

Markus Marthaler



# ┌ Erfolgreich führen und leben

Lösungsansätze für Führungskräfte  
und deren Lebenspartner

CIP-Kurztitelaufnahme der deutschen Bibliothek

## **Erfolgreich führen und leben**

Herausgeber: Markus Marthaler

Projektleitung: Annika Küderli

WEKA Business Media AG, Schweiz

© WEKA Business Media AG, Zürich, 2023

Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck – auch auszugsweise – nicht gestattet.

Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und Verlag auf deren Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen. Der Einfachheit halber und zwecks besserer Lesbarkeit wurden meist die männlichen Formen verwendet. Die weiblichen Formen sind dabei selbstverständlich mitgemeint.

WEKA Business Media AG

Hermetschloostrasse 77

CH-8048 Zürich

Telefon 044 434 88 88

info@weka.ch

www.weka.ch

www.weka-library.ch

Zürich • Kissing • Paris • Wien

---

ISBN 978-3-297-12041-5

4. Auflage 2023

Druck: Beltz Grafische Betriebe GmbH, D-99947 Bad Langensalza

Layout und Satz: Tobias Ammann, Korrektorat: Michelle Schneider Gnehm

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort .....</b>	<b>4</b>
<b>Einführende Gedanken .....</b>	<b>6</b>
Wer sich selbst zu führen weiss .....	7
... stellt sich die Frage nach dem Sinn .....	9
<b>1. Die Verbindung von Werthaltung und Sinnfindung.....</b>	<b>12</b>
Werte in der Partnerschaft .....	15
<b>2. Vertrauen als Grundlage des Lebens .....</b>	<b>17</b>
<b>3. Wege zum Selbstvertrauen.....</b>	<b>19</b>
Das Ich-Bewusstsein .....	19
Das Selbst-Bewusstsein .....	19
<b>4. Gefahren auf dem Wege der Selbsterkenntnis.....</b>	<b>21</b>
Anerkennungsstreben, die grosse Verführung .....	23
Selbstverkenntnis und Kompensation in der Partnerschaft .....	26
<b>5. Die Vielfalt des Lernens .....</b>	<b>29</b>
Lernen im Spannungsfeld zwischen Glauben und Wissen .....	29
Lernen bedingt Offenheit .....	30
Lernen heisst Verantwortung zu übernehmen.....	31
Lernen bedeutet ein Ziel zu haben .....	31
Lernen schliesst Theorie und Praxis mit ein.....	31
Lernen erlaubt Fehler .....	32
Disziplin als Voraussetzung des Lernens .....	32
Lernen geschieht in der Ruhe.....	32
Lernen als individueller Akt.....	32
Niederlagen als nützlicher Lernprozess .....	33
Der achtsame Lernprozess im partnerschaftlichen Alltag .....	33
<b>6. Probleme als Chancen nutzen.....</b>	<b>35</b>
Streitkultur und Probleme in der Partnerschaft .....	40
<b>7. Die Macht der Gedanken .....</b>	<b>42</b>
Einfluss und Wirkung der Gedanken in der Partnerschaft.....	48
<b>8. Faszination Resonanz .....</b>	<b>51</b>
Ich stelle mich gegen die Umstände des Lebens .....	52
Ich erkenne, dass jede mir begegnende Situation in einem Zusammenhang mit mir selbst steht .....	52
Ich weiss um die Tatsache, dass jede Form von Erlebtem meinen persönlichen Wertmassstäben unterliegt.....	53
Gerichtete Gedanken und Handlungen erzeugen gewünschte Schwingungen.....	53
Ich achte auf die Ereignisse, welche mir der Tag offenbart.....	54

