

# *Denkpausen*

*Inspirationen zu  
Management und Leadership*

*Edition No. 7*

*Management School St.Gallen*

*Management School St.Gallen*

BETTER BUSINESS

*Management School St.Gallen*

Fürstenlandstrasse 41  
CH – 9001 St.Gallen  
Telefon (41) 071 222 51 53  
office@mssg.ch | www.mssg.ch

# Denkpausen



Seite 6

## *Zeit zum Entschleunigen*

Mac J. Rohrbach



Seite 10

## *Damit aus Opulenz nicht Korpulenz wird*

Im Gespräch mit Peter Gross



Seite 14

## *In Rom sind nur die Sklaven gerannt*

Helmut Dworschak



Seite 20

## *Mehr als ein Prinz: ein Mensch!*

Im Gespräch mit Jens Oberheide



Seite 28

## *Der Kunde als König: dass ich nicht lache!*

Urs von Schroeder



Seite 32

## *Protokoll eines Karrierewechsels*

Lydia Thea Blau



Seite 38

## *Leben auf Treibsand*

Betty Zucker



# Editorial

Die Zeit des Universums ist eine Uhr ohne Ziffern. Sie ist ein unvollkommener Versuch des menschlichen Triebes, die Unendlichkeit in Zahlen zu fassen. Als eine Erfindung der Uhrmacher dient sie vor allem diesen. Für den Rest der Menschheit ist sie ein Fluch. Denn je genauer die Uhrmacher die Zeit zu zerstückeln vermochten, desto mehr fehlt sie uns. So rennen zivilisierte Menschen zeitlebens der Zeit nach, die sie nicht mehr haben.

Die Zeit und Möglichkeiten, sie zumindest bruchstückweise zu erhaschen, sind Hauptthemen dieser «Denkpausen». Tempo bestimmt unser Leben, steht für Dynamik und Fortschritt, ist in unserer Gesellschaft das Mass aller Dinge. Wirklich? *Mac Rohrbach* hinterfragt das provokativ und rät zur Entschleunigung, zu Bremsstössen zur richtigen Zeit, die uns vor Ritten in den Abgrund bewahren können.

Unsere Multioptionsgesellschaft öffnet uns schier grenzenlose Möglichkeiten, doch drohen wir gerade daran zu ersticken. Immer mehr Wünsche, aber immer weniger Zeit, das ist für *Prof. Peter Gross* die Kurzformel für den bitteren Zeitmangel. Sinngebung wird darum zur Überlebensstrategie. Doch wie finden wir uns im verwirrenden Dickicht der Sinngebungsangebote zurecht? Lesen Sie unser Interview mit dem St. Galler Soziologen!

Im alten Rom sind nur die Sklaven gerannt. Die anderen hatten die Musse zum Philosophieren, sich den schönen Dingen des Lebens hinzugeben oder gemächlich Kriege auszuhecken. Heute haben nur noch die Clochards Zeit. Versklavt sind die chronisch Gehetzten der Neuzeit. Wie sollen wir mit unseren Zeitproblemen umgehen? *Helmut Dworschak* befragte eine Philosophin und einen Wirtschaftspädagogen zu diesem Thema und lässt auch einen Psychoanalytiker zu Worte kommen.

Alle reden vom Kunden, der im Mittelpunkt stehen soll. Doch je penetranter diese Banalität wie ein Omanepadmehum vorgebetet wird, desto mehr entfernt man sich von dem, was kunden-nahes Denken und Verhalten wäre. *Urs von Schroeder* kommt zum Schluss, dass Kunden noch nie schlechter behandelt wurden.

Zahllose Mythen umranken die Freimaurer. Wie funktioniert diese verschworene Gemeinschaft? Welche Werte und welches Gedankengut verbinden sie, und was lässt sich allenfalls aus ihrem ethischen Credo für die Manager ableiten? Diese und andere Fragen stellte *Martina Rummel* in einem anregenden Gespräch dem deutschen «Grossmeister» *Jens Oberheide*.

Viele Spitzenmanager haben vermeintlich alles im Griff. Fehlanzeige. Im Blick auf den Abgrund balancieren sie auf der Kreditlinie und sind im Survival Mode. Ihre Karriere entpuppt sich als eingedampfter Glamour-Restentwurf von Leben und Ich. Sie strampeln verzweifelt, um ihren Abstieg zu verhindern oder zumindest abzubremesen. *Betty Zucker* befasst sich mit Karrierestrategien in der Krise.

Wie sehr klaffen Selbst- und Fremdwahrnehmung manchmal auseinander! Und wie oft sind wir gefangen in unseren Vorstellungen oder blockiert durch ein Verhalten, das sich – wäre es uns bewusst – leicht ändern liesse. Sich mit einem neutralen Sparring-Partner auszutauschen, der eine persönliche Situation mit kritischer Distanz von aussen betrachtet, kann zuweilen Wunder bewirken. *Lydia Thea Blau* erläutert anhand eines praktischen Beispiels, wie Coaching funktioniert.

Unsere «Denkpausen» finden in der Fachwelt Beachtung. Unter 550 Publikationen, die sich am diesjährigen «Best of Corporate Publishing»-Award beteiligten, schaffte sie es in die Gruppe der Besten. Übrigens: Ab sofort können Sie ausgewählte Beiträge aus den «Denkpausen» auch in gesprochener Form geniessen. Viel Vergnügen beim Zuhören unter [www.mssg.ch/podcast](http://www.mssg.ch/podcast)

Heidi Bohren  
*Head of Open Programs*



### «Denkpausen»: hören statt lesen!

Ob zu Hause, auf dem Weg zur Arbeit oder im Urlaub: Ab sofort können Sie sich die «Denkpausen»-

Beiträge auch gesprochen zu Gemüte führen. Unsere Audio-Versionen ermöglichen das. Sie können die Berichte am PC anhören und sie einzeln oder gesammelt auf einen Tonträger herunterladen. Damit Sie keinen Podcast verpassen, abonnieren Sie am besten unsere «Denkpausen» als RSS Feed auf unserer Homepage oder bei iTunes. Natürlich finden Sie zusätzlich alle Beiträge als Online-Stream auf [www.mssg.ch](http://www.mssg.ch).





*Früher hatten sie noch Zeit, schöne Kathedralen und prunkvolle Brücken zu bauen. Heute steuert uns das Tempo. Es ist höchste Zeit, dass wir uns wieder einmal Zeit nehmen, über das Tempo nachzudenken.*

## *Zeit zum Entschleunigen*

**Tempo bestimmt unser Leben. Es steht für Dynamik und Fortschritt und hilft uns, der Konkurrenz eine Nasenlänge voraus zu sein. Wirklich? Ist Tempo das Mass aller Dinge? Bremsstöße zur richtigen Zeit bewahren uns nicht nur vor dem Ritt in den Abgrund. Sie ermöglichen oft intelligentere Lösungen.**

*Mac J. Rohrbach*

Unser Erfolg ist stark abhängig von Marktbewegungen, von Wettbewerbsvorteilen, von Innovationen. Erfolg hat, wer schneller mit dem richtigen Produkt am Markt ist. «Schneller, besser, billiger» lautet darum die Losung, um im harten Wettbewerb bestehen zu können. Auf keinen Fall stillstehen. Die Konkurrenz schläft nicht. Stillstand führt zur Stagnation, zu Rückschritten, zu Verlusten hart erkämpften Terrains. Bedächtigkeit hat keinen Platz mehr in dieser Welt, die von ungebremstem Tempo bestimmt wird. Tempo steht für Dynamik und Fortschritt. Es bestimmt unser Denken, unser Verhalten, unsere Wertvorstellungen und lässt uns meist keine Zeit mehr zur Reflexion. Wichtig ist, dass wir uns bewegen. Wohin wir uns bewegen (sollen), ist eine Frage, die in der Dynamik des Geschehens oft untergeht. Zeit, vielleicht einmal über das Tempo nachzudenken.

### **Tanz am Limit**

Jeder Formel-1-Fahrer lebt mit der Dualität zweier scheinbar widersprüchlicher prioritärer Ziele: dem mit grossen Risiken verbundenen Zwang, schneller als alle Konkurrenten zu sein, und dem Wunsch zur Selbsterhaltung, der ihn davon abhält, ungebremst in die nächste Haarnadelkurve zu rasen. Auf seinen von Abgasen flimmernden und oft durch Nässe glitschigen Asphaltstrecken ist ihm metergenau bewusst, wo die Limiten der zulässigen Tempi liegen, die – wenn er sie nur leicht überschreitet – seine Fahrt ins Inferno führen. Er weiss, wo und bis zu welchem Punkt er beschleunigen und wann und wo er zwingend Geschwindigkeit abbauen muss. Zum Glück, denn das erhält ihn am Leben. Kennen auch Manager ihre lebenserhaltenden Bandbreiten und die Limiten, hinter denen der Tod wartet? Wissen sie auf ihren weit unübersichtlicheren und schikanenreicheren Rennstrecken, wann sie auf die Bremse treten und ein paar Gänge zurückschalten müssten, bevor sie nach der gemeisterten Haarnadelkurve wieder voll aufs Gas treten und zum nächsten Überholungsversuch ansetzen können?

Wir befinden uns täglich im Kräftefeld zwischen Gasgeben und Bremsen: zwischen dem eigenen, selbstbestimmten Speed und unseren persönlichen Grenzen sowie dem Tempo der äusseren

Vorgänge und dem Druck fremdgesteuerter Entwicklungen, Vorgänge und Erwartungen. Oft spüren wir es kaum, wenn ein Bruch zwischen diesen Ebenen entsteht: den nicht beeinflussbaren Kräften von aussen und dem – meist nicht eingestandenen – Unvermögen, mit dem rasanten Tempo Schritt zu halten. Wie oft verpassen wir es, Dinge zu hinterfragen? Oder fällen wichtige Entscheide im Formel-1-Tempo, ohne uns über die längerfristigen Konsequenzen Gedanken zu machen? Wie oft handeln wir aus dem Bauch heraus, weil wir unter Druck stehen und schlicht keine Zeit haben? Bei Rennfahrern wirken sich Fehlentscheide sehr rasch und mit dramatischer Augenfälligkeit aus. Im Geschäftsleben dauert das etwas länger, ist in den Auswirkungen aber meist noch schwerwiegender.

Mit Blick auf die nicht zu übersehende Häufigkeit oft fahrlässiger Fehlentscheide von Managern stellt sich die Frage, ob – trotz aller gegenteiliger Überzeugungen und Beteuerungen – Geschwindigkeit nicht mit grosser Wahrscheinlichkeit zu Qualitätseinbussen führt (führen muss) oder ob die zwei Werte sogar einen Widerspruch in sich selber bilden. Ist Tempo tatsächlich das Mass aller Dinge? Wird nicht oft unnötig – und mit kontraproduktiver Wirkung – allein deshalb noch beschleunigt, um sich einen Nimbus grenzenloser Dynamik zu geben?

### **Die Zeit ist reif, doch wofür?**

«Es gibt die so stark in Anspruch Genommenen, die sich nicht selbst besitzen, sondern in Besitz genommen sind. Dann gibt es die müssig Emsigen, die ihre Zeit damit verschwenden, keine Zeit zu haben, und die emsig Müssigen, die ihre Zeit damit verbringen, die Zeit herzubringen – und das Leben damit vertun, das Leben vorzubereiten.» Dieses Zitat könnte der heutigen Zeit entsprungen sein, geht aber auf den römischen Philosophen Seneca (4 v. Chr. bis 65 n. Chr.) zurück. Er erkannte schon lange bevor Rennwagen über die Strecke von Monza brausten, dass man manchmal besser vom Gas geht, um vorwärtszukommen.

Menschen in früheren Zeiten, so vermuten wir zumindest, waren noch besser in der Lage, ihr Tempo selber zu bestimmen und es zu steuern. Sie hatten noch Zeit, schöne Kathedralen und prunkvolle Brücken zu bauen. Heute steuert uns das Tempo. Es hat uns unerbittlich im Griff. Noch zu Beginn des letzten Jahrhunderts dauerte es oft Wochen, bis die Reportage eines Berichterstatters von einem weit entfernten Kriegsschauplatz seine Redaktion erreichte. Dann brach die Zeit an, als bereits News von vorgestern kalter Kaffee waren. Heute erreichen uns Nachrichten weltweit fast zeitgleich mit den Ereignissen innert Minuten. Und wehe, wer nicht gewappnet ist, wenn nötig sofort darauf zu reagieren! Es wäre wohl eine Illusion zu glauben, dass bei diesem Tempo die Reaktionen durchdacht oder sogar wohlabgewogen ausfallen. Sie erfolgen aus dem Druck des Momentes heraus und sind selten auf ihre langfristigen Wirkungen geprüft. So passieren eben Fehler, die später oft schmerzhaft und für teures Geld zu korrigieren sind. Masse, Vielfalt und Tempo von Informationen helfen uns somit nicht unbedingt, auch qualitativ richtige Entscheide zu treffen. «Die Zeit ist immer reif», schrieb François Mauriac. «Es fragt sich nur: wofür?» Ist unsere Zeit vielleicht reif für einen Tempowechsel?

### **Mit dem Bremser aufs Podest**

In Zukunft werde es immer wichtiger, in bestimmten Situationen vom Gas zu gehen, erklärte Prof. Dr. Heike Bruch von der Universität St. Gallen an einem «Unternehmer-Frühstück». «Häufig herrscht

Überbeschäftigung vor. Wir verschwenden viel Energie und verlieren den Fokus.» Mangelnde Konzentration führe zu überhasteten und falschen Entscheiden. Stattdessen solle man versuchen, sein langfristiges Ziel im Auge zu behalten. Wichtig sei es, führte die Dozentin aus, für jede Situation das passende Tempo zu wählen. Bei einer Krise empfiehlt sie: «slow down to speed up», womit wir wieder bei der Formel 1 wären.

Wir haben es bereits festgestellt: Zurücklehnen und Ausruhen gehören zu den Tabus in unserer von Dynamik beseelten und getriebenen Gesellschaft. Wie rasch ist ein Unternehmen weg vom Fenster, das nicht konstant nach Verbesserungen strebt und sicherstellt, dass seine Strategien und seine Produkte in Übereinstimmung mit den Marktanforderungen stehen. Doch wie leicht kann man auch in die Falle des Überaktivismus treten. Heike Bruch: «So manche dachten schon, sie hätten die Erfolgsformel gefunden, nur um dann mit Full Speed in den Abgrund zu fahren.» Somit ist eine gesunde Portion Skepsis immer angezeigt, wenn uns «wohlmeinende» Zeitgenossen ohne Einschränkungen weismachen wollen, dass verliere, wer bremse. Zur richtigen Zeit die Bremsen ziehen kann durchaus zum Sieg verhelfen. Das können wir auch von Bobsleigh-Teams übernehmen, die als festen Bestandteil einen Bremser in ihren Schlitten haben! Skeptiker und Querdenker in unseren Organisationen erfüllen also durchaus einen Zweck. Sie können uns unter Umständen vor einem Absturz bewahren.

