres Bewusstseins wirken besser als sonst zusammen und unser ganzes Sein und Tun ist auf einen Zweck ausgerichtet. Wir sind *ein* Strom, *eine* Kraft.

Man mag nun denken, dass es sich dabei um rein individuelle Phänomene handelt, dass diese von einzelnen Menschen in ihren besten Zeiten erlebt werden, dass das Ganze jedoch mit dem Alltag von Organisationen und Unternehmen nicht viel zu tun hat. Ist das wirklich so? Oder können auch Gruppen und Organisationen inspiriert oder zumindest deutlich lebendiger als üblich sein, eine neue Ebene kohärenten Handelns erreichen und dadurch Höchstleistungen erbringen? Und wenn ja, geht das nur kurzzeitig oder kann ein Unternehmen dies auch über einen längeren Zeitraum erfahren? Würde es nicht zu Chaos führen, wenn viele Menschen in einer Organisation spontan so handelten, wie es der Moment ihnen eingibt? Und lässt sich überhaupt etwas tun, um die Lebendigkeit einer Organisation signifikant zu steigern?

Nähern wir uns diesen Fragen mit dem Bericht eines Psychiaters, den Aldous Huxley in seinem Buch *Die ewige Philosophie* erwähnt.<sup>1</sup> Dieser Psychiater hatte im Zweiten Weltkrieg als ärztlicher Beobachter fünf Kampfeinsätzen der in England stationierten Achten Amerikanischen Luftflotte beigewohnt und war auf B-17-Bombern mitgeflogen. Er war bei einem Einsatz zugegen, in dessen Verlauf der Bomber und seine Mannschaft so stark mitgenommen wurden, dass eine Rettung nicht mehr möglich zu sein schien. Er hatte bereits die „Boden“-Persönlichkeiten der Mannschaft studiert und gefunden, dass sie eine große Vielfalt menschlicher Typen darstellten. Über ihr Verhalten im entscheidenden Augenblick berichtete er:

„Ihre Reaktionen waren bemerkenswert ähnlich. Während des heftigen Kampfes und in den dringenden Notfällen, die sich in seinem Lauf ereigneten, sprachen sie alle ruhig und genau am Bordtelefon und handelten entschlossen. Der Heckschüt-

ze, der rechte Mittelbordschütze und der Navigator wurden am Anfang des Kampfes schwer verwundet, alle drei erfüllten aber ihre Pflichten weiter, und zwar wirksam und ohne Unterbrechung. Die Hauptlast der Notarbeiten fiel dem Piloten, dem Mechaniker und dem Bugschützen zu. Sie arbeiteten alle rasch, leistungsfähig und ohne überflüssige Bewegungen. [...] Während man jede Minute die Katastrophe erwartete, wurden alternative Pläne klar festgelegt. Einziger Zweck derselben war die Sicherheit der gesamten Mannschaft. Alle waren jetzt ruhig, unauffällig munter und auf alles gefasst. Keinen Augenblick gab es Lähmung, Panik, unklares Denken, fehlerhaftes oder konfuse Urteilen, oder Eigennutz unter ihnen. Man hätte unmöglich aus ihrem Verhalten ableiten können, dass dieser ein Mensch wechselnder Stimmungen und jener sonst scheu, ruhig und introvertiert war. Sie wurden alle äußerlich ruhig, klar im Denken und rasch im Handeln.“

Die Mannschaft dieses Flugzeugs war ganz klar in einer Ausnahmesituation - völlig fern von dem, was wir als Alltag in Unternehmen erleben. Den möglichen Tod vor Augen konzentrierten sich alle Mitglieder der Crew mit ihrer gesamten Energie auf das, was *jetzt* wichtig war. Alles andere war vom einen auf den anderen Moment unwesentlich. Und durch genau diese ungeteilte Aufmerksamkeit wurde die Verbindung mit der Energie geschaffen, die wir hier „Leben“ oder „Strom des Lebens“ oder „Spirit“ oder „Lebensenergie“ nennen. Durch diese Energie wurde die Gruppe mehr als eine Gruppe. Sie wurde zu einem kohärent handelnden Organismus, in dem jeder spontan genau das Richtige zur richtigen Zeit tat. Alle seine Teile wirkten optimal zusammen.

