



LEADERSHIP 2.0

Burn-out. Stress. Globale Veränderung. Und die ungestillte Sehnsucht nach... ja was eigentlich? Peter Matthies, Gründer des Conscious Business Institutes, hilft Top-Managern ihre Unternehmen menschlicher und effizienter zu führen, Krisen zu meistern und tiefe Befriedigung in ihrer Arbeit zu finden.

von Bettina M. Gordon

FONDS exklusiv: Sie beraten sowohl Konzerne wie BMW und Siemens, als auch Klein- und Mittelbetriebe in der Frage, wie sie am effizientesten und erfolgreichsten ihre Firmen führen. Was sind die größten Probleme, die Unternehmer derzeit zu meistern haben?

PETER MATTHIES: Sie sind so mannigfaltig, dass ich keine einzelnen Probleme heraus greifen möchte, sondern lieber das „Big Picture“ betrachte. Die globalen Veränderungen bringen eine Vielzahl von Herausforderungen, wie beispielsweise die Globalisierung, der Einfluss der BRIC-Länder Brasilien, Russland, Indien und China, die Energiekrise, die Finanzkrise, der steigende Einfluss der Regierungen – all diese Probleme kommen geballt auf die Unternehmen zu. Die Frage ist jetzt, wie trainieren wir unsere Führungskräfte, um mit diesen globalen Herausforderungen, dem immensen Druck und den raschen Veränderungen umgehen zu können. Denn eines ist klar: Der bisher praktizierte Führungsstil – Direktiven ausgeben, Drei-Jahres-Pläne erstellen und exekutieren etc. – das

reicht nicht mehr. Die Welt verändert sich zu schnell, es muss ein neuer Führungsstil her.

Sonst kommen den Unternehmen die Kunden abhanden?

P. M.: Korrekt. Es vollzieht sich gerade ein Generationswechsel, von den Baby Boomern (geboren zwischen 1943 und 1960, Anm. der Red.) geht die Kaufkraft auf die Generation X (nach 1960 bis 1982) und Generation Y (seit 1982) über. Deutlich mehr Konsumenten wollen heute ethische Produkte kaufen. Sie wollen authentische Führungskräfte, die Vertrauen vermitteln und keine Führer, die nur den nächsten Quartalsbericht oder Profitmaximierung im Auge haben. Kunden wollen eine emotionale Verbindung zu der Firma aufbauen, von der sie kaufen. Dieses Verhalten sehen wir nicht nur bei den Konsumenten, sondern auch bei den Angestellten, von denen immer weniger gewillt sind für Firmen zu arbeiten, die diese Kriterien nicht erfüllen. Menschen wollen wissen und spüren, dass ein Unternehmen ehrlich

ist und sich tatsächlich um sie bemüht und nicht nur eine Schau betreibt, um die Profite zu steigern. Das Kapital der Zukunft für Unternehmen heißt Vertrauen.

An der Spitze der meisten Firmen stehen aber oft Manager, die nicht unbedingt gewillt sind, sich zu verändern. Woher kommt der Druck zur Veränderung?

P. M.: Das ist interessant, denn der Druck kommt oft von „unten“. Unternehmer sehen, dass ihre Leute ausgebrannt und nicht mehr engagiert sind und auch nicht mehr zusammen arbeiten wollen. Befragungen unter Arbeitnehmern zeigen ganz klar, dass es oft Unzufriedenheit mit der Organisation gibt. Und wenn diese unzufriedenen Angestellten im Top-Management oder gar in Schlüsselpositionen sitzen und dann kündigen, weil sie einfach nicht mehr können oder wollen, dann kann das schwere Folgen haben für ein Unternehmen. Im Prinzip sehe ich drei Gruppen von Unternehmen: Die einen wollen sich verändern, um nicht



die besten Leute zu verlieren. Andere CEOs wollen mit der Zeit gehen und sich verändern. Und eine dritte Gruppe hält ganz besonders fest an den alten Regeln, übt noch mehr Druck aus und lässt die Mannschaft noch härter arbeiten. Diese Führer wollen häufig von Veränderung nichts wissen. Das kann jedoch nicht mehr lange gut gehen.

Ihre Firma berät, wie Unternehmen zu einem Conscious Business werden. Was genau ist unter einem Conscious Business, einem bewusst agierenden Unternehmen, zu verstehen?