## Oasen der Reflexion

Speed ist ein Charakteristikum unserer Zeit und unserer Gesellschaft, dem wir uns nicht entziehen können und mit dem wir wohl oder übel leben müssen. Ob das Tempo per se eine Qualität in sich birgt oder nicht, ist eine Frage, deren Beantwortung ich Philosophen überlassen möchte. Seine Auswirkungen auf unser Leben in der heutigen, von atemloser Hektik geprägten zivilisatorischen Welt sind – das haben wir jetzt festgestellt – nicht nur berauschend. Wir fühlen uns oft wie auf einem wild bockenden Gaul in einem Rodeo. Im verzweifelten Versuch, oben zu bleiben und nicht abgeworfen zu werden, müssen wir alles andere ausblenden. Die Frage ist: Wie besänftigen wir den wilden Gaul und führen ihn in einen kontrollierten Ritt? Ob man das nun «Speed Management» oder viel profaner bezeichnet, wichtig scheint mir vor allem eines: dass wir uns wieder einmal Zeit nehmen, um über die Zeit nachzudenken – und darüber, wo Beruhigung mehr bringen könnte als Tempomache.

Warum versuchen wir nicht, uns ein Stück der beklagten entgangenen Zeit zurückzuholen, uns Zeit zu nehmen und damit ein Stück Freiheit und Überblick zurückzugewinnen? Ein praktischer Weg dazu – sowohl für uns als Individuen als auch für ein Team – könnte zum Beispiel sein, bewusst Auszeiten zu schaffen, um ungestört und ohne Hektik nachdenken zu können, um sich frei und zwanglos mit anderen Menschen aus anderen Bereichen auszutauschen, einmal richtig – und ohne ständig auf die Uhr schauen oder Telefonanrufe beantworten zu müssen – anderen zuzuhören. Auf diese Weise könnten wir vielleicht zur Einsicht gelangen, dass wir einige Prioritäten falsch gesetzt haben, uns viel zu viel in Details verrennen und uns selber unnötig unter Druck setzen. Wir könnten unsere persönliche Agenda einmal kritisch überprüfen und erkennen, wie viel energiefressenden Ballast wir im Bestreben, vermeintlich unsere Macht zu stärken und uns unersetzlich zu machen, angesammelt haben. Es könnte uns bewusst werden, dass wir Talenten in unserem Umfeld zu wenig Entwicklungschancen gegeben und

das Potenzial unseres Teams zu wenig genutzt haben. Wir könnten auch mit bisherigen Mustern brechen und unter Umständen völlig neue Wege gehen. Statt uns schwerfällig mit grossen Lastwagen abzumühen, könnten wir ein neues Geschäftsmodell entwickeln und uns mit kleinen, wendigen Flitzern durch die Welt bewegen.

## Nachdenken ist vordenken

Veränderungen dieser Art setzen Reflexion voraus. Statt blind nach vorne zu rasen, immer mehr Tempo zu machen und frustriert festzustellen, dass man auch so den Pulk der Verfolger nicht abzuschütteln vermag, kann ein gelegentliches Bremsen und eine Richtungsänderung absolut beschleunigend wirken.

Nachdenken ist vordenken. Statt Propheten von gerade in Mode stehenden und sich rasch ändernden Modellen auf den Leim zu kriechen, als Allheilmittel gepriesene Wunderrezepte zu kopieren und damit der Konkurrenz nachzuhecheln, lohnt es sich vielleicht, selber intelligente Lösungen zu entwickeln. Ohne Reflexion entsteht keine Wertschöpfung, weil Schnelligkeit kein sinn- und wirkungsvolles Hinterfragen ermöglicht und darum Irrläufe immer einschliesst. Unter (Zeit-)Druck – und das sollten wir endlich eingestehen – werden meistens nur reflexartige Routineentscheide getroffen, also «bewährte» Mechanismen zementiert. Brillanz ist da a priori ausgeschlossen. Ein Zwanzig-Stunden-Tag als Normalität zeugt weder von gekanntem persönlichem Zeitmanagement, noch garantiert er nachhaltigen Erfolg. Er macht vor allem den – und nur den allein – glücklich, der darnach trachtet, als unübertroffenes Arbeitstier in die Weltgeschichte einzugehen. Weit wichtiger als rekordbrechende Marathons am Arbeitsplatz ist die Fokussierung auf das zu einem gegebenen Zeitpunkt wichtigste Problem. Wenn wir diesem einen Problem unsere volle Zuwendung schenken und dabei alle Beteiligten voll in diesen Prozess einschliessen, ist wesentlich mehr und dies vor allem nachhaltig getan, als wenn wir gleichzeitig zehn Probleme auf die Schnelle vermeintlich «gelöst» haben.

## Schnellstrasse ins Irrenhaus

Beschleunigen, Tempo machen. Nichts führt daran vorbei, wenn wir im Rennen bleiben und auch mal gewinnen möchten. Aber endlos beschleunigen ist nicht möglich, weil es uns irgendwann ins Abseits katapultiert. Oder ins Irrenhaus. Darum geht es nicht ohne gelegentliche Bremsstösse, um die Kontrolle zu behalten und nachher wieder neu auf das Gaspedal drücken zu können. Und ebenso brauchen wir ein gelegentliches Entschleunigen, um unseren Kurs kritisch überprüfen zu können und uns die nötige Zeit zu verschaffen, um die richtigen Entscheide zu fällen.

Wichtig ist tatsächlich, dass wir uns bewegen. Doch wohin wir uns bewegen, das sollten wir schon wissen!



### Der Autor

Mac J. Rohrbach ist verantwortlicher Leiter für internationale Management Education bei der Management School St.Gallen. Die Beratung in Strategieentwicklung und Finanzmanagement gehört zu seinen Schwerpunkten. Seine vielfältige Erfahrung basiert auf einer langjährigen Beratungs- und Schulungsaktivität für international tätige Unternehmen und Organisationen. Aktuelles Wissen zu vermitteln, erfolgreiche Erfahrungen weiterzugeben und Management-Laufbahnen zu fördern, erfüllt ihn mit besonderer Leidenschaft.



*Die Möglichkeit ist des modernen Menschen liebste Wirklichkeit.*

## *Damit aus Opulenz nicht Korpulenz wird*

Unsere Multioptionsgesellschaft ist gekennzeichnet durch chronischen Zeitmangel. Wir leben mit der ständigen Bedrohung, uns im Dickicht der überbordenden Sinnangebote zu verlieren, und streben vergeblich darnach, Freiheit und Souveränität über das «Element Zeit» zu gewinnen. Sind wir Terroristen unserer eigenen Werte? Dies ist nur eine Frage in unserem spannenden Interview mit dem St.Galler Soziologieprofessor Peter Gross.

*Interview: Luana Sacchetti*

*Denkpausen: Herr Professor Gross, können wir mit der Begrifflichkeit «Opulenz» die heutige Gesellschaft überhaupt definieren?*

Peter Gross: Ich habe diesen Begriff nie benutzt, aber er scheint mir für eine Beschreibung der modernen luxurierenden Multioptionsgesellschaft einiges herzugeben. Der Duden deutet ihn als «reichlich», «mit grossem Aufwand gestaltet», eben Vieles und Luxuriöses.

*Woher rühren das stets ungesättigte Bedürfnis und der ewige Anspruch auf immer mehr Freiheit und Souveränität über das «Element Zeit»? Wird sich das Gefühl des subjektiven Zeitmangels weiterhin in uns verankern?*

Immer mehr Wünsche, aber immer weniger Zeit! Das ist die unüberbietbare Kurzformel für den bitterlichen Zeitmangel. Zweitens die Befristung des Lebens und die Unverfügbarkeit des Todes, den eine immer älter werdende Bevölkerung unerbittlich thematisiert. Drittens die Kompression der Zeit, in der das Leben auf eines aufgegleist werden muss, nämlich das Jahrzehnt zwischen dreissig und vierzig: simultan Karriere, Familie, Kinder, Bekannte, Netzwerke. Die frühe Pensionierung und der spätere Eintritt ins Erwerbs- und Familienleben machen zusätzlich Druck.

*Die schier unbegrenzten Möglichkeiten nach der Eröffnung der gigantischen Datenautobahn scheinen keineswegs ausgeschöpft zu sein. Stehen wir am Anfang einer neuen «never-ending story»?*

Irgendwie schon. Träume über ein ewiges Leben. Die Unsterblichkeit droht. Richtig: droht. Das Leben gewinnt eine Intensität aus der

Anwesenheit des Todes und nicht aus seiner Abwesenheit. *There is plenty of room on the bottom* und anderswo. Die Nanotechnologie. Die Biotechnologie. Die Reproduktionstechnologie. Die Story ist, wie Sie sagen, «never-ending», es sei denn, wir beenden sie selber. Durch ein globales Unglück. Oder durch eine Lebensweise, die jede Innovation verbietet und nur streng wiederholt, was sich bewährt hat.

*Führen kontinuierliche Weiterbildung und die extreme Dauerberieselung mit Informationen zu immer weniger Wissen?*

Natürlich nicht. Nur zu Schwierigkeiten, das adäquate Wissen zu orten und zu finden.

*Woher rührt das Verlangen, das Streben des Menschen nach noch mehr Komfort, noch mehr Gesundheit, noch mehr Genuss, noch mehr Macht, Lust und Liebe?*

Der Mensch ist, wie Nietzsche gesagt hat, ein nicht festgestelltes Tier. Gegenüber Gott ist er unvollkommen und sündig. Gegenüber der Tierwelt muss er sich seine Natur als Kultur selber schaffen. Endlos sucht er sich zu festigen, unruhig ist sein Herz, ohne dass es zur Ruhe kommt im Anderen oder in sich.

*Individualität und Einsamkeit, Singles oder «Dinks» (double income no kids) ... Sieht unser zukünftiges Gesellschaftsbild so aus?*

Die erhöhten Ledigenbestände in der modernen Gesellschaft sind eine direkte Folge der Opulenz der Freundschafts-, Partnerschafts- und Heiratsmärkte. Wählen heisst abwählen, entscheiden sich scheiden von Möglichkeiten. Man hält sich als Single zunächst einmal die Möglichkeiten offen. Manchmal wird es dann für die alternden Playboys spät, und es ist für sie zu hoffen, dass sie mehr als ihre Person anzubieten haben. Aber die wenigsten besitzen eine Villa an der Zürcher Goldküste oder einen Pferdestall mit Therapiestation.

*Sehen Sie in unserem unstillbaren Hunger nach Selbstinszenierung den Trend zur männlicheren Frau und zum weiblicheren Mann?*

Die Selbstinszenierung ist in einer Gesellschaft, in der das Selbst erfunden und zur vollen Blüte gebracht worden ist, überlebensnotwendig. Die modernen «Ichlinge», so hat es der französische Kulturautor Houellebecq einmal sinngemäss gesagt, schweben wie ungesättigte Moleküle im luftleeren Raum und versuchen sich mit anderen Menschen – oder ersatzweise mit Haustieren, Teddybären oder Hochglanzprodukten – zu verbinden. Mann und Frau bleiben in ihren Strategien verschieden: Die Frau sucht Leben, der Mann Dinge.

*Ist es eine Illusion, wenn man daran glaubt, dass die virtuelle Realität mehr und mehr konkretere Formen annimmt? Der Klick in virtuelle Traumwelten an Bord einer «Enterprise» in greifbarer Nähe?*

Mit den virtuellen Welten ist es wie mit der seit Jahrhunderten praktizierten Simulationstechnik: Sie bieten enttäuschungslose Übungsräume. Auch wer jahrelang am Flugsimulator übt, tut es aber letztendlich, um einmal wirklich zu fliegen.

*Sehnt sich unsere Erlebnisgesellschaft nach noch mehr Entfesselung dunkler Welten? Man spricht immer mehr von Infotainment, Edutainment usw. Das Erlebnis an sich gewinnt zusehends an Bedeutung. Woher rührt diese Entwicklung?*

Die Multioptionsgesellschaft ködert mit Erlebnissen. In der Opulenzgesellschaft haben Unternehmen und Produkte Mühe, sich bemerkbar zu machen. Sie bewirtschaften ihre Angebote – mit Symbolen, VIPs, Emotionen und Erlebnissen. Und natürlich auch mit der «dark side» der Menschen: mit Aliens, Zombies, Sin Cities ...

*Sind wir die Terroristen unserer Werte? Treibt uns die Gewissheit der Ungewissheit in die Fangarme der extremen Sinnsuche?*

Terroristen bomben die Welt vorwärts. Partisanen versuchen das Rad zurückzudrehen. Kreationisten, überhaupt moderne Menschen müssen ein Gleichgewicht zwischen den Resten des Alten und den Versprechungen des Neuen finden. Besser: dieses Gleichgewicht immer neu erfinden.

*Neues Zeitalter in Sicht? Würdevoll altern? Welche Erfahrungen haben Sie persönlich damit gemacht?*

Alt werden heisst glücklich werden. Wenn man jung ist, ist man ziemlich glücklich, dann geht es bergab, und je älter man wird, desto glücklicher ist man. Das ist das Ergebnis der meisten Glücksforschungen. Wer sein Altern anhält, mit Faceliftings, Body-Modifications und Botox, verpasst das langsame und würdevolle Altern. Und wird von ihm böse überrascht.

*Sehen Sie die grenzenlosen Kommunikationsoptionen als ausbaubare Chance für mehr Verständnis oder als Grab der Kommunikation?*

Die technischen Kommunikationsoptionen sind darum so attraktiv, weil sie eine jungfräulich reine, eine körperlose Kommunikation ermöglichen. Die digitale Kommunikation entspricht dem Gang der Models auf dem Laufsteg. Wehe, man kommt ihnen zu nahe! Dann werden aus Elfen und unschuldigen Engeln schwitzende Depressionen.

*Äussert sich in der Affinität zur opulenten Sprache der Emotionalität der mächtige Drang nach alten Werten?*

Die Opulenz der Sprache, wie sie etwa Sloterdijk perfektioniert, ist der insgeheime Versuch, toten Texten Leben einzuhauchen. Sie aufzuladen mit Ködern, die der Leser mit Bewunderung bezahlt.

*Sind wir eine auf Egoismus begründete Gesellschaft, im täuschenden Mantel des Altruismus gekleidet?*

Damit die Gesellschaft nicht in fette und hungrige Teile auseinanderbricht, in «gated communities» und Slums, wie in gewissen lateinamerikanischen Ländern, ist Altruismus vonnöten. Und zwar nicht nur philanthropischer, sondern staatlich garantierter und organisierter. Freiheit heisst in modernen Gesellschaften auch Freiheit von Not. Wie die Korpulenz gegenüber dem Athleten im Nachteil ist, sind die Reichen und Superreichen denjenigen gegenüber, die



nichts zu verlieren haben als ihre Ketten, im Nachteil. Wer nicht leidet, soll wenigstens mitleiden.

*Drama oder Segen der Üppigkeit? Sinn- und Orientierungssuche infolge von Gefühlen der Leere in einer von Überfluss dominierten Welt?*

Es gibt in einer opulenten Multioptionsgesellschaft nicht zu wenig, sondern zu viele Sinnangebote. Das Gefühl der Leere ist eher ein Gefühl der Orientierungslosigkeit und Depression bei der Fülle, mit der man nicht zurecht kommt.

*Welches werden die verheerenden Todsünden des opulenten Zeitalters sein?*

Erstens: Geben statt nehmen. Sich selber fett machen und mitleidlos dem Mangel anderer zusehen verhärtet unsere Herzen. Zweitens: Das liberale Gedankengut nicht auf die Parole «Sich selber helfen» reduzieren. Gleichgewichtig hinzutreten müssen das freiwillige Eingehen von Beziehungen und das Erzeugen von Netzwerken.

