

Ohne Dialog kein Wandel

Für Ulf Brandes braucht es mehr Diskurse jenseits von Tools und Methoden. Er ist überzeugt: Wir reden viel zu wenig über das, was wirklich zählt. So bleiben Scrum & Co. nur ein Lippenbekenntnis. Mit Druck, Misstrauen und Kontrolle lässt sich die VUCA-Welt nicht bewältigen. In seinem Buch zeigt er Wege zu mehr Natürlichkeit und Gemeinschaft in der Arbeitswelt, und hat dafür ein eigenes Programm, „Social Energy“, entwickelt.

Herr Brandes, wie kann eine echte Veränderungsenergie im Unternehmen entstehen?

ULF BRANDES Durch eine klare Haltung, bei der das Miteinander und die gemeinsamen Interessen im Vordergrund stehen. Und das gilt für alle im Unternehmen, unabhängig von Status und Hierarchieebene. Es geht um die gesunde Balance, zu mir selbst gut zu sein, aber auch für die anderen. Mit Social Energy möchte ich es uns erleichtern, diese Balance im Blick zu halten. Denn Gemeinschaftsleistung ist nur im echten Miteinander möglich. Jeder Mensch hat Grundbedürfnisse, die sich sowohl auf das eigene Wohl richten als auch auf das Wohl im Einklang mit anderen.

Welche Grundbedürfnisse sind das?

BRANDES Jeder Mensch hat ein Bedürfnis nach Sicherheit, Zugehörigkeit, Entfaltung, Ordnung, Aufmerksamkeit, Einheit und gesunder Entwicklung.

Inwiefern werden diese natürlichen Ressourcen in der Wirtschaft, gerade in Change-Prozessen, immer wichtiger?

BRANDES Sie befähigen uns von Natur aus, mit komplexen Situationen effizient und souverän umzugehen. Das kann, wie die Unternehmensbeispiele im Buch zeigen, ein sehr intuitiver, kraftvoller Findungsprozess sein, der über bloße Diversity weit hinausgeht. Gerade wenn wir nicht vorherbestimmen können, wie unser Weg verlaufen wird, braucht es die Kraft der Gemeinschaft –

alleine schon, damit alle mittragen, was entsteht. Nach meiner Erfahrung ist eine solche Orientierung an Gemeinschaft und Natürlichkeit die entscheidende Basis für erfolgreiche Veränderungsprozesse.

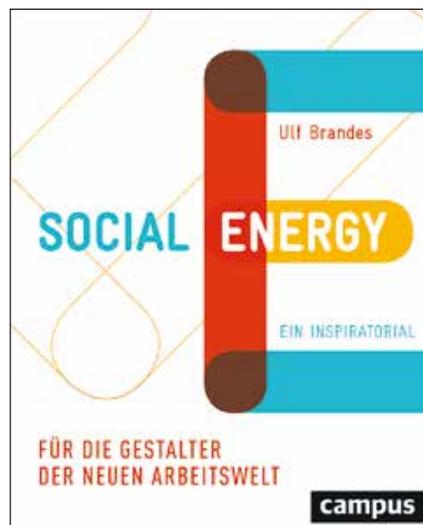
Jeder Mensch bringt seine eigenen Prägnungen, Erfahrungen und Glaubensgrundsätze mit – wie kriegt man das unter einen Hut?

BRANDES Für mich macht gerade das die Stärke der Gemeinschaft aus: aus verschiedenen Blickwinkeln heraus gemeinsam zu Lösungen zu kommen. Natürlich kommt es zu Spannungen. Meine Frau und meine Kinder

sehen die Welt manchmal auch anders als ich. Wir alle sind unterschiedlich geprägt. Zu viel ist vielleicht in der Vergangenheit mit Zuckerbrot und Peitsche gearbeitet worden, in der Schule, in der Ausbildung, im Unternehmen, was uns einiges an Souveränität und unseren Gemeinsinn gekostet hat. Die Idee, über Druck Ergebnisse zu erzielen, hat noch nie zu einem echten Miteinander geführt. Ich möchte Menschen in Unternehmen dafür sensibilisieren zu reflektieren, wie es auch anders gehen kann. Ohne Druck, mit der großen Kraft der Empathie. Führungskräfte brauchen den Mut, die Mitarbeiter sich mit dem einbringen zu lassen, was sie wirklich ausmacht, jenseits von Rollen und Kennzahlen. Die Kunst ist, ein Umfeld zu schaffen, zu dem wir alle so selbstbestimmt und gemeinschaftlich wie möglich beitragen können.