Es gibt eine Reihe von Berichten über Gruppen, die Ähnliches erlebt und auf die ein oder andere Art und Weise Höchstleistungen - inspirierte Leistungen - erbracht haben. Die Musiker eines Symphonieorchesters fühlen dann eine magische Verbindung untereinander, mit dem Dirigenten und mit dem Publikum. Mannschaftssportler können vorausahnen, was ihre Mitspieler tun werden und wo der Ball als Nächstes sein wird, sie spielen in diesen Momenten perfekt zusammen, geben ihr Bestes und spüren dennoch kein Gefühl des Wettbewerbs. Schließlich haben Katastrophen immer wieder dazu geführt, dass Helfer eine außergewöhnliche Energie, Hilfsbereitschaft und Bereitschaft zur Kooperation an den Tag legen und dass sich wie von unsichtbarer Hand geführt ein bemerkenswert koordiniertes Handeln ergibt. Wenn Gruppen in eine solche Intensität hineinwachsen, berichten sie regelmäßig auch von einer Veränderung der Beziehungen untereinander. Verbundenheit, Gemeinschaft und Liebe sind Worte, die dann benutzt werden.<sup>2</sup> So wie einzelne Menschen nach der Beobachtung von Mihaly Csikszentmihalyi im energiereichen Zustand des „Flow“ in einem höheren Maße „ganz“ sind, so werden auch Gruppen in diesem Zustand zu einer optimal zusammenwirkenden Ganzheit, deren Denken und Handeln kohärent auf einen gemeinsamen Zweck ausgerichtet ist.

Lauter Anekdoten? Gibt es auch systematische Untersuchungen? Es gibt sie. Schon in den frühen 1970er Jahren, zehn Jahre bevor Tom Peters und Bob Waterman ihre berühmte Studie exzellenter Unternehmen durchführten, machte sich Peter Vaill daran, High Performing Systems (HPS) zu untersuchen.<sup>3</sup> Unter HPS verstand er Organisationen, die außergewöhnlich gute Leistungen erbringen. Vaill untersuchte so unterschiedliche Systeme wie Notaufnahmen und Schock-Trauma-Einheiten in Krankenhäusern, einen Kutter der Küstenwache (der innerhalb von sechs Monaten von einem der schlechtesten Plätze auf den besten Platz in der Rangliste aufstieg), Start-up-Unternehmen, einen Aktienbroker, ein Drogen-Rehabilitationszentrum und militärische Einheiten. In HPS, so fand er heraus, kann man regelmäßig so etwas wie ein „Gefühl von Rhythmus“ beobachten. Die Mitglieder dieser Organisationen geraten in ihren besten Phasen in einen „Groove“. („Groove“ ist die Bezeichnung für einen Zustand improvisierender Musikbands, in dem deren Mitglieder perfekt aufeinander eingeschwungen sind und diese Welle auch die Zuhörer ergreift.) Vaill legte dar, dass HPS „geliert“ seien und dass es schwierig sei, über dieses Phänomen zu schreiben. Er meinte, weder mechanistische noch organische Metaphern würden adäquat wiedergeben, auf welcher unnachahmlichen Weise die verschiedenen Elemente und Praktiken von HPS zusammenwirken. In diesem Zustand würden Organisationen mit weniger Anstrengung mehr erreichen. Vaill hat auch untersucht, welche Art von Führung das Entstehen von HPS begünstigt. Seine Erkenntnisse sind in nachfolgende Kapitel dieses Buches eingeflossen. Hier sei nur noch festgehalten, dass seiner Beobachtung nach eine außergewöhnliche Leistung mit einer außergewöhnlichen Lebendigkeit einhergeht. Was er „Groove“ oder „Gefühl von Rhythmus“ nennt, sind nur andere Ausdrucksweisen dafür, dass HPS von einer intensiven Vitalität erfüllt sind und dass Organisationen zu einer Art Organismus verschmelzen können und dann weit besser als üblich zusammenarbeiten. Organisationen sind in ihren besten Momenten ein *kohärenter Energiestrom*. In diesen Momenten organisiert keiner das ganze Geschehen, und doch läuft ein sehr organisiertes Geschehen ab. In diesen Momenten fügen sich alle Beteiligten optimal in das größere Geschehen ein, bringen aber zugleich ihre Individualität und ihre Stärken in hohem Maße zum Ausdruck.