*Um der Ernüchterung unseres Alltags zu entkommen, suchen wir artifiziell herbeigeführte Aufregung in der schier grenzenlosen Vielfalt eskapistischer Wunschtraumwelten. Virtualität, um die Realität zu ertragen? Welche persönliche Botschaft möchten Sie unseren Lesern mitgeben?*

Der Zimmermann bearbeitet das Holz. Der Schütze krümmt den Bogen. Der Weise formt sich selbst. So Buddha. Sagen wir es in unserer Sprache: Selbstbegrenzung. Sonst wird aus Opulenz Korpulenz.

### **Peter Gross ...**

... ist Professor für Soziologie an der Universität St.Gallen (HSG). Er ist insbesondere bekannt geworden durch seine Bücher «Die Multioptionsgesellschaft» (Suhrkamp, 1994), «Ich-Jagd im Unabhängigkeitsjahrhundert» (Suhrkamp, 1999), «Jenseits der Erlösung. Die Wiederkehr der Religion und die Zukunft des Christentums» (Transcript-Verlag, 2008). Sein neuestes Werk heisst «Glücksfall Alter. Alte Menschen sind gefährlich, weil sie keine Angst vor der Zukunft haben» (zusammen mit K. Fagetti, Herder-Verlag, 2008). Seine Forschungsschwerpunkte liegen unter anderem in der Modernisierungstheorie, in der kulturellen Dynamik, im Management, in der Religionstheorie und der Kunstsoziologie.



*Es bringt uns wieder näher an die Musikalität des Lebens, wenn man nicht ständig auf die Uhr schaut.*

## *In Rom sind nur die Sklaven gerannt*

Die Uhr ist nichts als ein verzweifelter Versuch des Menschen, die Zeit in Zahlen zu fassen. Unser Umgang mit diesem Gut hat inzwischen pathologische Züge. Doch wie gehen wir damit um? Müssen wir als chronisch Gehetzte der Moderne tatsächlich versuchen, unsere Zeitprobleme zu lösen? Oder sollten wir uns darüber besser nicht zu viele Gedanken machen? Wir befragten eine Philosophin und einen Wirtschaftspädagogen zu unserem Umgang mit der Zeit.

*Helmut Dworschak*

Seit fünfundzwanzig Jahren beschäftigt er sich mit der Zeit, sagt Karlheinz Geissler, der mehrere Bücher zum Thema geschrieben hat. Nach seiner Emeritierung vor zwei Jahren gründete der Münchner Wirtschaftspädagogikprofessor ein «Institut für Zeitberatung» unter dem Namen «timesandmore». Auf den Plural kommt es in diesem Fall an. Geissler ist überzeugt: Wir leben nicht in einer einzigen, sondern in einer Vielzahl von Zeiten. Er berät einzelne Menschen und ganze Gruppen, auch Betriebe oder Schulen. Im Zentrum stehe immer der individuelle Mensch mit seinen spezifischen Anlagen und Bedürfnissen. Das unterscheide seine Arbeit von der Unternehmensberatung. «Zeit ist immer etwas Persönliches», sagt Geissler.

Weil er feststellte, dass nicht alle Schüler gleichzeitig lernfähig sind, schlug er etwa einer Schule vor, morgens eine Stunde der Selbstbestimmung einzuführen. «Tagesgleitende Einschulung» nennt er das. Wer sich schon um acht Uhr fit fühlt, kommt bereits dann. Wer eine Stunde länger braucht, bis er richtig wach ist, halt erst um neun. «Es ist ganz wichtig, ein Gefühl für die eigenen Zeitmuster zu bekommen.» Für die Gesundheit, aber auch zur Vorbereitung auf die gleitende Arbeitszeit. Natürlich stelle sich dann die Frage, wie diese Stunde, in der immer wieder jemand zur Tür hereinkomme, produktiv gestaltet werden könne. Auch hierbei kann die Schule auf Geisslers Rat zählen.

### **Im Takt der Maschinen**

Das Beispiel zeigt aber auch: Ohne einen gemeinsamen Takt gäbe es keine Gemeinschaft, ohne die Uhr würden die Einrichtungen der Zivilisation nicht funktionieren, die auf Koordination und Synchronisation basieren. Doch sich ganz von der Maschine den Takt vorgeben zu lassen, kann zu ökonomischen und gesundheitlichen Problemen führen. Der englische Maler William Turner habe das im 19. Jahrhundert bereits sehr klar gesehen, sagt Geissler, und auf seinen Bildern die Dynamik der modernen Beschleunigungen festgehalten. Einen gesünderen Umgang mit der Zeit könnten wir von der

Antike lernen, ist Geissler überzeugt: «In Rom waren die Sklaven daran erkennbar, dass sie gerannt sind. Kein Bürger von Rom ist gerannt. Die Beschleunigung galt als etwas Entwürdigendes.»

Früher, als die Zeit am Himmel und nicht an der Uhr abgelesen wurde, sei das Gefühl für die eigene Zeit noch vorhanden gewesen – etwas, das wir heute wieder lernen müssten. «Die Zeit ist abstrakt geworden und rein quantitativ.» Als Wirtschaftspädagoge sitze er gleichsam «auf dem Zaun», meint Geissler: «In der Wirtschaft geht es darum, Zeit zu gewinnen, in der Pädagogik darum, Zeit intelligent zu verlieren.»

## Erfüllte Zeit

Wie für Geissler gibt es für die Zürcher Philosophin Ursula Pia Jauch im Grunde keine objektive Zeit. Und auch darin sind sie sich einig: Unser Umgang mit der Zeit hat pathologische Züge. Dennoch setzt die Philosophin andere Akzente: Sie plädiert nicht dafür, die Zeit optimal zu nutzen, sondern sie zu vergessen. Die erfüllte, mit einer sinnvollen Tätigkeit verbrachte Zeit vertreibt das Gespenst der zur Neige gehenden Zeitreserven. Das weiss sie aus eigener Erfahrung. Sie erlebt es immer dann, wenn sie sich ins wissenschaftliche Arbeiten vertieft. Manche Dinge brauchen auch ganz einfach Zeit. So musste sie zu Hause noch etwas im Garten erledigen und bat deshalb den Journalisten per E-Mail, eine Stunde später anzurufen.

Wie der Wirtschaftspädagoge blickt auch die Philosophin in die Antike zurück. Bei den Griechen sei zwar der Zeitbegriff erstmals aufgekommen. Doch sei das Leben des Einzelnen davon nicht tangiert worden: «Damals hatte der Mensch nicht seine eigene Zeit. Er richtete sich nach den Zeitrhythmen, die ihm die Lebenswelt anbot.» In den Epen Homers könne man das sehr schön sehen. «Die *Odyssee* scheint ewig zu dauern. Und nirgends hat man den Eindruck, die Menschen seien unter Zeitdruck.» Das änderte sich erst, als im 14. Jahrhundert die Uhren aufkamen. Seither wurde der Mensch immer mehr ein Sklave der Möglichkeit, die Zeit zu messen. «Es bringt uns wieder näher an die Musikalität des Lebens, wenn man nicht ständig auf die Uhr schaut.» So formuliert Ursula Pia Jauch ihre These. Neben «*chronos*» verfügten die Griechen über den Begriff des «*kairos*», des günstigen Augenblicks. «Wenn etwas stimmt und richtig ist, findet es auch zum richtigen Zeitpunkt statt», erklärt die Philosophin. «Diesen Moment kann man nicht herbeizwingen, er ergibt sich.» Stattdessen würden wir heute die Zeit wie ein Eigentum behandeln. An diesem Punkt ist das Thema Zeit mit dem Glück verknüpft.

## Zeit und Glück

Als sehr nützlich empfindet Ursula Pia Jauch die Einführung von zweierlei «Zeitzone»: In der einen muss man sich anpassen, in der anderen, individuelleren klinkt man sich aus. «Man wird nicht umso glücklicher, je mehr Zeit man hat. Sondern indem man aufhört, ständig Gewinn und Verlust gegeneinander aufzurechnen.»

### Literaturtipps

*Homer: Odyssee.*

*Günther Anders: Die Antiquiertheit des Menschen. Band I: Über die Seele im Zeitalter der zweiten industriellen Revolution. München, 1956.*

*Gerhard Dohrn-van Rossum: Die Geschichte der Stunde. Uhren und moderne Zeitordnungen. Deutscher Taschenbuch-Verlag, München 1995.*

*Wie gebannt starrt der Melancholiker auf das ständige Verrinnen der Zeit.*

## Wenn sich lineare und zyklische Zeit überkreuzen

Ängste haben ihre Ursachen meist in Früherlebnissen. So erleben wir laufend zwei ineinandergreifende Zeiten. Der Psychoanalytiker Christian Kläui vergleicht das mit einer Brücke über den Graben zwischen Gegenwart und Vergangenheit.

*Helmut Dworschak*

Unser Zeitverständnis ist heute nicht zuletzt von den Medien geprägt. In ihnen schreibt die Aktualität den Takt vor. Dazu kommen lokale «Meldungen», die eine Reaktion erfordern, elektronisch übermittelt via Handy, E-Mail und SMS, und zwar nicht nur täglich oder stündlich, sondern jederzeit. Hier herrscht jene «permanente Gegenwärtigkeit», von der die Schriftstellerin Ruth Schweikert an den Solothurner Literaturtagen in Bezug auf das Internet sprach. Die Achse der Aktualität, auf der ein Event den andern jagt, ist die lineare Zeit. Sie schreitet schnell voran und ist daher immer ein knappes Gut, so knapp wie das Geld. Daneben gibt es auch zyklische, das heisst wiederkehrende Zeiten wie zum Beispiel die Wochen- und die Feiertage.

Im Grunde erstreckt sich die lineare Zeit über die drei Dimensionen Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. In einer Depression kann es sein, dass sie auf eine einzige zusammenschumpft. Wie gebannt starrt der Melancholiker auf das ständige Verrinnen der Zeit. Auch wer von einem Ort zum nächsten hetzt, komprimiert die Zeit – «les extrêmes se touchent». In besonderen Momenten können sich lineare und zyklische Zeit überkreuzen und gegenseitig durchdringen. Die Enge der dicht gedrängten linearen Zeitenfolge öffnet sich dann und bekommt so etwas wie Tiefe. Das ist im musikalischen Zitat der Fall, wenn ein Song aus der Jetztzeit an einen älteren erinnert und ihn wieder gegenwärtig erscheinen lässt.

### Erlebte Zeiten

Eine ähnliche Verschränkung der Zeiten weist in der psychoanalytischen Deutung das neurotische Symptom auf, die Zwangshandlung, die regelmässig wiederkehrende Angst, die ihre Ursachen in weit zurückliegenden Erlebnissen hat. Hier ziehen sich, wie der Basler Psychiater und Psychoanalytiker Christian Kläui es ausdrückt, «zwei Zeiten zusammen, es ist wie eine Brücke über den Graben von Gegenwart und Vergangenheit». Bei beiden Zeiten handelt es sich hier um innere, erlebte Zeiten, nicht um physikalisch messbare – um Vorstellungen, die aus jener Zeit in die Jetztzeit hineinwirken. Es ist die Aufgabe des Analytikers, dieses Zusammentreffen verschiedener Zeiten für den «Analysanden», wie Kläui den Patienten nach Lacan nennt, erfahrbar zu machen. Auf diese Weise entstehe ein neuer Zugang zur «verlorenen Vorzeit». Darin hat etwa die Beziehung zu den Eltern eine entscheidende Rolle gespielt.

In seinem Buch «Psychoanalytisches Arbeiten. Für eine Theorie der Praxis» nähert sich Kläui dem Geschehen in einer auf Freud und Lacan basierenden Psychoanalyse an. Weil er sich nicht hinter Fachterminologie verbarrikadiert, gelingt es ihm, in seinem sowohl für Experten wie für Laien interessanten Buch nahe an der Praxis und zugleich allgemein verständlich zu bleiben. Dabei streift er immer wieder den Punkt, an dem der analytische Diskurs über sich hinaus auf philosophische Fragestellungen verweist. Auf die aktuelle Frage nach der Wissenschaftlichkeit der Psychoanalyse, deren Sprache aufgrund ihrer Gebundenheit an Metaphern leicht in «Irrationalismusverdacht» gerate, antwortet Kläui, indem er sie um den Begriff der Erfahrung zentriert und mit dem italienischen Historiker Carlo Ginzburg zur Anwältin des Individuellen macht, das in der naturwissenschaftlichen Erkenntnis der Verallgemeinerung zum Opfer fällt.

## Das wünschende Wesen

Der Mensch, könnte man sagen, ist ein Wesen, das lernen muss, mit seinen Wünschen umzugehen. Besonders gut gelingt Kläui, der immer wieder beide Positionen, die des Analytikers wie die des Analysanden, einnimmt, die Schilderung des Endes einer Therapie. Im günstigen Fall sei der Schluss ein Akt, für den es dann Zeit sei, wenn «ich die Erwartungen, die ich in meinen Therapeuten oder Analytiker gesetzt habe, aufgeben kann». An die Stelle des Wunsches nach Anerkennung trete dann eine Deutung der Selbstbilder und Identifikationen. «Ich habe einen Weg beschritten, der mich von dem Wissen, das ich beim Analytiker suchte, zu einer Wahrheit, die ich bei mir finde, geführt hat.»

### Buchtipp

*Christian Kläui: Psychoanalytisches Arbeiten. Für eine Theorie der Praxis.*  
Verlag Hans Huber, Bern 2008. 240 Seiten, Fr. 34.90.



#### Der Autor

Dr. phil. Helmut Dworschak, geboren 1964. Studium der Germanistik, Philosophie und Geschichte des Mittelalters an der Universität Zürich. Promotion zum Thema Busse und Sexualität in deutscher Literatur des Mittelalters. Von 1994 bis 2005 Leitung des Ausgehmagazins «Spots» des Winterthurer «Landboten», seither Kulturredaktor mit den Schwerpunkten Rock, Pop und Jazz sowie deutschsprachige und angelsächsische Literatur.



---

# 2009 | BCP BEST OF CORPORATE PUBLISHING

---

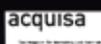
Der Titel »*Denkpausen*« wird als Top-5-Nominée mit dem Preis Best of Corporate Publishing 2009 in Silber ausgezeichnet

**Kategorie**  
B2B  
Finanzdienstleistungen / Immobilien / Consulting

思想休整

**Herausgeber**  
Management School St. Gallen  
Mac J. Rohrbach (CEO)  
Urs von Schroeder (Chefredakteur)

**Realisation**  
Festland AG  
Marco Casile (Konzept / Text)  
Othmar Geser (Creative Director)  
Atelier für Gestaltung Ruedi Oetiker  
Ruedi Oetiker (Gestalter)



Der Wettbewerb BCP Best of Corporate Publishing wird vom FORUM corporate publishing e.V. gemeinsam mit den Wettbewerbsträgern acquisa, Horizont, w&v und der Werbewoche ausgerichtet.