<b>9. Der Schatten und seine vielschichtigen Aspekte .....</b>	<b>55</b>
Definition und Entstehung.....	55
Schatten und Partnerschaft .....	62
Die Arbeit am Schatten.....	67
Schattenaspekte in Bildern .....	70
<b>Grundlagen der praktischen Führung .....</b>	<b>74</b>
<b>10. Umgang mit Macht – die erste grosse Herausforderung .....</b>	<b>77</b>
Machtgehab in der Partnerschaft .....	80
<b>11. Umgang mit Stress – die zweite grosse Herausforderung .....</b>	<b>82</b>
Burn-out.....	85
Burn-out-Symptome in Umfeld und Partnerschaft.....	89
<b>12. Entscheidung – die dritte grosse Herausforderung.....</b>	<b>92</b>
<b>13. Ziele wirtschaftlich und motivierend gestalten .....</b>	<b>96</b>
Partnerschaftlich Ziele gestalten .....	108
<b>14. Rekrutierung, ein Schlüssel zum Erfolg.....</b>	<b>109</b>
Partnerschaftliche Integration im Rekrutierungsprozess .....	113
<b>15. Delegation als Spiegel des Vertrauens.....</b>	<b>115</b>
Definition .....	115
Mangelnde Delegation .....	116
Konsequenzen für die Mitarbeiter .....	118
Vorteile der Delegation .....	118
Was delegiert werden soll.....	119
Was nicht delegiert werden soll .....	119
Was kann nicht delegiert werden .....	120
Delegation und Hierarchie .....	120
Verdeckte Managementspiele im Zusammenhang mit Delegation.....	122
Klarheit durch Delegation – auch in der Partnerschaft.....	124
<b>16. Kommunikation und ihre Tücken .....</b>	<b>125</b>
Emotionale Streitereien .....	128
Kundenreklamationen.....	128
Sachprobleme .....	129
Mitarbeiter-Beurteilungen .....	130
Delegation .....	131
Sitzungen .....	131
Miteinander reden – Bindeglied lebendiger Partnerschaft.....	132
<b>17. Das Verständnis von Ordnung .....</b>	<b>135</b>
Ordnung, eine tragende Säule von Partnerschaft und Familie.....	136

---

<b>18. Erfolgs- und Motivationsfaktor Unternehmenskultur .....</b>	<b>139</b>
Leitbild .....	141
Werte .....	141
Führung .....	142
Ziele .....	142
Geben und Nehmen .....	143
Kultur in Beziehungen .....	144
<b>19. Nachhaltigkeit und deren Konsequenz.....</b>	<b>146</b>
Nachhaltige Verbindlichkeit in Beziehungen.....	148
<b>Ausblick .....</b>	<b>151</b>
<b>Autor .....</b>	<b>152</b>

# Vorwort

Dieses Buch geht bereits in die 4. Auflage, was aus meiner Sicht als Autor natürlich überaus erfreulich ist.

Und trotzdem, bevor diese Seiten erneut gedruckt werden, stelle ich mir die eine wichtige Frage: «Kann ich mich noch immer mit der Idee, dem Inhalt der Zeilen identifizieren, entsprechen diese nach wie vor dem aktuellen Zeitgeist?»

Wie das meiste in unserem Leben, sieht sich auch das Führungsverständnis einem Veränderungsprozess ausgesetzt. Die Zeit nach Corona, gepaart mit den politischen Ereignissen, hat das gesellschaftliche Umfeld und somit auch die Arbeitswelt zunehmend verunsichert.

Der Philosoph Frithjof Bergmann hätte sich wohl kaum träumen lassen, dass sein in den 1980er-Jahren geprägter Begriff des «New Work» mehr als 40 Jahre später das Verständnis von Arbeit neu definieren würde. Nun befinden wir uns inmitten dieses «Change-Prozesses».

Bewährtes und Gewohntes wird zu Recht kritisch geprüft, hinterfragt und in die Waagschale gelegt, wenn es darum geht, das Morgen zu gestalten. Es entsteht der Eindruck, dass «von gestern» jene sind, die sich dem «Zeitgeist des New Work, der Arbeitswelt 4.0» verschliessen. Und tatsächlich, wo immer man hinschaut, das Wachsende, das sich neu Gestaltende ist nicht zu übersehen. Weit vorne in diesem Prozess ist die **Digitalisierung** allumfassend und beinahe überall spürbar. Arbeitsvorgänge werden beschleunigt, einfacher soll alles werden, vorausgesetzt, es gelingt, sich mit der Bedienungsanleitung, dem Fertigungsprozess anzufreunden. «Wo Licht ist, sei auch Schatten», heisst es im Volksmund. So ist nebst den vielen Vorteilen unschwer festzustellen, dass der Fortschritt der Technik immer mehr Distanz zum praktischen Erleben und Verstehen der Dinge schafft.