Man mag nun denken, dieses Phänomen sei nur in kleineren Gruppen zu beobachten. Doch auch Nationen oder gar große Teile der Menschheit können zeitweise in einen Zustand kommen, in dem sie viel mehr als im üblichen, grauen Alltag mit der Energie des Lebens in Kontakt sind. Der Auslöser dafür kann ein freudiger oder ein tragischer sein, die Wirkung ist jedoch die gleiche: Eine wirklich große Zahl von Menschen ist durch diesen Auslöser so berührt, dass ihre normalen, beengenden Alltagsorgen und -gedanken ihre Wichtigkeit verlieren und sie zugleich intensiver als sonst *fühlen*. Unweigerlich entsteht eine feierliche, gehobene Stimmung.

Der Mauerfall in Berlin war ein solcher Auslöser, der nicht nur das deutsche Volk für eine kurze Zeit in einen gehobenen, festlichen Zustand versetzte. Auch die Zerstörung des World Trade Centers im September 2001 in New York und der gewaltige Tsunami im Dezember 2004 bewirkten bei einer noch viel größeren Zahl von Menschen in der ganzen Welt Ähnliches, wenn auch unter ganz anderem Vorzeichen. Viele von uns haben an den Tagen dieser Ereignisse und in den Wochen danach intensiver gefühlt als sonst. Es war, als wäre eine Saite in uns zum Schwingen gebracht worden, deren Vibration erst nach ein, zwei oder noch mehr Wochen wieder abklang. Über Not- und Kriegszeiten wurde oft berichtet, dass sie Menschen in eine positive, ja heitere Stimmung versetzt haben. Es erscheint paradox, doch in solchen Zeiten jammern wir weniger, sehen den Tatsachen ehrlicher ins Auge, gehen aufrechter, handeln mutiger und empfinden mehr Mitgefühl mit anderen. In Zeiten der Not sind wir zu selbstlosem Handeln in einem Maße bereit, das in anderen Zeiten nicht zur Verfügung steht. Wir vergessen unsere Selbstbezogenheit - die Eigenheiten, mit denen wir uns sonst identifizieren - und sind mit dem Leben in und um uns mehr in Kontakt. Es ist die intensiver als sonst gefühlte Lebensenergie, die uns dazu inspiriert, Unbequemlichkeiten zu ertragen und Opfer zu erbringen, die wir sonst nicht erbringen würden, und sie dabei nicht einmal als Opfer zu empfinden.

Wenn nun in Organisationen viele, nur ein wenig mehr als sonst, mit dem dynamischen Strom des Lebens in Kontakt sind, können diese eine neue Ebene der Leistungs-, Innovations- und Wandlungsfähigkeit erreichen. Daher lohnt es sich zu untersuchen, wie man mit der Dynamik und Energie des Lebens und nicht gegen sie führen kann. Eine Kernfrage in jedem Unternehmen und jeder Organisation sollte deshalb lauten: Was fördert und nährt hier das Leben, Lebendigkeit, Lebensenergie - und was schwächt sie? Wie können wir dafür sorgen, dass menschliche Energie und menschlicher Geist sich ausdehnen und nicht zusammenziehen? Wie können wir mit den Mustern des Lebens und lebendiger Systeme im Einklang sein? Wie können wir zu einem kraftvolleren, kohärenteren und fokussierteren Energiestrom werden? Und wie können wir mehr als bisher in eine Richtung gehen, die vom Leben unterstützt wird? Es gibt viele interessante Antworten auf diese Fragen und wir werden diese noch erörtern. Doch wo werden diese Fragen schon bewusst gestellt? Wo werden solche Worte und Bilder verwendet? Seit fast drei Jahrzehnten ist uns der Begriff „Unternehmenskultur“ geläufig. Doch wer spricht von „Unternehmensenergie“?