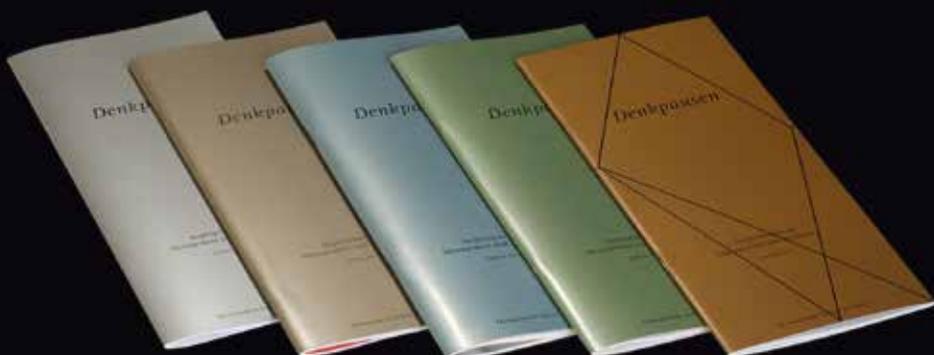


## «Denkpausen» bei den Besten

Über 550 Publikationen beteiligten sich am diesjährigen «BCP Best of Corporate Publishing»-Wettbewerb. Die Management School St.Gallen schaffte als erstmalige Teilnehmerin mit ihren «Denkpausen» auf Anhieb den Sprung in die Bestengruppe. Sie erreichte in der Kategorie «Finanzdienstleistungen/Immobilien/Consulting» – nach «pwe: Das Magazin für Vorausdenker» von PricewaterhouseCoopers und vor «Global Investor» der Credit Suisse – den zweiten Platz. Die Auszeichnungen wurden am 24. Juni in Berlin verliehen.

Der PCP-Wettbewerb ist der grösste seiner Art für Corporate Publishing in Europa. «Visionär – kreativ – innovativ: Die CP-Medien schlagen bei der Optik, den journalistischen Inhalten und vor allem der Orchestrierung unterschiedlicher Kommunikationskanäle oftmals Fach- und Publikationsmedien aus dem Feld», wurde von der Jury in Berlin festgehalten.

Für die Management School St. Gallen bestätigt sich auf erfreuliche Weise, dass sie sich mit ihren noch jungen «Denkpausen» auf dem richtigen Weg befindet. Dies vor allem als Autorenpublikation, die bewusst Distanz einnimmt, ein offenes Podium für Nach-, Voraus- und Querdenker bietet und Impulse zu geben vermag. Wir freuen uns, dass sie auch als das von unseren geschätzten Leserinnen und Lesern wahrgenommen wird.





*Alles beginnt beim Menschen und führt auf den Menschen zurück.*

## *Mehr als ein Prinz: ein Mensch!*

Zahllose Mythen umranken die Freimaurer. Wie funktioniert diese verschworene Gemeinschaft, die den besseren Menschen anstrebt und bereits dreizehn US-Präsidenten hervorgebracht hat? Welche Werte und welches Gedankengut verbinden sie? Was lässt sich aus ihrem ethischen Credo möglicherweise für Manager ableiten? Diese und andere Fragen suchten die «Denkpausen» in einem Gespräch mit Jens Oberheide zu ergründen. Er ist Grossmeister der «Grossloge der Alten Freien und Angenommenen Maurer von Deutschland».

*Interview: Dr. Martina Rummel*

*Denkpausen: Das Wort «Leadership» ist in aller Munde. Viele grosse Führungspersönlichkeiten der Geschichte waren Freimaurer, darunter dreizehn amerikanische Präsidenten. Dazu unter anderen zwölf Nobelpreisträger, Dichter und Denker von Goethe bis Tucholsky, Musiker von Mozart bis Duke Ellington, Maler von Lovis Corinth bis Marc Chagall und Unternehmer von Henry Ford bis André Citroën. Auch wenn die Zugehörigkeit zu einer Loge im 18. Jahrhundert der Normalfall, vielleicht sogar eine Mode war: Welche Bezüge sehen Sie zwischen modernen Leadership-Themen und Freimaurerei?*

Jens Oberheide: Versteht man unter Leadership nur die Fähigkeit, andere von den eigenen Ideen, Produkten oder Wertvorstellungen zu überzeugen, dann geht auf den ersten Blick nicht viel zusammen. Unser Ansatz ist ja nicht, Menschen zu guten Managern zu erziehen, sondern gute Menschen dazu anzuhalten, bessere zu werden. Oder – freimaurerisch bildlich gesprochen – «den eigenen rauen Stein behauen». Die Wirklichkeit in den Führungsetagen belegt leider allzu häufig, dass Zeitgeist, Wirtschaftsinteressen, Abzockereien und vielfältige weitere Egoismen stärker sind als das, was wir von unseren Mitgliedern erwarten: Gutes wollen und das Beste tun. Auf den zweiten Blick gehört zum Anforderungsprofil von Führungspersönlichkeiten aber eben auch dieses «Gute» und «Bessere».

*Gute Manager besitzen neben Fachkapazität und Durchsetzungsfähigkeit auch soziale Kompetenz ...*

Müssten sie haben! Bessere Manager denken und handeln «menschlich». Im Kant'schen Sinn gilt schliesslich nicht nur für die Politik, sondern auch für die Wirtschaft «pragmatisches Handeln zu sittlichen Zwecken». Wirtschaftliche Notwendigkeiten und menschliche Betroffenheit müssen also keine Gegensätze sein. Das sind ja doch lediglich einander ergänzende Teile der gleichen Sache. Man

muss suchen, was diese Teile zur Harmonie verbindet. Wem das gelingt, der entspricht wohl am ehesten dem Idealbegriff «Leadership». Er muss deswegen nicht Freimaurer sein. Könnte aber.

*In welcher Weise hat Sie persönlich die Gemeinschaft in der Loge geprägt?*

Von Anfang an habe ich generationenübergreifende Diskurse in «meiner» Männergesellschaft ausserordentlich schätzen gelernt. In die Loge aufgenommen als 23-Jähriger, machte ich schon früh eine gegenläufige Erfahrung zur gesellschaftlichen Wirklichkeit und zum Alltag im Berufsleben. Im Vergleich dazu vermittelte mir die Loge das Grundprinzip «absichtsfreier Menschlichkeit». Hier zählt der Mensch und seine Würde, nicht wie alt er ist, nicht das, was er besitzt, und das, was er glaubt, oder welcher Partei er angehört. In der Loge machte ich als junger Mann erstmals die Erfahrung, ausreden zu dürfen und Gegenüber zu haben, die zuhören konnten. Die unterschiedlichen Arbeitsfelder der Mitglieder, die Bildungs- und Mentalitätsunterschiede bereichern auf ganz besondere Weise. Man erfährt und lernt viel voneinander. Lessing nennt das «laut denken mit dem Freunde».

*Welche Vorzüge sehen Sie in einer reinen Männergemeinschaft für die Entwicklung der Persönlichkeit? Und welchen Vorteil in der generationenübergreifenden Auseinandersetzung zwischen Männern verschiedenster Herkunft?*

Unbestritten, wenn Frauen oder Männer unter sich sind, kommunizieren sie anders, als sie es in «gemischten» Gesellschaften tun. Vielleicht auch ehrlicher, ungezwungener und frei von gewohntem Rollenverhalten. Für beide ist es deswegen gut, sich Freiräume zu bewahren. Verständnisvolle Männerfreundschaften sind dabei ebenso wichtig wie Vertrautheit unter Freundinnen. Bei uns haben alle Formen des Miteinanders Berechtigung. Ich sehe mit Freude, dass sich auch Frauenlogen gut entwickeln und dass es wohl auch möglich ist, rituell «gemischt» zu arbeiten und miteinander maurerisch zu diskutieren. Persönlich hänge ich jedoch an der

### **Aus den Bauhütten hervorgegangen**

Die Freimaurer sind eine überkonfessionelle, kosmopolitische und philanthropische Gemeinschaft, die sich der Wertewelt des Humanismus und der Aufklärung verpflichtet fühlt. Historisch aus den Dombauhütten entstanden, haben sie im Laufe der Jahrhunderte die Wertvorstellungen der Zünfte, die sich um ihre hochkarätigen Experten (die Dom-Steinmetze) kümmern mussten, verallgemeinert und in ethische Vorstellungen von allgemeinem Gehalt überführt. Die Freimaurer treten nicht als Organisation auf, sondern bieten ihren Mitgliedern nach innen hin einen Raum für Reflexion und Entwicklung. Sie können sich nicht auf die Freimaurerei berufen, sondern müssen sich menschlich in der Welt draussen «bewähren». Sie haben seit je den Charakter einer freundschaftlichen und kollegialen «Intervisionsgruppe», die an der Veredelung des teilhabenden Menschen arbeitet und konsequenterweise ihre Rituale und Themen verschwiegen behandelt.

traditionellen Form des Männerbundes, sage aber mit dem Freimaurer Friedrich II.: Jeder soll nach seiner Fassung selig werden.

*Das grosse «Geheimnis» der Freimaurer liegt nach Auffassung Ausenstehender im Ritual. Es scheint, dass Männer dem streng formalisierten Ritual mehr abgewinnen können als Frauen. Sie neigen zur Uniformierung, zur Liturgie, zum Ritual im Allgemeinen ... Welche Schlüsse sind daraus für Führungsthemen in männlich dominierten Organisationen zu ziehen? Was bedeuten Rituale für die männliche Entwicklung?*

Ich würde die Ritualfähigkeit grundsätzlich nicht so sehr auf männliche Befindlichkeiten abstellen. Auch Selbsterfahrungsgruppen beider Geschlechter setzen beispielsweise auf Ritualfähigkeit. Möglicherweise war die Freimaurerei die erste Selbsterfahrungsgruppe der Welt und hat als Erste Gruppendynamik zur Menschenbildung und zur allgemeinen Aufklärung genutzt.

*Trotzdem – was bewirkt das Ritual?*

Als Idealisten gehen wir von der gestaltenden Kraft der Ideale aus. Idealistische Symbole, Parabeln und Allegorien vom Tempelbau der Menschlichkeit oder von der Weltbruderkette, die alle verbindet und vereint, sind Ritualelemente, die immer wieder miteinander eingeübt werden. Insofern sind wir Wertegemeinschaft und Symbolbund zugleich. Rituale und Symbole sind immer auch Wegweiser, eine «Welt der Möglichkeiten» zu denken. Dazu Aufforderung, das Machbare des Denkbaren auch zu tun. Unser Ritual ist eine Mischung aus Brauchtumpflege, Bauhandwerk und symbolischen Übersetzungen aus alten Mysterien. Aber Freimaurerei ist auch das, was Goethe das «geistreiche Zusammenleben lebelustiger Menschen» nennt und womit er meint: lebensbejahend, positiv denkend. Sie bewirkt das in einem Freundschaftsbund, der zu leben versteht, der seine Ideale aus der Symbolwelt entwickelt und der seine Kraft und Identität den Ritualerlebnissen verdankt. Diese sind ausgerichtet auf die Balance von Geist, Gesittung und Gemüt. Das hilft uns, uns selbst und die Zusammenhänge um uns herum besser, ausgewogener, gelassener zu sehen.

*Und nochmals: Wie «männlich» sind Ihre Rituale?*

Unsere Symbolvorstellungen sind ja historisch in einer «männlichen» Welt entstanden. Weibliche Architekten und Bauhandwerker waren in den mittelalterlichen Bauhütten ebenso wenig vorstellbar wie Frauen als intellektuelle «Übersetzer» von Handwerkssymbolik in geistige und ethische Zusammenhänge in der Zeit der Aufklärung. Die Winkelwaage mit der gleichen Ebene aller zu übersetzen, den rechten Winkel für rechtes, richtiges Denken und Handeln zu nehmen, mit dem symbolischen Spitzhammer die Ecken und Kanten des Ego zu bearbeiten oder mit dem Senkblei den eigenen Tiefgang auszuloten – so gesehen sind das historisch eher männliche Symbole.

*Bleibt die Frage, ob derartige Übersetzungshilfen aus der Welt des Bauens für Frauen sinnvoll erschienen.*

Frauen, die unsere traditionelle Freimaurerei adaptiert haben, sagen, ja, das fasziniere sie gleichermassen.

*Zum Thema Vernetzung: Welche Unterschiede sehen Sie zwischen Ihrem und anderen «Männerbünden» wie Korps oder Burschenschaften? Was macht das Freimaurerische gegenüber anderen «Herrenklubs» aus?*

Freimaurerei ist durch Ritual und Symbolik eigenständig und nicht vergleichbar mit anderen Bünden. Bei uns gehören zwar Gesellschaft und Geselligkeit durchaus dazu, Karitas ebenfalls, auch wenn wir diese weniger publik machen. Geschäftliche Verbindungen sind eher gering zu achten, politische und religiöse Streitthemen sind tabu. So haben wir ein Profil, das weder mit anderen konkurriert noch einen direkten Vergleich zulässt. Übrigens gibt es auch Doppelmitgliedschaften, zum Beispiel Rotarier oder Lions und Freimaurer. Das eine schliesst das andere nicht aus. Nicht «kompatibel» ist alles, was ideologisch einengt, sich weltanschaulich festlegt oder Dogmen behauptet.

*Die Henne und das Ei ... Sie hatten immer schon mit Verschwörungstheorien zu kämpfen. Wie sehen Sie den tatsächlichen Einfluss der Gemeinschaft? Anders ausgedrückt: Wurden Freimaurer zum Beispiel Präsidenten, weil es unter den Freimaurern eine Lobby für sie gab? Oder weil sie sich innerhalb der Freimaurergruppen so ausserordentlich gut reflektierten? Oder beides? Oder fühlen sich «grosse Geister» umgekehrt quasi automatisch von der Freimaurerei angezogen?*

Es gab sicherlich immer wieder eine Wechselwirkung von Geben und Nehmen. Die organisierte «Verschwörung» ist aber ein Mythos. Freimaurerei ist kein Kampfbund zur Durchsetzung von Idealen. Natürlich kann man die Ebene allgemeiner Menschenliebe, wie sie von uns idealistisch gern gesehen wird, auch als «Politik» bezeichnen, aber doch auch als positive Utopie angesichts der Weltwirklichkeit. Unsere Idee ist in erster Linie angewandte Humanität. Wir haben kein Mandat dafür und sind deswegen auch keine moralische Instanz und natürlich keine politische. Wenn wir sagen, dass wir das bessere Miteinander für eine bessere Welt wollen, dann heisst das nicht, dass wir immer wüssten, wie das geht. Das heisst nur, dass wir es unentmutigt und, wenn es geht, auch beispielgebend miteinander in den Logen einüben und manchmal eben auch über weltweite – nicht organisierte – Kontakte zu Meinungsbildnern miteinander erörtern.

*Das hat aber doch wirklich politische Dimensionen!*

Die alten freimaurerischen Fanale Freiheit, Gleichheit, Brüderlichkeit sind noch immer eine unerlässliche Forderung für das Miteinander. Wenn man überhaupt von freimaurerischer «Politik» sprechen darf, dann beispielsweise mit der UN-Charta der Menschenrechte, die unsere Fanale aufnimmt. «Alle Menschen sind frei und gleich an Rechten geboren. Sie sind mit Vernunft und Gewissen begabt und sollten einander im Geiste der Brüderlichkeit begegnen.» Diese Forderung entspricht freilich eher einer Gesinnungsethik als einer konkreten politischen Absicht. Was die Politik nicht bewirken kann, das können auch wir nicht bewirken.

*Wir könnten also eher von einem Beitrag zur humanen Leadership sprechen ...*

Freimaurerei ist im Kern ein Raum für persönliche Entwicklung und insofern näher an einer Selbstreflexionsgruppe oder auch einem Leadership-Training als etwa einem Lobbyistenverein. Damit trägt sie – wenn Sie so wollen – zur Entwicklung von Führungsqualitäten bei.