P. M.: Lassen Sie mich dazu etwas ausholen. Als ich als Venture Capitalist gearbeitet habe, haben wir jährlich etwa 100 Unternehmen untersucht und analysiert, warum diese erfolgreich waren oder nicht, warum sie ein tolles Team bilden konnten oder nicht. Für uns gab es nach all den Analysen letztendlich drei Investmentkriterien: Team. Team. Und Team. Im Business geht es in Wahrheit nicht um Business, sondern um Menschen

und wie gut diese zusammen arbeiten und engagiert sind. Als Venture Capitalist hatte ich pro Jahr mit etwa 1.000 Führungskräften zu tun. Ohne Übertreibung kann ich Ihnen sagen, dass nach meiner Erfahrung rund 80 Prozent nur teilweise investiert waren in ihre Arbeit. Sie brachten zwar ihren Körper und ihren Geist zur Arbeit, aber sie waren nicht emotional oder gar leidenschaftlich engagiert. Wir haben uns damals schon gefragt, wie viel Geld wir als Venture Capitalisten eigentlich aus dem Fenster werfen, wenn wir in halb-motivierte oder ausgebrannte Teams investieren. Und wie erfolgreich Unternehmen sein würden, wenn sie das menschliche Potenzial des Teams wirklich tief ausschöpfen und die Mannschaft emotional engagieren. Wenn wir etwas verändern wollen, dann müssen wir bei den Menschen ansetzen, nicht bei den Produkten.

Ein Conscious Business ist also ein Unternehmen, das von „Conscious Leader“ geführt wird. Das sind Menschen,

die sich ihrer Stärken und Schwächen voll bewusst sind und wissen, wie sich jede ihrer Entscheidungen und Handlungen innerhalb des Unternehmens nicht nur auf die Unternehmenskultur, sondern auch auf die Außenwelt auswirkt. Ich bringe oft ein Beispiel von indianischen Kulturen: Diese fragen sich, was für Auswirkungen ihre heutige Handlung auf die nächsten sieben Generationen auf diesem Planeten haben. Auf Führungskräfte übersetzt heißt das: „Wenn ich heute eine Geschäftsentscheidung treffen oder einen Mitarbeiter hinauswerfen möchte, was für einen emotionalen Einfluss hat das und kann ich wirklich dafür Verantwortung übernehmen und geradestehen?“ Das ist für mich das Herzstück eines Conscious Business: Eine bewusst handelnde Führungsmannschaft.

Es geht in Wahrheit nicht um das Produkt, den Standort oder die Größe eines Unternehmens, sondern in erster Linie um das Management?

P. M.: In neun von zehn Fällen absolut. Schauen Sie sich Microsoft an. Das war nicht das beste Software-Produkt, als es auf den Markt kam, aber Bill Gates hat ein tolles Team geschaffen, das den Erfolg ausmachte. Ein Team, das gemeinsam Lösungen schaffen konnte zu den sich ständig verändernden Marktbedingungen. Ein Team, das innovativ war und gut zusammen arbeiten konnte. Hier kommen wir auf einen wichtigen und ernüchternden Punkt: Nach meiner Erfahrung sind zahlreiche Führungskräfte selbst nicht wirklich erfüllt – und das hat natürlich Folgen für das Unternehmen. Wenn Sie heute Manager fragen, ob sie ihren Job aus Leidenschaft machen, dann bekommen Sie häufig die Antwort: „Nein, ich würde gerne etwas anderes machen, aber ich muss realistisch sein und Geld verdienen.“ Übrigens habe ich mich damals genauso gefühlt. Ein Venture Capitalist zu sein hat mich in der Tiefe ebenfalls nicht befriedigt, auch wenn das Einkommen toll war.



„ Wir müssen uns der Gefühle bewusst werden, nach denen wir streben, und nicht nach den Dingen, die wir glauben besitzen zu müssen, um uns letztendlich so zu fühlen “

Eine steile Karriere, viel Erfolg, jede Menge Spielzeuge, all das ist keine Garantie für ein zufriedenes und erfülltes Leben. Warum fühlen sich so viele von uns, die nach außen hin so erfolgreich sind, innerlich so leer?

P. M.: Das Modell von Erfolg in unserer Welt hat einen fundamentalen Fehler. Die Art und Weise, wie es uns anerzogen wurde – „Mach eine gute Ausbildung“, „Such Dir einen gut bezahlten Job“, „Bau oder kauf Dir das große Haus“, „Fahr die tollen Autos, dann kommen irgendwann Frau und Kinder und Du wirst glücklich sein“ –, funktioniert in den wenigsten Fällen. Schauen Sie sich doch nur um, wie viele von uns, die nach diesen Prinzipien gelebt haben, tatsächlich glücklich und erfüllt sind? Vielleicht sind es fünf bis zehn Prozent, für die dieses Modell funktioniert. Die restlichen 90 Prozent ringen mit Geld, mit Zeit oder beidem.