Brauchen Unternehmen wirklich diese dynamische Energie des Lebens, von der wir hier schreiben? Trägt sie zu ihrem Erfolg bei? Macht sie Unternehmen finanziell erfolgreicher? Oder ginge es auch ohne sie? Der Zusammenhang zwischen Spirit und Erfolg ist bei einem Unternehmen sicher nicht so direkt und kurzfristig sicht-

bar wie bei einer Fußballmannschaft. Wenn die Spieler auf dem Feld völlig präsent und auf ein gemeinsames Ziel fokussiert sind, wenn keine zweifelnden Gedanken oder kein Ärger über den Trainer, Mitspieler oder anderes ihre Energie zerstreuen, wenn sie an ihre Fähigkeiten glauben und „gut drauf“ sind und wenn sie diese geistige Ausrichtung schließlich bis zur letzten Sekunde der neunzigsten Minute durchhalten, stehen die Chancen gut, auch eine technisch bessere und erfahrene Mannschaft zu schlagen. In Unternehmen ist die Wirkung auf die „bottomline“ nicht ganz so direkt. Es gibt genügend Beispiele für Unternehmen, deren Führungskräfte und Mitarbeiter nur mäßig „gut drauf“ sind und die dennoch glänzend verdienen. In der Vergangenheit erworbene Verdienste können in dieser Hinsicht lange nachwirken. Doch den Gipfel an Leistungsfähigkeit in Bezug auf Innovation, Schnelligkeit, mutiges Handeln, Flexibilität, Anpassungsfähigkeit, Qualität und Service werden auch Unternehmen nur erklimmen, wenn sie ihre Energiepotenziale freisetzen, sich mit dem Strom des Lebens verbinden und im Einklang mit den Mustern des Lebens arbeiten.

Mit dem Leben zu arbeiten und die selbstorganisierende Dynamik des Lebens zu nutzen, ist immer der einfachere und elegantere Weg. Es ist der Weg, der am wenigsten Energie verbraucht. Ökologen sagen uns, dass wir Systemen desto weniger Energie zuführen müssen, je mehr sie mit dem Leben im Einklang sind. Wer einen makellosen und unkrautfreien Rasen in seinem Garten haben will, muss regelmäßig mähen, düngen, vertikutieren und das Unkraut entfernen - also Energie zuführen. Wer aber ein Schaf auf seine Wiese stellt, kommt dem Leben bereits ein Stück näher und kann sich das Mähen sparen. Margaret Wheatley und Myron Kellner-Rogers haben 1996 ein Buch mit dem Titel „A Simpler Way“ veröffentlicht.<sup>5</sup> Sie stellen darin ebenfalls die These auf, dass Organisationen einen einfacheren Weg gehen können, indem sie mit den Mustern des Lebens arbeiten. Unser Buch könnte fast als eine Fortsetzung von „A Simpler Way“ verstanden werden. Denn wir möchten darin konkret zeigen, wie der einfachere Weg in Unternehmen und Organisationen gegangen werden kann.

Bei allen Erfolgsversprechungen sei jedoch eine Warnung ausgesprochen: Wir können uns mit dem Leben verbinden und auf seiner Welle surfen, doch wir können die Welle nicht kontrollieren. Das Leben lässt sich nicht steuern, dominieren, im Griff oder unter Kontrolle haben. Dabei ist das genau das, was wir oft so gerne hätten: Macht *über* das Leben, statt Ermächtigung *durch* das Leben. Wir würden die Unsicherheiten gerne ausschließen, die Zukunft planen und dann genauso umsetzen. Doch wenn wir uns ehrlich beobachten, dann hapert es schon im Aller kleinsten. Wir haben nicht einmal wirklich im Griff, welchen Gedanken wir als Nächstes denken. Der nächste Gedanke entsteht spontan. Und selbst wenn wir uns vornehmen, im nächsten Moment einen bestimmten Gedanken zu denken, kann doch ein an-

derer dazwischenkommen. Mit anderen Worten: Wir haben unser eigenes System nicht im Griff. Wir wissen nicht, wann die nächste Phase der Inspiration oder die nächste gute Idee kommt. Wir haben es nicht im Griff, ob wir selbst - im landläufigen Sinne - zu jeder Zeit „funktionieren“. Dem Leben Raum zu geben, bedeutet deshalb auch, unserer Seele Raum zu geben. Und die hat manchmal andere Ziele als unser Verstand. Sie will und kann nicht in jedem Moment funktionieren. Sie will vielleicht mal eine Zeit innehalten - um den nächsten Schritt wahrzunehmen, sich auf Wachstum und Veränderung vorzubereiten oder um schlichtweg einmal zu ruhen. Oder sie hat das Interesse an einer Tätigkeit, einer Firma oder einem Partner verloren, an dem unser Verstand, der Sicherheit vorzieht, noch hängt. Doch es hat keinen Sinn, sich gegen das Leben aufzulehnen. Als Mensch, wie als Unternehmen können wir uns auch nicht jedes Ziel zu jedem Zeitpunkt setzen, sondern wir müssen erspüren, was das Leben von uns jetzt will.