*... und was zur Henne und zum Ei?*

In unseren Aufnahmebedingungen steht seit 1723 das Anforderungsprofil, der Antragsteller müsse ein «freier Mann von gutem Ruf» sein. Ein Freimaurer namens Heinrich Wanner hat den «freien Mann von gutem Ruf» 1908 um die Forderung «Versinke nicht in der Menge! Halte dich frei! Bilde dich zu einer Persönlichkeit!» ergänzt. Aus der Kunst des Bauens, aus der unsere Freimaurerei kommt, soll – nicht nur symbolisch – eine Kunst werden, recht zu leben. Sie ist die Idee des sinnvollen Bauens und Gestaltens von Zeit und Raum. Das heisst, man muss es im Vertrauen auf die eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten wollen und es auch selber tun. Und was man nicht im Kleinen tut, das geschieht auch nicht im Grossen. Alles beginne beim Menschen und führe auf den Menschen zurück, sagte der Freimaurer Lessing. «Niemand kann zum Besten der Menschheit beitragen, der nicht aus sich selbst macht, was aus ihm werden kann.» Die Aufforderung, etwas aus sich zu machen, zieht Menschen an, die ihr Potenzial durch Austausch und Orientierung an Idealen zum Tragen bringen möchten.

*In der traditionellen Freimaurerei ist «Geschäftsmaureri» – also der unmittelbare Profit aus der Vernetzung für das Geschäftliche – verpönt. Jüngere Freimaurerlogen wie z.B. «Carpe Diem!» werben damit, eine Mischung aus ethisch orientiertem Verein und Business Club zu sein. Wie sehen Sie diese Entwicklung?*

Wenn man sich gut aus der Loge kennt und weiss, dass man gleiche Beweggründe hatte, Freimaurer zu werden, den gleichen Idealen anhängt, sich als enge Freunde «Brüder» nennt, dann ist ein Grad von Vertrautheit vorhanden, der hie und da auch zu Geschäften miteinander führt. Man könnte jedoch dagegenhalten: Gerade wenn man so vertraut miteinander ist, sollten sich die Interessen nicht mischen. Aber es wird nicht «untersagt». «Geschäftsmaureri» ist hingegen ausdrücklich verpönt. Wer diese Basis sucht, wird in den Logen enttäuscht.

*Was haben Sie zu Ihrer persönlichen Entwicklung als Mensch und Führungskraft daraus gewonnen?*

Freimaurerei ist ein Lebensstil, insofern kann man sie nicht mit einer beliebigen Mitgliedschaft in irgendeinem Verein vergleichen. Wenn man sich zu den Leitideen bekennt, dann haben diese zweifelsohne Einfluss auf die eigene Persönlichkeit und man wird sie auch beim Denken und Handeln zurate ziehen. Freimaurer sein ist nicht eigentlich «so sein», sondern «so werden». Danach streben. Also nach Selbstverwirklichung, Rechtschaffenheit, Ausgleich, nach vernünftigem Denken und Tun, nach Menschenliebe, nach Orientierung an Werten. Dieses unentmutigte «Bauen am Tempel der Humanität» fasziniert mich – trotz aller Rückschläge – immer noch. Es zeigt, dass wir lebendig in Bewegung sind und die Dinge «anpacken». Resignation hat da keinen Platz. Das prägt ...



Jens Oberheide bei der Auszeichnung Prof. Dr. Hans Küngs mit dem «Kulturpreis Deutscher Freimaurer» für seine Stiftung Weltethos.

*Freimaurer werden in den «Alten Pflichten» ausdrücklich dazu aufgefordert, das Brauchtum zu pflegen. Ihre Rituale wirken zum Teil geradezu anachronistisch. Gleichzeitig waren sie an vielen Befreiungsbewegungen und Umstürzen beteiligt und sind dem Gedankengut der Aufklärung gemäss auch innovativ. Wie suchen Freimaurer die Balance zwischen Bewahren und Verändern?*

Unsere Geisteshaltung streitet gegen Unrecht und Menschenverachtung, konkurriert gegen gleichgültige Zeitgeist-Tendenzen und verträgt sich nicht mit saturierter Bequemlichkeit. So besehen sind wir grundsätzlich veränderungsorientiert und zugleich bewahrend. Unsere durchaus anachronistischen Rituale, die ihre Wirkung nahezu drei Jahrhunderte lang entfaltet haben, bleiben dennoch zeitlos. Die dazugehörige Symbolwelt wird in jeder Zeit immer wieder neu interpretiert. Nichts liegt unverrückbar fest, alles ist wandelbar.

*Verstehen wir das richtig: Die Symbole dienen auch als eine Art Esperanto?*

Unser grosser Vorteil ist, dass wir keine komplizierten Statuten, sondern lediglich eine globale ethische Leitlinie haben, und selbst die ist von Generation zu Generation deutbar. Symbole können je nach Zeitverständnis individuell ausgelegt werden und überwinden tatsächlich alle Sprachbarrieren. Jeder Freimaurer in der Welt versteht, was ihm die Symbole sagen, egal, ob er sie pragmatisch auslegt oder philosophisch.

Wenn wir von Bewahren sprechen, dann wollen wir uns diese Freiheit bewahren und damit auch die Freiheit, uns diskret zurückzuziehen. Einander vertrauen, sich aufeinander verlassen können, verbunden sein im gemeinsamen Erlebnis – das schmiedet einen «Engbund» vertrauter Brüder. «Hier bin ich Mensch – hier darf ich's sein.»

*Klandestine Gemeinschaften schüren meist das Misstrauen ...*

Wir sind keine geheime, wohl aber eine diskrete Gesellschaft, obwohl unsere Ideale gewissermassen «öffentlich» sind. Freimaurerei, sagt Lessing, war deswegen «immer», weil es immer Menschen gegeben hat, die diesen Idealen nachstrebten. Das hat nicht immer «Freimaurerei» geheissen, aber im gleichen Sinn wird sie immer sein. Man muss sie nicht ändern. So wie sie im Grundverständnis ist, ist sie zeitlos aktuell. Die Anpassung an die Aktualität geschieht durch die Menschen in den jeweiligen Epochen und Zeitumständen.

*Wenn Sie aus Ihren Erfahrungen als Freimaurer Schlussfolgerungen für die Entwicklung von Leadership-Programmen in Unternehmen ziehen sollten: Was würden Sie empfehlen?*

Das ist schwer zu sagen. Der einzelne Freimaurer entspricht ja nicht Goethes «Edel sei der Mensch, hilfreich und gut». Und in der Gesamtheit sind wir nicht das, wonach zu allen Zeiten alle Guten strebten, wie Herder das nennt. Dennoch ist Freimaurerei ein Sinnangebot, das die Mitglieder in keiner Weise ideologisch einengt, in Fraktionszwänge presst oder vereinnahmt, sondern sie in schönster Weise «frei» macht. Vermutlich hätte ich so etwas immer gesucht, wenn ich es nicht in der Loge gefunden hätte: miteinander nachdenken über die Welt, Toleranz und Friedfertigkeit einüben, sich an hohen Idealen orientieren. Im Zeichen der weltweiten Wirtschaftskrise erleben wir ein Managerbild, das solchem Verständnis weit entrückt ist: Besitz, Profit, unmässiger Verdienst, über Leichen gehende Abzocker. Wir sprechen auch in den Logen über solche Realitäten und sagen, dass zur Humanität auch die Verantwortung des Menschen für die Zustände des Daseins und das Vertrauen in die eigenen Kräfte gehören, das Vertrauen darauf, dass man die Zustände – und vor allem die Missstände um uns herum – verändern kann. Man muss Sensibilität dafür erreichen und, wenn es geht, ganzheitliche Persönlichkeiten bilden, die auch die andere Seite der Macht zu berücksichtigen lernen.

*Also eine Rückbesinnung auf mehr Menschlichkeit in den Führungsetagen?*

Genau. Man könnte den Dialog aus der «Zauberflöte» auch auf Führungskräfte anwenden. «Er ist ein Prinz!» – und Sarastro antwortet: «Mehr! Er ist ein Mensch!» Noch mal Lessing: «Recht sehr zu wünschen...» Niemand braucht die Freimaurerei, aber es sähe sicherlich besser aus in der Welt und in den politischen und wirtschaftlichen Schaltzentralen, wenn sich die Mächtigen auch von den freimaurerischen Gedanken zum besseren Miteinander für eine bessere Welt bewegen liessen. Ein guter Ansatz auch für Leadership-Programme, denn Freimaurerei hat ja kein Exklusivrecht auf Ideale und humanistische Gedanken.

*Welche Bedeutung haben Ihre Gedanken für die aktuellen Themen, die die Welt bewegen?*

Weltbürgersinn, weltanschauliche Offenheit, Toleranz, das steckt noch immer voller Brisanz. In keinem totalitären Staat der Welt wird Freimaurerei geduldet. Auch alle absoluten Religionen halten sie für unvereinbar mit ihrer Glaubenspraxis. In einem erst wenige Jahre alten Dokument des Vatikans heisst es sehr richtig, die Freimaurer hätten keine gemeinsame Gottesvorstellung, denn die Freimaurerei sei und lehre auch keine Religion. Ihre Anhänger huldigten der

Gewissens-, Glaubens- und Geistesfreiheit und verweigerten sich jedem Zwang. So ist es. Auf dieser Basis haben wir Mitglieder aller Religionen und Konfessionen rund um die Erde aus allen Kulturkreisen und zählen auch kirchenferne Menschen dazu. Sie alle sehen darin keinen Widerspruch, denn die Freimaurerei begreift sich in erster Linie als diesseitige, innerweltliche Angelegenheit. Was jemand glaubt oder wie er das bekennt, ist seine Privatsache. Nun ist aber allein diese weltanschauliche Offenheit für absolute Kirchen ein Problem.

### *Inwiefern?*

Bei den Freimaurern sind auch die Religionen und Weltanschauungen unter dem Symbol der Waage zu verstehen, der gleichen Ebene aller, auf der wir uns gleichberechtigt begegnen. Wer sich im Besitz der alleinigen Wahrheit wähnt, muss hingegen die anderen im Irrtum sehen. Wir respektieren, dass absolute Religionen das wohl nicht anders sehen können. Wir halten dem aber dennoch unentmutigt unser Symbol der Waage als Sinnbild für eine Toleranz entgegen, die uns auch bei anderen Weltthemen gut anstünde.

*Herr Oberheide, wir danken Ihnen für dieses aufschlussreiche Gespräch.*

### **Jens Oberheide ...**

... ist Publizist, Lobbyist, Aufsichtsratsvorsitzender eines Verlages, Essayist unter Pseudonym und hat internationale Aufgaben für einen französischen Konzern und eine deutsche Messe wahrgenommen. Er ist seit 45 Jahren Freimaurer und seit 7 Jahren Grossmeister (Bundesvorsitzender) der Grossloge der Alten Freien und Angenommenen Maurer von Deutschland.



*Weshalb Manager Zombies sind, wie sie sich von ihren Kunden entfernen und warum Callgirls ehrlicher sind: die Vermutung einer grossen Lüge.*

## *Der Kunde als König: dass ich nicht lache!*

**Alle reden vom Kunden, der im Zentrum stehen und unser ganzes Tun und Handeln bestimmen soll. Dagegen ist nichts einzuwenden. Nur: Seit das alle unaufhörlich vor sich hinbeten, ist alles schlimmer geworden. Viel schlimmer. Kunden werden so schlecht behandelt wie nie zuvor!**

*Urs von Schroeder*

Haben Sie es auch schon erlebt, dass Sie zwar die Adresse eines Dienstleisters hatten, aber keine Telefonnummer eines Kundendienstes? Dass Sie sich deshalb schriftlich an das Unternehmen wandten, aber natürlich nie eine Antwort bekamen? Oder dass Sie zwar im Telefonverzeichnis eine Telefonnummer fanden, aber nur eine 900er-Nummer, also eine Nummer der Art, die ich – nachdem ich einmal klandestin ausgenommen worden war – beim Telefonunternehmen sperren liess und somit nicht mehr benützen kann und will? Oder haben Sie sich auch schon einer der hochgepreisen Hotlines anvertraut und haben entnervt, nachdem Sie ein Übermass an wertvoller Zeit mit dem Hören seifiger Musik und Hinweisen einer Computerstimme verbracht hatten – die Leitung sei zurzeit überlastet, man werde sich Ihrer aber annehmen, wenn ein «Agent» frei werde – das Handtuch geworfen? Oder sind Sie, nachdem Sie einem Dutzend nicht zuständiger oder inkompetenter «007» mit unendlicher Engelsgeduld die immer gleiche Geschichte erzählt hatten, schliesslich in Bangalore oder Kuala Lumpur gelandet, wohin die verfluchte Hotline automatisch umgeschaltet wird, wenn in der westlichen Hemisphäre abends die nächtlichen Lichter angehen? Bestimmt wurden auch Sie schon auf eine Homepage verwiesen, fanden aber dort ebenfalls weder Namen noch Ansprechstellen, dafür aber – endlich! – zumindest eine E-Mail-Adresse. Und glaubten, das Leben sei gerettet. Glaube ist selig. Naive sind es auch. Flugs kommt in solchen Fällen manchmal innert Sekunden eine computergesteuerte Bestätigung, dass die E-Mail eingetroffen und man die Nummer 000045790025 sei, man allenfalls mit Code XY die gesendete Anfrage noch ändern könne und der Fall so bald wie möglich bearbeitet werde. Selbstredend eine hohle Phrase. So schnell wie möglich kann heute, wo Kunden nur noch virtuell vorhanden sind, mehr als eine Woche dauern. Es dauerte auch schon einen Monat, bis ich eine unbrauchbare Wischiwaschi-Antwort eines «Dennis Irgendwas» bekam, natürlich ohne Adresse oder Telefonnummer, und mich dann erneut in die elektronische Warteschlange einzureihen hatte. Natürlich kommt es auch vor, dass man bis zum Sankt-Nimmerleins-Tag warten muss. Bestimmt kennen Sie auch

den Fall, in dem man im Bestreben, eine einfache Antwort auf eine einfache Frage zu bekommen, sein Anliegen auf einer elektronischen Liste ankreuzen könnte, sich uns das System aber verweigert, weil sich unser spezifisches Problem nicht unter der Auswahl der aufgelisteten Möglichkeiten befindet und keine individuellen Einträge möglich sind. Worauf wir wieder am Anfang sind: siehe oben!

## **Das wahre Ziel: sich Kunden vom Leibe halten**

Bald zwanzig Jahre ist es her, seit ein findiges Schlitzohr behauptete, die Unternehmen hätten die Kunden aus dem Fokus verloren. Sie müssten sich dringend, wollten sie eine Überlebenschance haben, von ihrer Selbstbezogenheit lösen und den Kunden zum König machen. Die Businesswelt staunte und sog diese Weisheit ein wie eine Heilsbotschaft. Dieser Mann, vielleicht war es auch eine Frau, hätte einen Nobelpreis verdient. Denn niemand zuvor war auf diese epochale Idee gekommen, die jetzt – umtriebiger verbreitet von Beratern – ihre Erfolgstournee rund um den Globus antrat und endlich den wahren Weg aufzeigte. Und so begannen Manager, bekannt dafür, dass sie Gurus besonders leicht auf den Leim kriechen, den Unsinn nachzubeten, die Kunden als Könige zu preisen und sie zur gleichen Zeit als lästige Störenfriede auszugrenzen. Anders kann das kaum sein, denn es ist ja schwer vorstellbar, dass sonst smarte Manager selber glauben, was sie sagen. Würden sie es tun, wäre alles noch viel schlimmer!