Eine Folge wird das neue Verständnis von **Lernen** sein. Die reine Wissensvermittlung, wie wir sie aus Hörsälen, Seminarräumen und Schulzimmern kennen, wird sich dem technischen Fortschritt beugen. Zu Recht wird zukünftig das eigenverantwortliche Lernen im Vordergrund stehen. Neue Lernmodule und Methoden erleichtern es, den «Schulstoff» zielorientierter und effizienter aufzuarbeiten und zu verstehen. Grossartig, wenn sich dadurch der Weiterbildungsprozess in Richtung des «Erfahrens und Erkennens» von Themen entwickelt. So besteht die Möglichkeit, dem hartnäckigen Irrtum unseres gesellschaftlichen Bildungsverständnisses entgegenzutreten, welches immer wieder Wissen mit Können gleichsetzt. «Leicht verdaulich, schnell und medial originell verpackt» sollen die neuen Lernformen daherkommen, ob ein herkömmliches Buch wie dieses einem solchen Anspruch genügt, wird sich zeigen müssen. Immer wieder stelle ich fest, dass die Entwicklung von Lernprogrammen weniger dem gehirngerechten Lernen des Men-

schen als vielmehr den visuellen Verlockungen des Betrachters dient. Aufgrund dessen bin ich, was die Zukunft von Büchern angeht, eher auf der optimistischen Seite.

Wie bettet man diese Veränderungen in das Führungsverhalten mit ein? Es gilt, sich sowohl den Auswirkungen der Digitalisierung als auch dem sich verändernden Verständnis vom Lernen zu öffnen. Eine offensichtliche Konsequenz ist im Arbeitsverhalten von Mitarbeitenden sichtbar. Was vielerorts vor Corona undenkbar schien, hat sich in kürzester Zeit etabliert. Neue Zeitmodelle sind zum Alltag geworden. Führungskräfte einerseits sehen sich dem Konflikt von Vertrauen und Kontrolle ausgesetzt, Mitarbeitende andererseits, ihren Platz im Spannungsfeld zwischen Arbeit und Familie unter einem Dach neu zu definieren. Nicht zu vergessen, der gruppenspezifische Effekt aller Beteiligten, wenn die gemeinsamen Sitzungen, die sozialen Kontakte vermehrt digital und hybrid stattfinden. **Leadership** muss sich anpassen, das Führungsverhalten verlangt mehr Fingerspitzengefühl. Empathie und Wertschätzung gewinnen an Wert, hat man den Anspruch, sich den veränderten Anforderungen zu stellen.

Dies ist eigentlich dringend notwendig, will man sich der Vielfalt in der heutigen Gesellschaft nicht verschließen. Das Typologisieren von **Generationen** macht es uns nicht einfacher, wenn es zum Beispiel darum geht, in einem ausgetrockneten Arbeitsmarkt neue Mitarbeitende zu rekrutieren. Verschiedene Vorstellungen und Ansprüche treffen aufeinander, das klassische Hierarchieverständnis wird aufgeweicht. Die Jugend setzt andere Maßstäbe und stellt Forderungen. Längst reicht eine Visitenkarte nicht mehr aus, sich als Vorgesetzte oder Vorgesetzter zu legitimieren. Sinnvolle Arbeit, Vielfalt und Abwechslung sind gefragt. Wurde das kulturelle Verständnis in einem Unternehmen bis vor einigen Jahren noch still belächelt, wird gerade dies in der heutigen Zeit zu einem Schlüsselfaktor!

So, nun lasse ich es dabei bewenden, überlasse es den Experten der Arbeitswelt 4.0, neue Bücher zu schreiben, Thesen zu vermitteln etc.

Nach diesen Überlegungen kehre ich zurück zu meiner Ursprungsfrage: «Kann ich mich noch immer mit der Idee, dem Inhalt der Zeilen identifizieren, entsprechen diese nach wie vor dem aktuellen Zeitgeist?»

Meine Antwort lautet mehr denn je «Ja!».