Es gibt zahlreiche Studien, die belegen, dass ein Jahreseinkommen bis

zu 70.000 Dollar sehr wohl einen Unterschied macht für das Glücklichein des Einzelnen, doch das hängt mehr mit der Erfüllung der Grundbedürfnisse zusammen als mit der Karriere. Wer einmal seine Grundbedürfnisse gedeckt hat, für den macht es keinen großen Unterschied mehr, ob er oder sie nun deutlich mehr als 70.000 Dollar verdient oder nicht. Wir suchen nach einer tieferen Befriedigung, als der materiellen, auch wenn wir weiterhin nach außen hin dem Erfolg und der Karriere nachjagen.

Haben wir jahrzehntelang vielleicht den falschen Traum verfolgt?

P. M.: Arbeite brav, so wirst Du was und giltst was? Ja. In dieser Erfolgsformel ist kein Raum für Erfüllung, Glück und Befriedigung. Wenn wir nach Erfolg streben, dann ist es wichtig, sich immer wieder zu fragen: Nach was genau suche ich eigentlich? Glaube ich immer noch, dass nach dem Geld das Glück auf mich wartet? Meiner Meinung nach muss es hier

eine Wende zu einem anderen Modell geben. Wir nennen es ein „Essence-Based Success Model“. Wo wir uns der Gefühle bewusst werden, nach denen wir streben, und nicht nach den Dingen, die wir glauben besitzen zu müssen, um uns letztendlich so zu fühlen. Die meisten von uns sehnen sich nach Freude, Leichtigkeit, Kreativität, Freiheit, Befriedigung etc. und glauben dies, in materiellen Dingen zu finden. Diese „Essences“ sind letztendlich unsere tieferen Werte – es ist das, was uns morgens aus dem Bett bringt.

Was stellen sich die meisten vor?

P. M.: Ich frage meine Klienten oft, was sie tun würden, hätten sie 100 Millionen Dollar auf der Bank und drei, vier Jahre Urlaub hinter sich. Was würden Sie dann mit Ihrem Leben tun, nach ausreichend Urlaub und mit viel Geld am Konto? Viele wissen es nicht. Andere würden sich in sozialen Projekten engagieren oder Firmen mit sozialen Aspekten oder Umweltaspekten gründen. Aber eine gut bezahlte Position



aufzugeben, um für wenig Geld bei einer gemeinnützigen Gesellschaft anzuheuern oder mit einem schmalen Budget eine Firma zu gründen, das macht auch nicht glücklich.

Wenn ich mit Klienten zu arbeiten beginne, empfehle ich beispielsweise niemandem, seinen Job aufzugeben. Es geht hier nicht um den Job. Wenn Sie heute kündigen, dann kommen Sie bald darauf, dass Sie sich immer „selbst mitnehmen“ und in wenigen Monaten so glücklich oder unglücklich sind wie heute, weil Sie eine ähnliche Situation wie früher kreieren werden. Ich selbst war nach meinem Umzug von München nach Kalifornien ein halbes Jahr echt happy. Bald danach hatte ich aber den gleichen Stress und Zeitdruck wie früher, da ich erneut ein ähnliches Umfeld geschaffen hatte. Mein unterbewusster Modus war: Besonders viel arbeiten, etwas Beeindruckendes aufbauen, um dann etwas zu gelten.

Den Job hinzuschmeißen ist also nicht die Lösung?

P. M.: Nein, es geht zuerst einmal um

das Orakel von Delphi: Erkenne Dich selbst. In sich selbst hineinzuhorchen und zu hinterfragen, warum wir diese Sehnsucht haben und etwas verändern zu wollen, und was wir in der aktuellen Position tun können, um uns zu verändern. Wir geben unseren Klienten Feedback und Klarheit und zeigen ihnen, ohne jegliches Werturteil, wer sie wirklich sind und wer ihre Company ist. Was sind die Qualitäten jedes Einzelnen und was kann er oder sie tun, um authentisch zu leben? Was ist das emotionale System, von dem sie getrieben werden bzw. was sie davon abhält, dort zu sein, wo sie gerne wären?

Sie helfen Ihren Klienten, im Rahmen ihres Business effektiver zu führen und dabei eine tiefere Befriedigung für ihre Aufgabe als Leader zu finden?

P. M.: Richtig. Ich weiß genau, wie sich viele meiner Klienten fühlen, denn mir ist es ebenso gegangen. Ich habe zehn Jahre gebraucht, um herauszufinden, wer ich wirklich bin und was mein Naturell, meine Essenz, ist. Ich bin ein Mensch, der etwas erreichen und

auch gut Geld verdienen will. Ich hab das Institut nicht gegründet, um mich zurückzuziehen, sondern um etwas Sinnstiftendes zu machen und etwas in der Welt zu bewegen. Wir haben ein Modell entwickelt, das relativ rasch jedem Führungsteam hilft, effektiver zusammenzuarbeiten – und auch das Emotional-Mentale System (EMS) zu verstehen, das jeden von uns steuert.