Auch Organisationen können wir als lebendige Systeme nicht so unter Kontrolle haben, wie wir uns das manchmal erhoffen. Die meisten Leiter von Unternehmen wünschen sich sicher auf den ersten Blick, dass ihre Organisation auch eine Hochleistungsorganisation wird. Peter Vaill allerdings hat festgestellt, dass die meisten High-Performing Systems von den größeren Organisationen, deren Teil sie sind, abgelehnt werden, insbesondere wenn es sich um Bürokratien handelt. Denn HPS lassen sich nicht leicht steuern. Sie wollen nach ihren eigenen Maßstäben erfolgreich sein und sich nicht Maßstäbe aufzwingen lassen, die sie für sinnlos halten. Eine ausgezeichnete Schule möchte sich vielleicht nicht sklavisch an den Lehrplan halten, den ein Kultusminister vorgegeben hat.

Sie müssen sich also entscheiden: Wollen Sie herausragende Leistung oder wollen Sie die Kontrolle behalten? Dieses Buch wendet sich an diejenigen, die herausragende Leistung wollen. Ihnen möchte es zweierlei bieten: einen erweiternden Kontext sowie konkrete Wegweisungen und Werkzeuge, die es ermöglichen, die Dynamik des Lebens zu nutzen.

Mit Kontext meinen wir eine neue Sichtweise, ein neues Verständnis von Organisationen, vom Führen und vom Organisieren. Wir meinen damit nichts weniger als eine neue Theorie der Organisation selbst - eine Theorie, in der die Dynamik des Lebens und der Faktor Energie eine dominierende Rolle spielen. Denn alle noch so raffinierten Werkzeuge nützen nichts, wenn sie nicht in einen förderlichen Kontext eingebettet sind. Das hat sich bereits in der Vergangenheit gezeigt. Manche Unternehmen erzielen mit Methoden wie TQM erstaunliche Ergebnisse, andere nicht. Die Qualität der Ergebnisse hängt vom Kontext ab, in dem die Methoden eingesetzt werden. Wenn das Grundverständnis nicht stimmt, dann zeigen auch die besten Werkzeuge nicht die erwünschte Wirkung.