Erfolgreich führen und leben stellt das eigene Bewusstsein in den Vordergrund. Alles fängt bei mir selbst an, was immer mir geschieht, es ist meine Verantwortung, darüber zu urteilen, zu entscheiden, wie ich damit umgehe. Der Mensch in seinem Kern hat seit jeher dieselben Bedürfnisse, frei von einem sich verändernden Umfeld, strebt er diese an, zu erfüllen. Zuwendung, Anerkennung, Zugehörigkeit, Sicherheit, Lernen und Entwicklung: All diese Lichter tragen dazu bei, sich in einer manchmal verdunkelnden Welt nicht zu verlieren. Diesem Anspruch folgen die Seiten dieses Buches, weil meine Erfahrung mir gezeigt hat, dass Wesentliches den gesellschaftlichen Zeitgeist überdauert.

# Einführende Gedanken

In diesem Buch werden Sie weder wissenschaftlich fundierte Methoden, Arbeitsinstrumente noch zukunftsweisende Statistiken finden. Vielmehr fühlen sich diese Zeilen dem Grundsatz «Führen ist menschlich, nur muss man menschlich führen» verpflichtet. Ein Lippenbekenntnis, welches in den letzten Jahren in vielen Unternehmen an Lebendigkeit eingebüsst hat.

Die kommenden Herausforderungen werden jene Firmen meistern, welche es verstehen, mit weniger Leuten mehr zu leisten, die besten Fachkräfte auf einem künftig ausgetrockneten Arbeitsmarkt zu finden und vorhandene Potenziale frühzeitig zu fördern.

Das erfolgreiche Führungsverständnis der Zukunft ist eingebettet in ein ganzheitliches Lebensspektrum. So beeinflusst der Charakter einer Persönlichkeit immer auch die ganze Bandbreite seines Umfeldes. Wer zum Beispiel behauptet, der menschlichen Kompetenz in der Familie zu genügen, diese aber am Arbeitsplatz vermissen lässt, verhält sich ähnlich wie jene, welche behaupten Autofahren zu können, dies aber auf eine bestimmte Marke reduzieren! Umfassende, nachhaltige Führung schliesst das Verständnis um die vielfältige Palette menschlicher Beziehungen mit ein.

Aufgrund dieser Überlegungen folgen zu vereinzelt Kapiteln weiterführende Gedanken zum Rollenverständnis der Partnerschaft. Entgegen dem trendigen Streben nach der Work-Life-Balance, welche aus ihrer Definition heraus irrtümlicherweise ja bereits Arbeit von Leben trennt, steht hier die Idee einer Annäherung von Arbeits- und Privatleben im Vordergrund. Diese beiden Hauptressourcen stehen in einem wechselseitigen Austausch zueinander, was unter anderem daran zu erkennen ist, dass Schwierigkeiten sich oft zeitgleich im Alltag manifestieren. Die vermittelten praktischen Tipps und weiterführenden Gedanken zur Gestaltung von Beziehungen haben das Ziel, Führungskräfte, aber auch deren Lebenspartner in ihrem Streben nach Gleichgewicht und innerer Stärke zu unterstützen.

Die Möglichkeit der daraus erwachsenden Haltung ganzheitlichen Denkens setzt die Bereitschaft voraus, das eigene Leben in seiner Einzigartigkeit zu betrachten, um jene Fragen zu formulieren, welche uns erlauben, über die Erfahrungen im Alltag entsprechende Antworten zu finden. Nur so ist es uns möglich, in motivierender Weise das eigene Umfeld zu bereichern.

«Den Menschen kennen, den man führt» ist dabei einer der Schlüssel zum Erfolg. Aufgrund dieser Überlegungen befasst sich dieses Buch mit den grundlegenden Themen menschlicher Kompetenz wie Persönlichkeitsbildung, Führung und Gesundheit.



Zweifellos benötigt unsere auf Hochleistung getrimmte Gesellschaft ebenfalls ein fundiertes Fachwissen, um mit innovativen Ideen gegenüber Markt und Mitbewerbern auch in Zukunft bestehen zu können. Doch wenn es nicht gelingt, das intellektuelle Kopfwissen mit der Weisheit des Herzens zu verbinden, gehen Sinn und Werthaltung von Menschen und Unternehmen zunehmend verloren. Der Sensibilisierung, Annäherung und Verbindung dieser beiden Pole fühlen sich die Themen dieses Buches verpflichtet.