Wehmütig erinnern wir uns der Zeiten, als Unternehmen noch klare Konturen und einen Firmensitz mit Adresse hatten. Als sie über eine von aussen durchschaubare Organisation verfügten, auch über einen Kundendienst mit Menschen aus Fleisch und Blut, die jederzeit ansprechbar waren und mit denen wir über die Jahre ein fast persönliches Verhältnis aufbauen konnten. Sie waren die Bindeglieder zwischen dem Unternehmen und uns, bügeln aus, wo etwas nicht rund lief, und setzten sich persönlich ein für eine möglichst harmonische Dauerbeziehung mit ihren Kunden. Traten grössere Probleme auf, gab es einen ebenfalls aus Fleisch und Blut bestehenden und ansprechbaren Chef – auch er hatte meist einen Namen –, der sich beflissen des Falles annahm. Kunden wurden nicht nur mit hohlen Schlagworten und papierernen Absichtserklärungen gepflegt, sondern als wichtige Partner ernst genommen. *Tempi passati!* Heute sind Kundendienste – wo es solche überhaupt noch gibt – veritable Bastionen, die vor allem einem Zweck dienen: sich Kunden mit allen verfügbaren Mitteln vom Leibe zu halten.

## **Unbedarftheit an der Kundenfront**

Heute bekommt man als Kunde in fast allen Bereichen schmerzlich zu spüren, dass die Kompetenz von Ansprechpartnern bei Unternehmen immer fragwürdiger wird. Fast täglich erleben wir Fehlleistungen, die sich in ungenügenden – und oft sogar falschen – Auskünften und Beratungen ausdrücken. Auch in versteckten oder offenen Abwiegungen. Ein paar Beispiele:

- «Im Moment ist gerade niemand da, der Ihnen helfen könnte. Rufen Sie später zurück!»
- «Herr XY ist zurzeit krank. Nein, ausser ihm weiss niemand Bescheid.»
- «Wir rufen Sie zurück» (was nicht passiert).
- «Es ist zu einer Lieferverzögerung gekommen. Keine Ahnung, wie lange das noch dauert.»
- «Wir sind zurzeit völlig überlastet. Wissen Sie, wir haben einfach zu wenig Leute!»

Auch wenn das niemand zugeben will: Die Kundendienst-Qualität hat sich in den letzten Jahren massiv verschlechtert. Liegen die Gründe in den häufigen Personalwechseln? In der Tatsache vielleicht, dass nicht mehr erfahrene Fachleute an die Kundenfront gesetzt werden, sondern Lehrlinge und Hilfskräfte? Dass jüngere Mitarbeiter nicht mehr bereit sind, sich kompromisslos für ihr Unternehmen und seine Kunden einzusetzen? Oder dass das Herzstück eines Unternehmens – die Beziehung zu seinen so hochgepreisen Kunden – an externe Callcenter mit schlecht bezahlten und fachlich unbedarften Tagelöhnern ausgelagert wird? Trifft es möglicherweise zu, dass bei den Kundendiensten ähnliche Verhältnisse herrschen wie in einem Restaurant, in dem ein einziger Kellner hundert Gäste gleichzeitig wie Könige bedienen sollte. Dass Kundendienste schlichtweg zu Tode rationalisiert wurden?

### Von Callgirls ausgenommen

Der Kunde ist der wichtigste Partner, ohne den gar nichts gehen würde. Er bestimmt darüber, ob wir unsere Lohntüten füllen können oder nicht. Von ihm hängt unsere Daseinsberechtigung, unsere Existenz ab. Es gibt wohl niemanden, der dem nicht zustimmen würde. Keine Frage, dass das auch bei Mitarbeitern immer wieder in Erinnerung zu rufen ist, obwohl es die meisten schon längst kapiert haben. Haben es aber auch alle Manager verinnerlicht? Daran zweifle ich ernsthaft. Einige, die das offensichtlich noch nicht begriffen haben, sind zum Beispiel die, welche Kunden vergraulen, weil sie diese mit gutmütigen Zapfsäulen verwechseln. Oder muss man sich nicht ziemlich weit vom Gedanken einer anständigen Kundenpflege entfernen, um auf den irren Gedanken zu kommen, unser «wichtigstes Kapital», das unsere Produkte und Leistungen kauft, sei für die Beratung, für Serviceleistungen, ja sogar für den Bestellvorgang noch extra abzuzocken? Dass der Kunde für jede Minute, die er mit einem unserer Mitarbeiter spreche, zur Kasse zu bitten sei? Und dass, damit die Gespräche auch ja nicht zu kurz ausfielen und es in unserer Kasse kräftig klinge, der Kunde so lange wie nur möglich mit – gebührenpflichtigen! – Wartezeiten hinzuhalten sei? Dass er auf jeden Fall auszunehmen sei, ob das Gespräch nun zu einem gegenseitigen Erfolg führe oder nicht?

Die Umwandlung von anständigen Kundendiensten, den besten Visitenkarten eines Unternehmens, in Abzockstationen betrachte ich nicht nur als masslose Frechheit, sondern als perverseste aller fehlgeleiteten Erfindungen aus der Zeit, in der die Kunden angeblich zu «Königen» gemacht und die Berater zu «Agenten» wurden. Mehr noch: Die, welche sich dieser Methode bedienen und sich zugleich in Hochglanzbroschüren ihrer Kundennähe rühmen, überführen sich selber einer grossen Lüge. Wenn sich ausserdem Callcenter wie Callgirls schon im Voraus für eine Leistung entschädigen lassen, bei der nicht sicher ist, ob sie auch den Erwartungen entspricht, ist die Gemeinsamkeit mit der Halbwelt rasch hergestellt! Mit dem kleinen Unterschied, dass beim Callgirl «Produkt» und «Beratung» eine ehrliche Einheit bilden ...

### Eine Masse gesichtsloser Zombies

Viele Unternehmen haben sich in den letzten Jahren zergliedert oder sind mit anderen verschmolzen. Viele haben sich auch neue, aus exotischen Abkürzungen bestehende namenlose Namen zugelegt oder sind – aus der Aussensicht – zu amorphen Gebilden mutiert. Wer nicht Intimus einer Unternehmensgruppe ist, hat oft Mühe, sich in den häufig nicht mehr durchschaubaren Strukturen zurecht-

zufinden. Umso wichtiger wäre es im Dienste des Kunden, gegen aussen etwas offener und transparenter zu sein und insbesondere der zunehmenden Anonymität entgegenzuwirken. Was hindert zum Beispiel daran, statt nur flotte Sprüche in eine Homepage zu setzen, auch Menschen darzustellen, die hinter einem Unternehmen stehen? Oder eben: auch handfeste und klare Hinweise zu geben, wer für was verantwortlich ist und wer die Ansprechpartner sind. Warum geben sich heutige Unternehmen eigentlich so verklemmt und unzugänglich? Warum haben sie eine so panische Angst davor, sich in menschlichen Konturen zu zeigen? Warum stellen sie sich als Organisationen von gesichtslosen Zombies dar, verbarrikadieren sich so verschämt hinter anonymen Homepages und erschweren den Kunden den Weg zu ihnen? Hier würde Kundennähe beginnen, würde sie wirklich gelebt!

Obwohl ich nicht zu denen gehöre, die der Vergangenheit verhaftet sind, sehne ich mich doch ab und zu nach der wunderbaren Zeit, bevor die grosse Lüge der Kundennähe erfunden wurde. Damals war ich nämlich wirklich noch der König!



#### **Der Autor**

Urs von Schroeder hat Wurzeln in der Maschinenindustrie und bei internationalen Organisationen, stieg aber in jungen Jahren in den Journalismus um. Er wurde Redaktor bei verschiedenen Schweizer Zeitungen und Mitarbeiter ausländischer Blätter. Während vieler Jahre arbeitete er als Mediensprecher und Kommunikationsbeauftragter für die Swissair im In- und Ausland. Hautnah erlebte er die verhängnisvollen Entwicklungen bei der Schweizer Fluggesellschaft in ihren letzten Jahren und ihren kläglichen Untergang. Deshalb ist Krisenkommunikation für ihn alles andere als ein Fremdwort. Heute ist er, wohnhaft in Schaffhausen, freier Publizist und Autor von bisher elf Werken.



*Das, was ein Aussenstehender sofort sieht, ist dem Akteur häufig nicht bewusst, da er sehr im Eigenen gefangen ist.*

## *Protokoll eines Karrierewechsels*

**Erik Kautner macht einen hervorragenden Job, ist karrieremässig gut positioniert, aber spürt, dass er mit seiner Dynamik oft aneckt und seine Ideen bei Vorgesetzten und Kollegen nicht durchbringt. Er entschliesst sich zu einem «Personal Coaching» und gelangt zu erstaunlichen Einsichten. Ein Fall aus der Praxis.**

*Lydia Thea Blau*

«Coaching? Was soll das?», denkt so mancher. «Damit gebe ich ja zu, dass ich allein nicht mehr weiterkomme!»

Andere nutzen die Möglichkeit, sich mit einem Sparringspartner auszutauschen, der mit Menschenkenntnis und Sachverstand die Situation von aussen betrachtet, gute Fragen stellt, wertvolle Tipps und Hinweise gibt und mögliche Lösungen diskutiert. Viele fragen sich, wie eigentlich ein typisches Coaching abläuft. Die Antwort ist: Es gibt kein «typisches» Coaching. Jedes Coaching ist anders. Ein Coach benötigt eine breite Palette von Methoden, Fragetechniken und Interventionsmöglichkeiten, um einen Coachee im Entwicklungsprozess gut begleiten zu können. Je nach Thema, Persönlichkeit des Gecoachten und je nach Auftrag variiert er seine Interventionen – und das immer auf der Basis einer langjährigen Erfahrung und einer tiefen, psychologisch fundierten Menschenkenntnis.

Der folgende Fall repräsentiert ein Beispiel aus der Praxis und zeigt ein paar geläufige Tools aus der Werkzeugkiste eines Coachs. Es sollen hier nicht sämtliche Einzelheiten der Gespräche geschildert, sondern vor allem die wesentlichen Schritte im Coaching-Prozess dargestellt werden.

### **Zweifel am Auftreten und an der Überzeugungskraft**

«Mein Chef bestätigt mir, dass ich insgesamt einen hervorragenden Job mache. Aber gleichzeitig ecke ich auch immer wieder an. Er rät mir, ich solle mich mal ein bisschen mit meinen Vorschlägen zurückhalten. – Nur, meine Ideen sind wichtig. Sie bringen das Unternehmen voran, und das habe ich auch schon mehrmals bewiesen. Na ja, wahrscheinlich bin ich nicht diplomatisch genug.»

So ungefähr schildert mir Erik Kautner seine Situation bei unserem ersten Telefonat. Er möchte in einem Coaching herausfinden, wie er seine Ideen für das Unternehmen besser an den Mann, sprich die Vorstände, aber auch an die Kolleginnen und Kollegen auf gleicher Ebene bringen kann. Gleichzeitig möchte er generell an seinem Auftreten, seiner Überzeugungskraft und seiner Ausstrahlung arbeiten. Er erklärt, dass seine Vorträge manchmal etwas

nüchtern und trocken wirken und dass er gerne etwas mehr Frische und Lebendigkeit hineinbringen würde. Ich frage ihn, woran er denn den Erfolg des Coachings festmachen würde. Diese Frage stelle ich gerne am Anfang, um eine klarere Zielvorstellung zu bekommen, und auch, um das Ergebnis messbarer zu machen. «Ich würde es daran erkennen, wenn ich erstens auf meine Vorträge eine gute Resonanz bekäme und wenn ich zweitens wüsste, wie ich einen Vorschlag anbringen muss, damit er angenommen oder zumindest in Erwägung gezogen wird», antwortet Erik Kautner. Diese Antwort genügt mir fürs Erste. Wir werden das Ziel bei unserem ersten Treffen noch weiter konkretisieren.

Der sympathische Eindruck am Telefon bestätigt sich, als ich Herrn Kautner kennenlerne. Vor mir steht ein grosser, etwas schlaksig wirkender junger Mann mit offenem Blick und entwaffnendem Lächeln. Er hat eine steile Karriere in einer mittelständischen Privatbank hinter sich und ist mit knapp einunddreissig Jahren Bereichsleiter geworden. Obwohl seine Mitarbeiter deutlich älter sind als er, kommt er gut mit ihnen aus. Immerhin hat er bereits zwölf Jahre Berufserfahrung. Die Bank ermöglichte ihm, neben seiner Berufstätigkeit noch ein Wirtschaftsstudium zu absolvieren, in dem er sich auf das Thema Risikomanagement spezialisierte. Mit viel Talent und Fleiss und einem überraschend scharfen Weitblick hat er die Bank davor bewahrt, falsche Entscheidungen zu treffen, so dass sie nicht vom amerikanischen Immobilien-Crash getroffen wurde. Auch das ein Faktor, der seine Karriere beschleunigt hat.

## Vorsicht vor inneren Fragezeichen!

Nachdem wir die genauen Ziele für den ersten Termin vereinbart haben, legen wir los. Es geht erst einmal um die persönliche Wirkung in Vortragssituationen. Ich schalte die Videokamera ein, und Erik Kautner zeigt mir eine typische Präsentation vor den Vorständen, in der er Marktrisiken und mögliche nächste Schritte aufzeigt. Die Videoanalyse macht ihm deutlich, dass er seine Wirkung optimieren kann, indem er ruhiger steht und mit mehr Gestik seine Aussagen unterstreicht.

Wir machen nun ein paar gestische «Trockenübungen» ohne Video, bis er sich authentisch fühlt und ich als seine «Regisseurin» zufrieden bin. Es ist wichtig, dass sich der Coachee bei allen Verhaltensänderungen ein Gefühl von Stimmigkeit und Authentizität bewahrt. Manchmal gelingt das nur, indem man an der entsprechenden Botschaft und der inneren Einstellung arbeitet, die sich natürlich spürbar nach aussen überträgt. Hier jedoch scheint das zunächst nicht notwendig, denn Erik Kautner spricht gut auf die Verhaltenstipps an und kann sie schnell umsetzen und integrieren.

Der nächste Aspekt ist der Stimmausdruck. Es geht dabei vor allem um die Stimmensenkung am Ende des Satzes, für die er zum ersten Mal ein Gespür entwickelt. Es klingt gewichtiger, wenn man in Gedanken ein Ausrufezeichen setzt: «Dieses Thema müssen wir unbedingt berücksichtigen!», als wenn man – meist unbeabsichtigt – ein imaginäres Fragezeichen anhängt: «Dieses Thema müssen wir unbedingt berücksichtigen?» Beim imaginären Fragezeichen hebt sich die Stimme am Ende des Satzes, statt sich zu senken. Den wenigsten Rednern ist bewusst, dass sie ihre Aussagen durch diese Art der Sprechmelodie mit vielen kleinen Fragezeichen ausstatten und sie dadurch auch indirekt in Frage stellen. Sie merken aber, dass der Satz durch die Stimmhebung am Schluss noch nicht zu Ende ist, und schieben noch Satzteile nach, was dann zu Bandwurmsätzen führt. So auch bei Herrn Kautner, der jedoch überraschend

schnell auch diese Anregungen aufnimmt und umsetzt. Die zweite Videoaufnahme zeigt ihn schon viel souveräner und gleichzeitig lebendiger. Wir feilen noch an der Foliengestaltung und dem Aufbau der Argumentation. Dann sitzt ein sichtlich zufriedener Coachee vor mir. Wir haben einen guten Einstieg in unsere Zusammenarbeit gefunden.