Wie schon erwähnt haben nicht nur wir Menschen, sondern auch Firmen „Essenzen“. Wir helfen Firmen, die Essenz – die wirklichen Werte und Treiber – ihres Unternehmens zu finden. Oft stehen Werte und Mission Statements auf einer Marmortafel, die irgendwo angenagelt und tot ist. Niemand lebt wirklich nach diesen Werten. Aber was beflügelt die Unternehmer und Angestellten? Was treibt sie morgens aus dem Bett? Das sind die Werte, die gepaart mit der Mission des Unternehmens stimmig sein müssen und täglich gelebt werden sollten. Das hört sich jetzt einfach an, ist aber schwieriger, als man es sich vorstellt.

Was ist das Emotional-Mentale System (EMS), von dem Sie vorhin gesprochen haben?

P. M.: Das EMS ist eine Reflexion unserer Gedanken, unserer Glaubensmuster, Perspektiven und Verhaltensweisen, die in uns eingepägt sind. Unser Emotional-Mentales System ist wie ein Blueprint, der bestimmt, ob wir uns durchkämpfen, leiden oder erfolgreich sind. Dort, wo unser System gestört ist, empfinden wir unsere Aufgaben oder unser Leben an sich als eher quälend. Dort, wo das System optimal funktioniert, sind wir „in the flow“, wie es in Amerika so schön heißt. Die Störungen haben übrigens meist mit Angst zu tun. Angst vor Jobverlust, vor zu wenig Einkommen usw.

Wenn Menschen zusammenkommen, um eine neue Einheit, ein Unternehmen zu gründen, dann bekommt dieses Unternehmen ein eigenes EMS.

Und dieses System ist im Prinzip eine Reflexion des Emotional-Mentalen Systems des Management-Teams, inklusive deren Funktionen und Störungen. Und hier ist das wirklich Interessante: Jedes hartnäckige Problem eines Unternehmens – sei es, ob man keine Kunden gewinnen kann, ob es Vertrauensprobleme im Team gibt oder keine Investoren gefunden werden können – steht in direktem Zusammenhang mit dem EMS. Es gibt eine Störung im EMS, die genau dieses spezifische Problem verursacht. Gewöhnlich ist diese im sogenannten „Blind-Spot“ der Manager. Es benötigt also eine Sichtweise von außen, um eine echte Veränderung zu erzeugen. Aber sobald die Unternehmensführung und die Manager sich der eigenen Verantwortung und des eigenen Beitrages zum System bewusst sind, dann kann man nachhaltige Veränderungen erreichen. Die Unternehmen ändern sich wie von selbst und es ist erstaunlich zu beobachten.

Was sind die persönlichen Charakterzüge der neuen Leader?

P. M.: Wir vermitteln als wichtige Elemente für Führungskräfte eine Vision, eine klare Ausrichtung, Kommunikation, Inspiration und Ermächtigung. Der Leader kommuniziert die Vision und Richtung, engagiert und inspiriert und ermächtigt das Team und dann – das ist wichtig – hört er zu! Er hört auf das Feedback seines Teams, sodass die Schleife geschlossen ist. Wenn der Leader kein ehrliches Feedback bekommt, bricht das System zusammen. Entweder das Team vertraut dem Leader nicht mehr oder es denkt, er kann sowieso nichts mehr tun. Also ziemlich gradlinig, das System. Außergewöhnlich in unserer Arbeit ist die Philosophie dahinter: Alles basiert auf dem Service-Prinzip, die Führung basiert auf echter Wertschätzung, Vertrauen und authentischem Verhalten. Der Leader „dient“ in erster Linie dem Team, nicht den Kunden oder Aktionären, nicht seiner eigenen Brieftasche, sondern der Mannschaft. Nur wenn die Mitarbeiter wirklich spüren, dass der Boss sich um sie kümmert, werden sie sich ebenfalls um das Unternehmen kümmern und emotional investiert sein in die gemeinsame Zielrichtung. Und um sich wirklich emotional zu engagieren, muss das Team ihrer Führung wirklich und ehrlich vertrauen können. Wie ich schon eingangs sagte, Vertrauen ist das A und O, das grundlegende Kapital von Unternehmen. Die einzige Art und Weise, langfristig Vertrauen aufzubauen, ist Authentizität. Deshalb nennen wir es „Authentic Leadership“.

**Mehr Informationen und ein Executive Briefing finden Sie auf www.ConsciousBusinessInstitute.com
E-Mails an die Autorin schicken Sie bitte an newsnewyork@earthlink.net**