Inhaltlich basiert diese Schrift auf drei Ebenen. Der erste Teil beschäftigt sich intensiv mit dem Verständnis der menschlichen Kompetenz, während der zweite Abschnitt deren Verbindung über die klassischen Führungsthemen in einen lösungsorientierten Kontext stellt. Der dritte Schwerpunkt wagt den Versuch, Themen einzelner Führungsinstrumente mit Überlegungen innerhalb der Partnerschaft zu verbinden.

Kapitel wie Dienen, Nachhaltigkeit oder auch Unternehmenskultur werden dabei aus einem für einige Leser ungewohnten Blickwinkel beschrieben. Die Absicht in der Auswahl solcher Inhalte liegt darin, Ihnen Möglichkeiten anzubieten, Ansichten und Situationen nicht nur differenzierter zu betrachten, sondern auch konstruktiv zu hinterfragen. Dies dem Grundsatz folgend:

*Je grösser das Spektrum des Erkennens,  
desto vielfältiger die Möglichkeiten des Handelns.*

Brissago, 17. August 2011

## Wer sich selbst zu führen weiss ...

Manchmal hält das Leben physikalisch logische Schlussfolgerungen bereit, die wir vom Verständnis her wohl integriert haben, in ihrer Wirkung aber nicht immer wirklich begreifen. Eine davon ist die Tatsache, dass wir Menschen anderen nur das geben können, was wir selber auch haben. Mit leeren Händen ist es schwierig, jemandem das gewünschte Taschentuch zu reichen. Konsequenterweise bedeutet dies aber gleichzeitig auch, dass ich andere Menschen nur insofern lieben kann, als ich in der Lage bin, diese Fähigkeit in mir selbst zu entwickeln. Ebenso verhält es sich mit dem Prinzip Führung: Nur wer es versteht, sich selbst zu führen, erfüllt die elementare Grundvoraussetzung eines Vorgesetzten. Hier beginnt der Führungsprozess mit der Aufforderung, in erster Linie an sich selbst zu arbeiten:

Eine Mutter brachte ihre pubertierende Tochter zu Mahatma Gandhi. «Bitte, Mahatma», flehte sie, «sage du meiner Tochter, sie soll aufhören Zucker zu essen». Der Mahatma besann sich eine Weile und sagte: «Gute Frau, komm in zwei Wochen wieder mit deiner Tochter.» Verwirrt bedankte sich die Frau und versprach, sie würde tun, wie ihr geheissen. Nach 14 Tagen kam sie wieder mit dem Kind, welches den Meister derart verehrte. Gandhi schaute der Kleinen fest in die Augen und sagte: «Es ist nicht gut, Zucker zu essen, denk an deine Zähne und überhaupt an deine Gesundheit.» Das Mädchen nahm sich die Worte des alten Mannes zu Herzen und verliess schweigend den Raum. Dankbar, aber ziemlich verwundert, fragte die Frau den Mahatma: «Warum sollte ich zwei Wochen warten? Damals hättest du ihr doch dasselbe sagen können wie jetzt!» «Damals», antwortete Gandhi, «habe ich selbst noch Zucker gegessen.»

aus: Mein Leben, Mahatma Gandhi, Frankfurt 2004

Das Zauberwort im Umgang mit Menschen heisst Glaubwürdigkeit. Sie setzt jene Authentizität voraus, welche die Grundlage schafft, damit ein Vorgesetzter durch seine menschliche Kompetenz überhaupt erst in der Lage ist, als Vorbild gegenüber seinen Mitarbeitern zu wirken.

Als wäre diese Herausforderung nicht schwierig genug, so gilt es noch eine weitere Voraussetzung zu beachten. Ein guter Metzger pflegt einen besondern Bezug zu seinem Fleisch, ein erfolgreicher Bäcker liebt das Backen von Brot. Wie befremdend wäre es, zu wissen, dass der Metzger kein Blut sehen kann und der Bäcker unter Mehlallergie leidet. Das «Produkt» eines Vorgesetzten sind die Menschen. So abgedroschen es klingen mag, diese zu mögen, ist die Grundlage einer ethischen Führung. Die meiste Zeit verbringen wir damit, Produkte und Dienstleistungen gemeinsam mit anderen Menschen zu gestalten. Der Erfolg eines Vorgesetzten ist ohne seine Mitarbeiter nicht möglich. Sie bilden immer die Ursache des Erwirkten. Auch diese Erkenntnis ist wiederum mit Arbeit verbunden.