## Die Sache mit den «positiven Anregungen»

Erik Kautners Hauptfragestellung gehen wir bei unserem zweiten Treffen an: «Ich möchte, dass meine Vorschläge als positive Anregungen aufgefasst werden – und ich würde mich natürlich freuen, wenn sie auch in die Realität umgesetzt würden», erklärt er und sitzt mir ein wenig angespannt gegenüber. Ich frage ihn nach einer typischen Situation, die wir in einem Rollenspiel nachstellen können, so dass ich ein konkretes Bild davon bekomme, wie er seine Ideen kommuniziert. Ein Beispiel ist schnell gefunden. Ich erhalte die Rolle des Personalvorstands, der eine Hierarchiestufe über Herrn Kautner steht. Dieser hat ihn um einen Termin gebeten. Thema: das intern laufende Assessment-Center.

Nach kurzer Begrüßung biete ich ihm (in der Rolle des Personalvorstands) einen Stuhl an und nehme selbst hinter meinem Schreibtisch Platz. Vor mir sitzt nun der junge Kollege mit gerunzelter Stirn und erläutert lebhaft und wortgewandt, dass unser Assessment-Verfahren nicht mehr auf dem neuesten Stand sei. Er erklärt mir engagiert, wie man das Ganze optimieren könne. Als Coach versetze ich mich noch tiefer in die Rolle des Personalers und merke, wie irritiert ich bin, dass mir hier ein junger Manager, der rein gar nichts mit meinem Fachgebiet zu tun hat und auch selbst nicht vom Assessment-Center betroffen ist, so ernsthaft und eindringlich seine Ideen schildert. Als hätte ich mir nicht selbst schon wegen der Sache Gedanken gemacht ...

## Das Aha-Erlebnis im Rollenspiel

Ich würde Herrn Kautner am liebsten väterlich auf den Rücken klopfen und sagen: «Junger Mann, lassen Sie das mal meine Sache sein», um ihn dann freundlich zu verabschieden. Und genau das tue ich jetzt auch. «Genauso hat er reagiert!», bricht es spontan aus meinem Coachee heraus, als ich ihn, noch in der Rolle des Personalvorstands, zur Tür begleite. «Er war seltsam zurückhaltend, ja eigentlich sogar etwas abweisend. «Wir kümmern uns schon, machen Sie sich mal keine Gedanken!», hat er gesagt und mich dann aus seinem Büro hinauskomplimentiert.»

«Hm ... Wie Sie sehen, habe ich das in der Rolle ähnlich erlebt, und mir ist die Frage gekommen, warum Ihnen dieses Thema eigentlich so am Herzen liegt», stelle ich fest. «Ich habe Sie als sehr engagiert wahrgenommen, obwohl Sie doch weder vom Fachgebiet her noch persönlich betroffen sind.» – «Oh, ich denke trotzdem immer darüber nach, was man alles im Unternehmen optimieren könnte», erklärt er. «Ich habe schon ganze achtzig Seiten gefüllt mit den verschiedensten Verbesserungsideen zu allen möglichen Fachgebieten.» – «Und diese achtzig Seiten mit Ideen ... Was ist damit passiert? Oder was haben Sie damit vor?», frage ich. «Ich habe versucht, sie den zuständigen Leuten zu verkaufen, aber meistens werde ich abgeblockt. Und dann muss ich mitansehen, wie manche Dinge schiefgehen.» Erik Kautner schildert mir nun einige ungute Begebenheiten und Misserfolge, die hätten vermieden werden können, wenn man auf ihn gehört hätte. Ich erfahre, dass der frühere Vorstand sich oft mit ihm beraten und viel Wert auf seinen Input

gelegt hatte. «Aber der neue Vorstand, ein altgedienter Kollege, blockt ab», bemerkt Erik Kautner sichtlich enttäuscht.

Ich komme wieder auf unser Rollenspiel zurück und fordere ihn auf, selbst einmal die Rolle des Personalvorstands zu spielen. Ich übernehme nun Erik Kautners Part und verhalte mich so, wie ich ihn wahrgenommen habe. Dabei versuche ich, möglichst genau seinen ernsthaften und engagierten Tonfall zu treffen. Als ich ihm nun lebhaft meine Ideen für das neue AC unterbreite, schaut er mich – noch aus der Rolle des Personalvorstands – recht reserviert und nachdenklich an. Dann steht er auf und sagt langsam: «Ich glaube, ich begreife. Es kommt ziemlich anmassend rüber.» Ich nicke. Der Groschen ist gefallen.

## Fragen statt fordern ... ein Herantasten

Das, was ein Aussenstehender sofort sieht, ist dem Akteur häufig nicht bewusst, da er sehr im Eigenen gefangen ist. Deshalb bringt es eine Menge, sich einmal von aussen zu betrachten und die Frage zu stellen: Was tue ich da eigentlich, und wie kommt es beim anderen an? Und so gelangt man durch das Spielen der Antagonisten-Rolle oft zu wesentlichen Erkenntnissen.

Erik Kautner spürt nun, dass sein Tonfall etwas Forderndes und Ungeduldiges hatte, was der Situation nicht angemessen war. «Du meine Güte», wiederholt er. «Jetzt wird mir einiges klar...» – «Zum Beispiel?», frage ich vorsichtig und lasse ihm Zeit zum Nachdenken. Er schildert mir noch ein paar ähnliche Situationen, in denen er angeeckt ist, und meint seufzend: «Dann sollte ich wohl besser meinen Mund halten.» – «Nicht unbedingt», werfe ich ein. «Gehen wir noch mal zurück zur letzten Situation. Und nehmen wir an, es wäre Ihnen ausserordentlich wichtig, diese Idee für ein besseres Assessment rüberzubringen. Wie könnten Sie stattdessen vorgehen?»

Und nun beginnt ein lebhafter Dialog, in dem wir alle möglichen Szenarien durchsprechen, praktisch durchspielen und schliesslich hinsichtlich der Machbarkeit und der Erfolgsaussichten bewerten. Sieger ist folgende Option: In informeller Runde kommt Erik Kautner mit dem Personalvorstand ins Gespräch und fragt beiläufig, was der Vorteil des aktuellen Assessment-Verfahrens sei. Und gelangt darüber in eine anregende Diskussion, in der er erst einmal nur Fragen stellt, zum Beispiel auch, was denn an Neuerungen geplant sei. Nun kann er, wenn es sich aus dem Gesprächsfluss ergibt, seine eigenen Vorschläge anbringen. «Das überzeugt mich», erklärt Herr Kautner. «Wenn ich das Motto ‹Lieber nachfragen als vorschlagen› beherzige, habe ich grössere Chancen, gehört zu werden. Mit anderen Worten: Es ist somit eher ein Fragen und Sich-Herantasten als ein Präsentieren und Unterbreiten.» Seine Stimme klingt inzwischen ein wenig müde. Deshalb frage ich nach: «Wie geht es Ihnen denn jetzt mit der Erkenntnis?»

## Eine völlig neue Perspektive

Nachdenklich und fast ein wenig ärgerlich kommt die Antwort: «Ja sicher, ich könnte so vorgehen. Ich weiss ja auch, dass das nicht meine Baustellen sind und ich mich da eigentlich in fremde Bereiche einmische. Aber ich kann nicht anders. Und ich stelle fest, dass es mich ziemliche Überwindung kostet, meine Vorschläge so zurückhaltend vorzubringen. Verstehen Sie, eigentlich möchte ich gar nicht anklopfen und vorsichtig fragen, sondern ich möchte selbst gefragt werden. Ich möchte mit meinen Ideen und Neuerungsanschlüssen gebraucht werden!»

Ich merke, dass wir hier einem wesentlichen Thema auf der Spur sind. «So eine solide und konservativ aufgestellte Bank hat eben andere Werte», werfe ich ein. «Genau. Manchmal frage ich mich, ob ich da überhaupt am richtigen Platz bin.» – Aha! Ich schaue meinen Gesprächspartner fragend an, während sich sein Gesicht allmählich erhellt. «Ja, wissen Sie, ich habe mich vor einem Jahr bei einem jungen Consulting-Unternehmen vorgestellt ... und die wollten mich sogar haben!» – «Und dann?», frage ich. «Alle haben aufgeschrien, als ich davon gesprochen habe. Wie ich denn den sicheren und hochdotierten Bankjob für eine mittelmässig bezahlte und dazu noch unsichere Stelle in einer jungen Firma aufgeben könne!» – «Wer ist alle?»

«Na ja ...» (und nach einer langen Pause) «... vor allem meine Eltern.» – «Und Sie selbst? Was waren Ihre Gedanken dazu?» – «Mir ging es gut damit. Aber meine Eltern waren strikt dagegen und haben ein ganzes Wochenende auf mich eingeredet.» – «Fürsorgliche Eltern wünschen sich für ihren Sohn Sicherheit und gutes Geld. Und es ist auch nachvollziehbar», fahre ich fort, «dass ein guter Sohn seinen Eltern keine Sorgen bereiten möchte.» Ich sehe, wie es in ihm arbeitet. Manchmal ist es wichtig, nicht zu schnell die Gegenposition einzunehmen («Na, so was! Sie sind doch erwachsen. Lassen Sie sich doch von Ihren kleinkarierten Eltern nicht beeinflussen!»). Es ist oft günstiger, wenn sich der Coachee selbst auf dieses Gebiet vorwagt.

«Ist es denn immer noch eine mögliche Option, den Job zu wechseln?», möchte ich wissen und sehe, wie Kautners Augen kurz aufleuchten. «Ja, schon», räumt er zögernd ein. «Ich könnte aber auch bleiben und Vorstand werden. Allerdings wird der mögliche Posten erst in fünf Jahren frei – und ausserdem steht es in den Sternen, ob ich ihn bekomme.» – «Nehmen wir mal an, Sie wären jetzt Vorstand. Was könnten Sie dann tun, was Sie jetzt nicht können?» – «Ich könnte endlich, endlich wirklich etwas bewegen. Das ist es, was ich möchte! Ich möchte, dass andere meine Ideen wertschätzen, dankbar dafür sind, mich hören wollen und meine Gedanken mit mir diskutieren, um dann die Umsetzung zu planen. Und als Vorstand könnte ich die Dinge vorantreiben und durchbringen!»

## 70 Prozent aller Entscheide entstehen im Bauch

Wir besprechen nun diese Option etwas genauer. Es ist klar, dass mein Coachee erstens eine längere Wartezeit in Kauf nehmen muss und zweitens nicht einmal sicher sein kann, ob er den Sprung nach oben überhaupt schaffen wird. So beleuchten wir auch andere Wege innerhalb des Unternehmens. Letztendlich wird deutlich, dass es eigentlich nur um zwei Optionen geht: *Gehen* oder *bleiben*. Ich schreibe zwei Kärtchen, eines für Gehen und eines für Bleiben und gebe Erik Kautner eines in die rechte und eines in die linke Hand. «Stellen Sie sich vor, Ihre Hände seien Waagschalen. Die Hand mit der für Sie bedeutungsvolleren und gewichtigeren Option kann nun langsam nach unten sinken.» Er schliesst seine Augen, hält seine Hände erst nebeneinander, bis sich die rechte Hand mit dem Kärtchen stetig und klar nach unten bewegt.

Eine merkwürdige Technik? 70 Prozent aller Entscheidungen, so besagen aktuelle Untersuchungen, werden aus dem Bauch getroffen und erst anschliessend vom Verstand begründet. Das geht so blitzschnell, dass wir den Prozess meist gar nicht mitbekommen und glauben, wir hätten eine verstandesmässige Entscheidung getroffen. Geben wir doch einmal unserem Unbewussten die Chance, direkt zu uns zu sprechen, beispielsweise mit dieser Waagschalen-

Imagination. Wenn wir ein klares Ergebnis erhalten, fragen wir erst einmal, wie es uns damit geht. Und dann können wir unseren Verstand einsetzen und die Option genau analysieren, bevor wir den endgültigen Entscheid treffen.

## Ein Karrierewechsel bekommt Konturen

Erik Kautner signalisiert mir in diesem Moment klar, wie es ihm mit dem Ergebnis geht, denn er schaut mich lächelnd an: «Es ist die *Gehen*-Option.» – «Das scheint Sie zu freuen...», bemerke ich. Er nickt. «Ich habe neulich im Internet recherchiert, welche interessanten Consulting-Firmen es derzeit am Markt gibt. Darunter sind zwei, die Unternehmen unterstützen, die sich in der Krise befinden und kurz vor der Insolvenz stehen.» Mit leuchtenden Augen erklärt er mir, dass er mit seinem Wissen und seiner Ausbildung geradezu für solche Beratungen prädestiniert sei. Begeistert erzählt er, wie er einem befreundeten Studienkollegen, der mit der frisch vom Vater übernommenen Firma ins Straucheln geraten war, wieder auf die Beine geholfen hat. «Das würde mir wirklich Spass machen. Da könnte ich was bewegen!»

Nachdem wir eine Weile diese Möglichkeit besprochen haben, frage ich: «Und was würden Ihre Eltern dazu sagen?» Manchmal ist es gut, den *Advocatus Diaboli* zu spielen, um den Coachee auf Herz und Nieren zu prüfen. Will er seinen neuen Vorsatz wirklich umsetzen? Und in der Tat, Erik Kautners Euphorie bekommt einen kleinen Dämpfer. Trotzdem hält er fest: «Hm, die müssen das akzeptieren, die müssen das aushalten.» Jetzt gehen wir wieder in die Praxis und proben in einem weiteren Rollenspiel, wie er seinen Eltern den Entschluss mitteilt. Nach ein paar Versuchen findet er die passenden Worte und kann auch gut mit ihrer möglichen Reaktion umgehen. Allerdings möchte er das Gespräch erst dann führen, wenn ihm die neue Stelle so gut wie sicher ist.

Als wir uns schliesslich voneinander verabschieden, rate ich meinem Coachee: «Schlafen Sie mal eine oder mehrere Nächte darüber, und prüfen Sie, ob sich alles für Sie immer noch stimmig anfühlt.» – «Das tue ich», verspricht er. «Und ich halte Sie auf dem Laufenden!»

Drei Monate später erhalte ich eine E-Mail: «Hallo liebe Frau Blau, ich hoffe es geht Ihnen gut! Ich kann Ihnen auf alle Fälle sagen, dass mir nahezu alle Teile unserer gemeinsamen Gespräche immer noch präsent sind. Ich wollte Ihnen insbesondere mitteilen, dass ich die Firma verlasse und bei einer kleinen Unternehmensberatung anfangen werde. Ich bin sehr gespannt auf meine neue Aufgabe. Herzliche Grüsse und nochmals vielen Dank, Ihr Erik Kautner.»