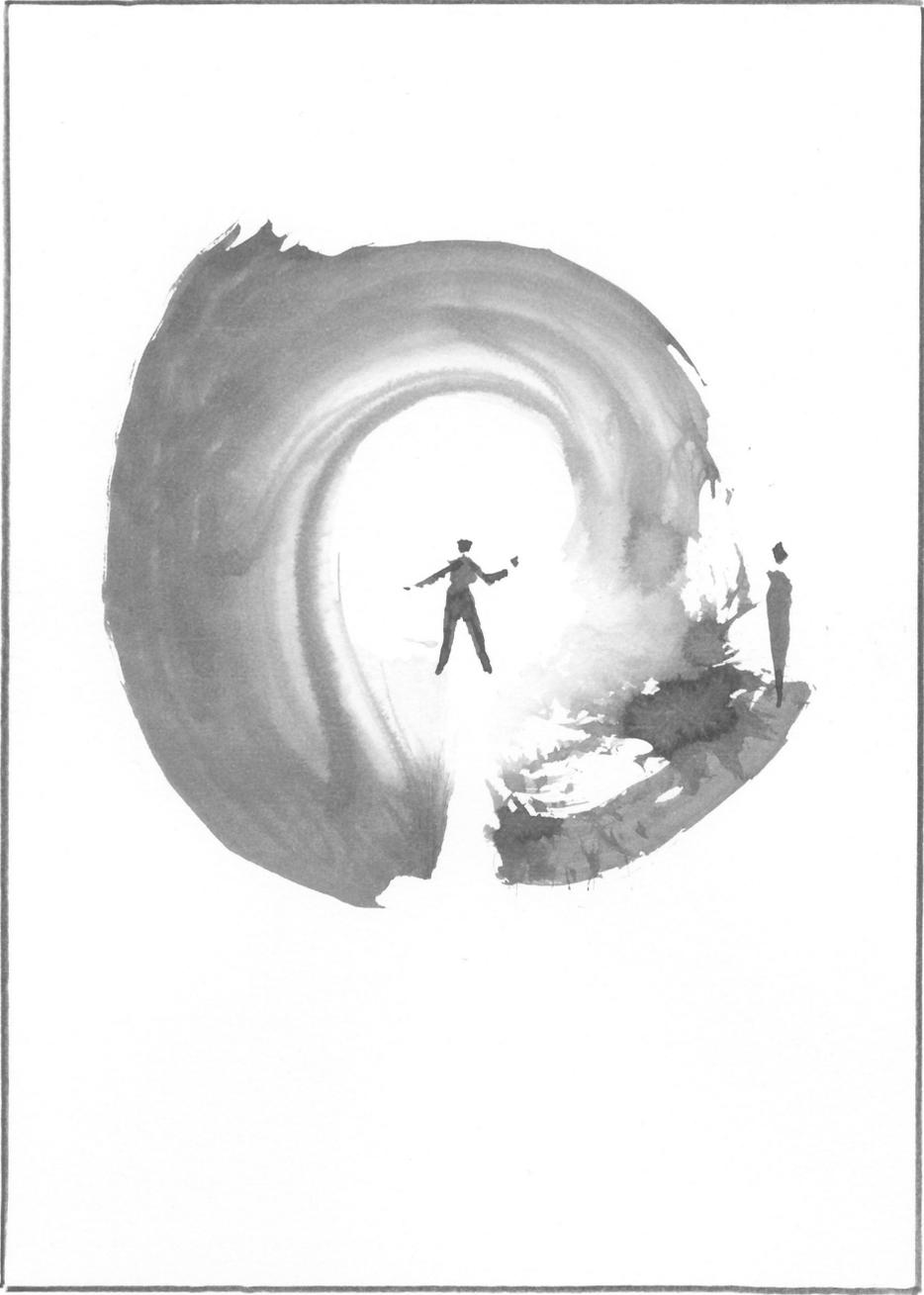
*Der weise König der Wüste spricht*

*„Im Laufe meiner langen Wanderungen habe ich klar erkannt, dass der Wert der Kultur meines Reiches nicht auf der Güte der Nahrung beruht, sondern auf der Höhe der gestellten Forderungen und der Inbrunst der Arbeit.“*

*„Ersinne dir nur kein Reich, in dem alles vollkommen ist. [...] Ersinne ein Reich, in dem schlechthin alles von Inbrunst erfüllt ist.“*

*„Denn wenn meine Logiker mit mir stritten, ist es von jeher mein Leitsatz gewesen, dass ich mein Land in seiner Inbrunst betrachtete.“*

*Antoine de Saint-Exupéry, Die Stadt in der Wüste „Citadelle“*



Eine letzte Bemerkung in dieser Einführung gilt unserer Wortwahl. Wir benutzen in diesem Buch die Begriffe Leben, Lebensenergie, Spirit, Flow, Energie, Energiefeld, selbstorganisierende Dynamik des Lebens und Strom des Lebens. Wir hätten auch exotischere Worte wie Eros, Tao oder Qi verwenden können. Manchmal werden wir von Leidenschaft oder Begeisterung schreiben, denn das sind Aspekte der Energie, die wir meinen. Antoine de Saint-Exupéry lässt den weisen Herrscher eines Wüstenreiches (den wir noch häufiger zitieren werden) oft von der „Inbrunst“ sprechen.

In der Essenz meinen wir mit all diesen Begriffen das Gleiche. Doch wir können dieses Gleiche nicht präzise definieren. Es ist ein Mysterium – doch eines, das für Unternehmen von erheblicher Bedeutung ist. Wir meinen, dass das Leben (oder wie immer wir es nennen wollen) die dynamische, schöpferische und intelligente Kraft ist, die alles – und eben auch Menschen, Organisationen und Unternehmen – durchdringt und belebt, auch wenn bei manchen Menschen und Organisationen davon nicht so viel zu erkennen ist. Wenn Sie nun präzise Begriffe und logische Argumentationen suchen, sind wir wahrscheinlich nicht in der Lage, Sie zufriedenzustellen. Wir sind eher Geschichtenerzähler. Und wenn wir Glück haben, erzeugen unsere Geschichten eine Resonanz mit Ihrem inneren Wissen, das Sie schon lange haben – weil wir alle es schon haben. So tritt letztlich Ihr eigenes Wissen zutage.