Meine Führungsseminare beginne ich meistens mit folgender Frage: «Stellen Sie sich vor, Sie führen keine Menschen, sondern Maschinen. Was wäre in diesem Falle für Sie von grosser Wichtigkeit?»

Die Antwort lässt in der Regel nicht lange auf sich warten: «Man muss wissen wie sie funktioniert und in der Lage sein, sie entsprechend zu warten». Ähnlich verhält es sich in der Führungstätigkeit mit Mitarbeitern. Den Menschen zu kennen, hilft mir, sein Verhalten zu verstehen, die Gestaltung eines motivierenden Umfeldes, mit der Wartung vergleichbar, schafft die Grundlage zum Erfolg.

«Mache niemals den zweiten Schritt ohne den ersten getan zu haben», warnt uns der Volksmund. Wenn Führung also gelingen soll, ist es ratsam bei sich selbst zu beginnen, um im gemeinsamen Austausch mit dem eigenen Umfeld die Möglichkeiten auszuschöpfen, an seiner persönlichen Entwicklung zu arbeiten.

## ... stellt sich die Frage nach dem Sinn

«Wenn über das Grundsätzliche keine Einigkeit besteht, ist es sinnlos, miteinander Pläne zu machen», ist bei Konfuzius zu lesen. Also lassen Sie mich mit einer Hypothese beginnen, welche uns auf den folgenden Seiten dieses Buches immer wieder begegnen wird. Stellen Sie sich vor:

Das Leben gleicht einer riesigen Schulstube. Darin gibt es Schüler und Lehrer, symbolisch also unser Umfeld. Auch Prüfungen werden geschrieben, welche uns darauf hinweisen, was wir können respektive noch zu lernen haben. Auf unsere Welt bezogen wären dies Probleme und Schicksalsschläge, welchen wir im Leben begegnen. Nun, worum geht es in einer Schule? Natürlich, so erzählen wir es auch unseren Kindern, um später etwas zu WERDEN, sich zu entwickeln um im neuen Schuljahr die nächst höhere Klasse zu erreichen. Das bedeutet gleichzeitig, die Klasse, in der wir uns jetzt und heute befinden, ist das Resultat der Bemühungen vom Vorjahr, während all die anstehenden Lernaufgaben in diesem Semester wiederum wegweisend für die Zukunft sind!

Folgt man dieser Hypothese weiter, so würde das bedeuten, dass unser Leben nicht nur aus einer Klasse besteht, sondern sich aufgrund unserer Handlungen immer wieder neue bilden und uns dabei die Chancen öffnen, den eigenen Werdegang teilweise mitzubestimmen. Während diese Behauptung die einen motiviert, offenbart es anderen die unangenehme Erkenntnis, persönliches Unvermögen künftig nicht mehr auf das Umfeld abschieben zu können.

Was also wäre, wenn der Grund unseres Daseins einzig und allein darin besteht, dass wir uns entwickeln, uns für jene Aufgaben begeistern, welche uns die Schule des Lebens täglich bereit hält? Beziehungen jeglicher Art sowie arbeitstechnische Herausforderungen könnten unter diesem Aspekt den Standpunkt des Betrachters nachhaltig beeinflussen. Zum Beispiel, dass wir uns am Ende des beruflichen Werdeganges, in einer Art von Rückschau Folgendes vorstellen:

Jede der bisherigen Tätigkeiten im vergangenen Berufsleben, sei dies im selben oder auch in verschiedenen Unternehmen, stellten nichts anderes dar als Sandkästen auf einer Spielwiese. Nehmen wir dieses Bild einfach als wertfreies Symbol. An diesen Orten wurden Burgen gebaut, Tunnel gegraben, Figuren geformt und vieles mehr. Man könnte auch sagen, da wurden Projekte entwickelt, Ziele formuliert, Massnahmen umgesetzt etc. Der vorher aufgestellten Hypothese folgend, würde dies dem Lernfeld persönlicher Entwicklung entsprechen. Im Rückblick werden wir unschwer feststellen,

dass nicht der Spielplatz das Wesentliche war, sondern was wir daraus gemacht haben, welche Lehren und Erkenntnisse wir gezogen und in unserem weiteren Leben umgesetzt haben.