### Die Autorin ...

... ,M. A., ist zertifizierte Kommunikationstrainerin, Coach und Theaterpädagogin. Sie studierte Germanistik und Kommunikationswissenschaften und später Schauspiel und Theaterpädagogik an der Hochschule der Künste Berlin, war beim Film, Fernsehen und Theater tätig und absolvierte ausserdem verschiedene mehrjährige Ausbildungen in Systemischer Beratung und Systemischem Coaching. Seit über zehn Jahren arbeitet sie als Coach und als Trainerin für Kommunikation, Team- und Persönlichkeitsentwicklung. Seit 2002 ist Lydia Thea Blau Dozentin und Projektleiterin an der Management School St.Gallen.



*Von ausgelaugten Topshots und vom Traum, etwas mit eigener Kraft aufzubauen*

## *Leben auf Treibsand*

**Karrierestrategien in der Krise: Viele Führungskräfte strampeln wie Mäuse in der Tretmühle und sind letztlich nur noch mit ihrem eigenen Absturz beschäftigt. Sieben Regeln, mit denen dieser todsicher gelingt.**

*Betty Zucker*

«Was ist die Steigerung von depressiv?» fragte mich neulich ein Kunde. Mit Blick auf den Abgrund balancieren viele Führungskräfte derzeit auf der Kreditlinie und sind im Survival Mode. Es geht um Sicherheit und die Karrierestrategie, will heissen: die Sicherung des Abstiegs, um den Absturz zu verhindern. Dazu gesellen sich geheime Zweifel am System. Das alles bewegt bzw. lähmt sie, denn in diesen Kreisen wird selten darüber gesprochen. Und nicht jeder kann sich wie Scheich Raschid al Maktoum, der Herrscher und rastlose Schöpfer des neuen Dubais, angesichts der Misere in die Einsamkeit der Wüste zurückziehen, um dort Zuflucht und Trost in der Poesie zu suchen. So die Legende.

### **Glamour-Restentwurf von Leben und Ich**

Die Rede ist von der Angst vor dem Versagen, vor dem Verlust von Kontrolle, Job, Status und Orientierung, ja gar um die Identität. So manche Topshots erleben, dass sie ihre Lebensmodelle zu Geschäftsmodellen verschlankten. Die Familie wurde zum Zulieferer, die Freizeit zu Networking, und Freunde wandelten sich zu strategischen Beziehungspartnern. Kurz: Die Karriere entpuppte sich als eingedampfter Glamour-Restentwurf von Leben und Ich. Es scheint, als ob das Ich, so wie Dubai, auf Pump und Sand gebaut ist. Geliehen sind Status und Identität, wobei man zusätzlich noch Klumpenrisiken eingegangen ist. Und zwar gleich mehrere: Man besitzt viele, allzu viele firmeneigene Aktien und Optionen – als ob das Arbeitsplatzrisiko nicht schon hoch genug wäre –, ist fachlich oft hoch spezialisiert, bewältigt nicht selten eine 60-70-Stunden-Woche und geht auch noch mit den Kollegen zum Sport.

Treffen die kumulierten Risiken ein, könnte man fast von einem individuellen Grossrisiko sprechen. Sich in diesen Fällen auf jemand anderen verlassen zu müssen, kann ungut ausgehen. Deshalb ist Vorsorge angesagt, die eigenen Ressourcen, die «Eigenmittel» sozusagen, zu stärken. Karrierestrategien brauchen ein Risikomanagement, ein Karriere-Hedging, damit Manager stabiler und handlungsfähiger bleiben.

Damit kommen wir zu den sieben Regeln für das Misslingen eines Karriere Hedging:

## 1. Arbeiten Sie 60–70 Stunden pro Woche ...

... damit Sie frühmorgens «sick & tired» in die Federn sinken, ohne Kraft und Energie für irgend etwas – oft nicht mal zum Schlafen! Die Praxis zehrt, der Tag hat vierundzwanzig Stunden, und wenn diese nicht reichen, gibt's ja noch die Nacht – das Leben als Top-Manager hat halt seinen Preis. Viele schlafen zu wenig, und das noch schlecht. Schlafmangel schadet der Gesundheit, und auf längere Sicht klappt überhaupt nichts mehr, weder im Bett noch sonstwo. Man macht Fehler, geht den Weg des geringsten Widerstandes, ist nicht kreativ und mag nicht mehr.

«Ich denke nicht sehr visionär, denn ich bin von früh bis spät hinter meinen Baustellen her. Ständig muss ich antreten, auftreten, antreiben, überzeugen, und am Ende der Woche bin ich müde und oft frustriert», meint ein CEO einer großen Versicherung. «Manchmal frage ich mich: Gibt es neben meinem Superplan eigentlich auch etwas anderes? Ich bin so fixiert auf das eine, dass ich das andere kaum mehr wahrnehmen kann.» Dazu kommt der ständige Hindernislauf durch die Realitäten des Alltags. Der Morgenstau, der Abendstau, die wöchentlichen Flüge nach London mit Uhr ablegen und Schuhe ausziehen, Computer auspacken und abends im Parkhaus kein Kleingeld für das Ticket haben. Schon Hannibal verlor in der Antike den Krieg, weil er nie eine Pause machte. Er hatte keine Zeit zum Nachdenken und Vordenken.

## 2. Verkehren Sie «unter sich» ...

... auch nach der Arbeit, in der Fitness, im Sport, in den Clubs. Die meisten Informationen fließen so in «schwachen», losen Netzwerkkontakten, also nicht unbedingt im engsten Kreis der Familie und Freunde. Beziehungen immunisieren Jobunsicherheiten. Die meisten finden einen Job oder Auftrag durch Netzwerke. Dabei sein reicht allerdings nicht: Es geht um Geben und Nehmen – in dieser Reihenfolge.

## 3. Schwimmen Sie im Strom!

Aussergewöhnliche Hobbies könnten andere Saiten zum Klingen bringen und andere Welten erschliessen, die man bei Gelegenheit nutzen, sozusagen zweckentdecken könnte. Aber auch da aufgepasst: Bitte nicht (wieder) falsch korrelieren und neue Klumpenrisiken entwickeln, zum Beispiel Weinbauern in der Toskana, mit Whisky handeln oder Segelturns chartern. Wer züchtet zum Beispiel Bonzais oder Königspudel, die in New York gerade hip sind?

## 4. Denken Sie lokal,regional, allenfalls national!

Wenige kommen auf die Idee, sich als ausgewiesene Experten in Dubai, Shanghai oder Mumbai zu orientieren. Dabei geht dort nicht nur die Sonne früher auf. Dort weht auch der Duft der grossen, weiten Märkte, und man kann die Globalisierung für die eigenen neuen Horizonte nutzen. Doch es ist ja so komfortabel, so schmuck hier. Stimmt. Aber was könnte es bringen? Neue Perspektiven für die eigenen Möglichkeiten? Agilität schafft Stabilität, und darauf spielt Barack Obama an, wenn er sagt: «The big house and the nice suits and all the other things that our money culture says you should buy, amount to a poverty of ambition.» (*nytimes.com*, 12.4.2009).

## 5. Konzentrieren Sie sich auf das Bestehende!

Sei es in Salärvorstellungen, im Beschäftigungsmodus, ja im Beruf. Der Wandel gilt vor allem für die anderen. Oder nicht? «Common Sense» ist nicht «Common Practice». Was «normal» ist, wird gerade

revidiert, zum Beispiel sichere Banken, permanentes Wachstum oder Verlässlichkeit von Prognosen. Schon in früheren Krisen haben sich die Menschen umgeschult, sind ausgewandert in die «Neue Welt», oder sie haben bei Null wieder angefangen. Klar ist das einfacher gesagt als getan mit Kindern, Haus und Ferienhaus. Klar ist dies ungewiss und birgt Risiken. Klar ist aber auch, dass Anfang und Ankunft mit Zukunft möglich sind.

Übrigens ist bei Null wieder anfangen eine geheime Sehnsucht von manchen. Ein Kunde meinte neulich: «Ich habe grossen Respekt vor Menschen wie den Trümmerfrauen damals in den zerbombten Städten. Ich habe die Bilder von Berlin im Kopf. Aus nichts haben diese Frauen zu sich gefunden und etwas aufgebaut aus eigener Kraft. Eigentlich träume ich von so einer Erfahrung – stattdessen bin ich hier nur ein kleines Rad am Wagen». Notabene: Dieser Herr ist Mitglied einer Geschäftsleitung.

## 6. Nehmen Sie's bitte persönlich!

Hilfreich ist, die grösseren Kontexte der Turbulenzen, strukturell und kulturell, zu erkennen und anzuerkennen, dass man in der Regel viel mehr geschubst wird, als man schubst, und dass es einen Faktor Zufall gibt. Verständlicherweise kränkt das einerseits manche, weil das nicht so recht zum hochgezüchteten Selbstverständnis von «Führungs(!)kräften» passt. Andererseits erleben sich viele trotz hoher Verantwortung und Lobpreisungen auf Frontpages als ohnmächtig oder gefesselt. Oder anders herum: Sie lassen sich, je nach Perspektive, fesseln, ködern oder verführen: von LOAs (Limits of Authority), Audits, die dauernd überprüfen, ob man sich an SOX, Compliance Guidelines und Blueprints hält – und von den «Wurstzipfeln» vermeintlicher Sicherheiten und versprochener Karriereschritte. Man könnte auch von «betreutem Management» sprechen.

Die wenigsten sehen sich in der Position, das System zu verändern. «Heute, nach zehn Jahren Politik und Matrix, bin ich in einem so engen Korsett, dass ich den «Reset Button» drücken möchte», konstatiert ein Mitglied der Geschäftsleitung aus der Investitionsgüterbranche. «Diese Zwänge gehen mittlerweile an die Würde, kratzen an meinem Selbstrespekt. Ich bin hart geworden, kann gar nicht mehr weich sein, nicht mal zu meiner Ehefrau», bemerkt ein anderer aus der Versicherungsbranche, fühlt sich geschröpft und geköpft. Dann lieber in den erschöpften Depresso gehen, mit einer zuweilen etwas allzu hohen Dosis Selbstmitleid. Zweifeln ja. Verzweifeln? Wird man dann handlungsfähiger, wirksamer und attraktiver? Auf dem Arbeitsmarkt, im Arbeitsumfeld oder zu Hause?

## 7. Hoffen Sie auf bessere Zeiten!

Dies ist tricky: Einerseits gibt die Hoffnung den so notwendigen Lichtblick am Horizont, auch wenn das Wunderpotenzial begrenzt ist. Andererseits kann sie lähmen. Aber die Persistenz des Angenehmen, die simple Hoffnung, verführt einfach zum Verdrängen, Beschönigen und Bagatellisieren (Unkraut wird als frische Triebe oder eine Pleite als Liquiditätskrise gesehen) oder zum Abwarten – nicht nur an der Börse. Und schwupps landet man auf so tiefem Niveau, dass man nur noch verlieren kann und es vielleicht zu spät ist.

## Realistische Träumer

Perspektiven über den Horizont von heute hinaus sind wichtig. Sie geben Orientierung, einen langen Atem und eine gewisse innere Stabilität. Sie ermöglichen auch eine einigermaßen ruhige Hand am Steuer, wenn die Wogen hoch und höher gehen.

Die wirksamste Aussicht ist, wenn einem selber ein Licht im Oberstübchen aufgeht. Statt Zukunft zu erleiden hat man die eigene Vorstellungen und Ideen von der Zukunft. Sie erzeugen Horizonte, sie geben Energie. Realistische Träume, jenseits von Illusionen oder Utopien. Realistische Träumer sind hellwach und schauen hin, erkennen oft in einen Mangel grosses Potenzial oder begehren mit Herzblut und Schärfe des Gedankens in der oft verwalteten und immer noch so bequemen Gewöhnlichkeit auf. Not macht eben erfinderisch. In Anlehnung an ein chinesisches Sprichwort könnte man sagen: Wenn andere beim Aufziehen des Sturms Mauern bauen, bauen sie Windmühlen. Realistische Träumer erkennen Möglichkeiten und Gelegenheiten. Sie aktivieren, animieren und inspirieren. Realistische Träumer sind erfolgreich, weil sie – jenseits des Korsetts der Konventionen von Budgets, Benchmarks und anderen Beiträgen zur Deckung von Checks – bei Kollegen und Partnern, Kunden und Mitarbeitern andere Saiten zum Klingen bringen. Sie entwickeln eine ganz besondere Stimmigkeit, erleben, was sie alles bewirken können. Dabei wird ihr allzu oft insgeheim zerzaustes Selbstvertrauen robuster.

Aber bei aller Liebe zu realistischen Träumern: Wir sind nicht naiv genug, um nicht zu wissen, dass Katzen Mäuse fangen müssen. Dass heißt: Träume im Management machen dann Sinn, wenn sie langfristig zum Vorteil des Return on Investment im weiten Sinne beitragen. Es sind diese Träume, die zum Mitmachen bewegen. Sie ermöglichen Engelskreise, sich gegenseitig in die Höhe schwingende Kräfte. Bringt das nach so manchen Teufelskreisen (wobei Teufel der Legende nach gefallene Engel sind) nicht den «Spirit», nach dem wir uns alle so sehnen?

## Traum und Wille

Das Verführerische an der Marktwirtschaft, in den Augen mancher mit diabolischem Charme versehen, ist der «Traum und Wille, ein privates Reich zu gründen» (Joseph Schumpeter). Grosse Ideen können Grosses vollbringen. Viele Projekte, Entwicklungen und Firmen, die eine bessere Zukunft von vielen Menschen prägen, sind so entstanden. Sei es in Kultur, Wissenschaft, Politik und Wirtschaft. Die Zeiten sind gut. Auf wichtige und dringende Lösungen warten genug Fragen. Gleichzeitig sind heute Dinge möglich, die früher kaum einer zu träumen wagte. Unzählige Möglichkeiten warten auf Menschen, die nicht unter ihren Möglichkeiten bleiben wollen. Und dann eröffnen sich ganz neuartige Karrierestrategien. Nicht mehr in temporär geliehenen und schnell vergessenen Rollen und Ichs eines Lebens für den Lebenslauf, sondern für Menschen, für die das «Laufband Leben» ein einmaliger Weg ist. Let's go for it!



### Die Autorin

Betty Zucker ist eine der bekanntesten Beraterinnen und Beobachterinnen des Top Managements und gilt auch als Experte für Risikokommunikation. Nach langjähriger Bankpraxis und 10 Jahren Geschäftsleitung des GDI (Gottlieb Duttweiler Institut) gründete sie BettyZucker + Co. Sie hat zahlreiche Veröffentlichungen, darunter «Mittendrin und voll daneben. Manager in turbulenten Zeiten», «Denn sie wissen, was sie nicht tun. Manager in turbulenten Zeiten», «Ganz blass vor Spass. Manager in turbulenten Zeiten.» und ist Co-Autorin des «Duden, New Economy».



**IMPRESSUM**

Herausgeber Management School St.Gallen  
Redaktion Urs von Schroeder  
Konzeption Management School St.Gallen  
Gestaltung Ruedi Oetiker, Mac J. Rohrbach  
Skulpturen Walter Moroder  
© Copyright Management School St.Gallen

*Management School St.Gallen*

BETTER BUSINESS

*Management School St.Gallen*

Fürstenlandstrasse 41  
CH – 9001 St.Gallen  
Telefon (41) 071 222 51 53  
office@mssg.ch | www.mssg.ch

# *Denkpausen*

*Inspirationen zu  
Management und Leadership*

*Edition No. 7*

*Management School St.Gallen*