Es ging also weder um das Unternehmen noch den Vorgesetzten oder das Produkt. Das bedeutet schlechte Nachrichten für jene, welche sich mit ihrem Spielplatz identifizieren, also wörtlich eins sind und dabei gleichzeitig jene Türe aufstossen, welche es erlaubt, einen Teil der Eigenverantwortung auf den Arbeitgeber abzuschieben. Es wird bedenklich für jene Mitarbeiter, welche glauben, hauptsächlich für ihren Chef zu arbeiten. Doch zurück zur Spielwiese. Wenn diese einzig und allein dafür da ist, mich in meiner persönlichen Entwicklung zu unterstützen, so erübrigt sich auch die Frage nach den äusseren Motivationsfaktoren.

Während dem Unternehmen aus Dankbarkeit meine volle Loyalität zukommt, wird gleichzeitig klar, dass wir alle natürlich primär für uns arbeiten. Der Anspruch, jeden Tag das Beste zu leisten, wird somit zur ethisch logischen Grundhaltung, denn jede Art von Minimalismus, schlechter Arbeit oder bewusst reduzierter Leistung schadet nicht primär nur den anderen, sondern in letzter Konsequenz immer auch mir selbst.

Am Ende von Führungsseminaren wollen Teilnehmer oft von mir wissen, wo sie denn mit dem Lernprozess beginnen sollten. In solchen Fällen frage ich meistens nach deren Visitenkarten und erlaube mir den Hinweis, mit dieser Position anzufangen, die sie gerade innehaben!

Soviel Vertrauen sollten wir Menschen aufbringen, dass das Leben uns immer dann weiter führt, sobald wir eine Aufgabe, eine Schulstufe tatsächlich verinnerlicht und begriffen haben. Wenn auch viele Menschen ein und dasselbe Lernfeld bearbeiten, sind die Aufgaben für jeden unterschiedlich gelagert und folgen nicht in erster Linie dem hierarchischen Gefüge.

Und doch sind es die leitenden Mitarbeiter, welche immer wieder dem verführerischen Duft der Macht erliegen und durch die Vermischung von Funktion und Persönlichkeit die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit aus den Augen verlieren. Dies geschieht zum Beispiel dann, wenn ein Chef glaubt, aufgrund seiner Position, seines Amtes etwas Besseres zu sein und sich dadurch mehr Rechte auf dieser Spielwiese herausnimmt als ihm zustehen. Eine daraus resultierende Inflation des Egos, auch Profilierungsneurose genannt, lässt ihn so die echte Verpflichtung, nämlich die Arbeit an seiner persönlichen Entwicklung, aber auch das Dienen gegenüber dem Unternehmen, vergessen. Wenn die Sinnhaftigkeit in dieser Form verloren geht, wird auch verständlich, warum Erfahrung nicht zwingend mit Erkenntnis gleichzusetzen ist.

Vieles wird uns im Leben erst in Form einer Retrospektive verständlich. Der rote Faden, der uns mehr oder weniger sichtbar über die Jahre begleitet, uns durch dieselben Ereignisse in anderer Verkleidung aber immer wieder auf uns selbst zurückwirft, ist nur ein Aspekt davon. Die beschriebene Hypothese des Sandkastens ist ein Versuch, die Sinnhaftigkeit unseres Daseins zu ergründen. Der Gedanke, dass selbst in diesem Universum nichts ohne Sinn geschieht, lässt in seiner Konsequenz mindestens die Zufälligkeit von Geschehnissen in einem anderen Licht erscheinen. Zufall, so nennt es Anatole France, «ist das von Gott gewählte Pseudonym, wenn er nicht persönlich unterschreiben will». Dieser Gedanke führt uns zu Ende gedacht einen grossen Schritt näher heran an die Eigenverantwortung.

Wann immer es uns gelingt, die persönliche Sinnfindung in unser Leben zu integrieren, schaffen wir die Voraussetzungen, in unserem Handeln freier zu entscheiden.