ULF BRANDES ► **Social Energy. Für die Gestalter der neuen Arbeitswelt. Ein Inspirational.**

Campus, 2018, 280 S., 27 €
ISBN 978-3-593-50674-6



Sie sprechen hierzu auch von lebendiger Selbststeuerung im Unternehmen. Ist das nicht ein Widerspruch zum gemeinschaftlichen Handeln?

BRANDES Unsere Überinvestition in zentralisierte Kontrolle ist etwas, das die Natur sich erspart hat. Dort sind überall selbstorganisierende und selbststeuernde Prozesse am Werk, vom Zellwachstum bis zur Schwarmintelligenz. Es geht um Bindungsresonanz und darum, wie ich etwas beeinflusse, indem ich Impulse gebe oder Impulse von anderen aufnehme. Seit der Sklaverei und späteren Industrialisierung haben wir das zunehmend unterdrückt, mit der romantischen Vorstellung der Organi-



ULF BRANDES ist diplomierter Physiker und Volkswirt, zudem Keynote Speaker und Organisationsentwickler mit langjähriger Konzern- und Mittelstandserfahrung.

sation als geräuschlos arbeitende Maschine. Mit dieser Haltung kann man gemeinsam keine neuen Wege gehen. Schon gar nicht, wenn sich alles so schnell und massiv ändert wie gerade jetzt. Erst die natürliche Energie von echter Gemeinschaft ermöglicht uns, mit unbeherrschbaren Situationen souverän umgehen zu können.

Mit den gängigen Managementmethoden lässt sich die Energie sicher nicht wecken.

BRANDES Kulturentwicklung lässt sich nicht top-down verordnen. Da könnte ich über viele negative Beispiele berichten, wo das gründlich schiefgegangen ist. Deshalb war es mir ein Anliegen, gerade dem Arbeitsalltag im Buch viel Raum zu geben. Anhand von vier großen Praxisbeispielen beschreibe ich, wie Veränderungsprozesse in Unternehmen erfolgreich angestoßen werden können. Um spürbar zu machen, worum es wirklich geht. Nach Wissensmanagement, Lean, Six Sigma & Co. ist klar: Entscheidend sind nicht die Moden und Methoden, sondern die inneren Haltungen, aus denen heraus wir gemeinsam unseren eigenen Weg unserer Organisation entwickeln. Widerstand gegen Fremdbestimmung ist nur natürlich. Kraftvoll ist ein Kulturwandel, der bei jedem selbst beginnt.

NEUE DIALOGKULTUR FÖRDERT VERÄNDERUNGSBEREITSCHAFT

Wir reden also Ihrer Meinung nach zu viel über die falschen Dinge. Wie kann

konkret ein Diskurs jenseits von Tools und Technik aussehen?

BRANDES Um zu einem positiven Gemeinschaftsgefühl kommen zu können, dürfen wir Gefühle und Ängste nicht mehr ausblenden. Darüber müssen wir reden und zwar Klartext. Dafür braucht es erstmal eine neue Dialogkultur und Räume, in denen wir wieder lernen können, uns als Menschen zu begegnen, um dann beispielsweise gemeinsam zu überlegen: Treten wir genug für die Einheit des Unternehmens ein, oder haben wir eher fragmentierende Tendenzen? Vertrieb gegen Marketing, alle gegen die IT und so weiter. Nur im Dialog kann die Bereitschaft zur Veränderung entstehen. Das haben wir nicht gut gelernt, und es fehlen geeignete Dialogformate, in denen wir über unsere vielen Hemmungen und Tabus leichter hinwegkommen. Mit Laptop, Konferenztisch und Powerpoint bleiben Scrum & Co. nur ein Lippenbekenntnis und agil wird zum Schimpfwort – und Change zur Zwangsbeglückung. Wenn wir uns aber als Mensch zeigen, entsteht ein Magnetismus, der letztlich eine gemeinschaftliche Kraft entstehen lässt. Ohne gegenseitige Öffnung ist kein Wandel möglich.

Warum legen Sie in Ihrem Buch einen so großen Fokus auf Selbstreflexion?

BRANDES Wenn wir Kulturwandel im Unternehmen wollen, kommen wir nicht darum herum, ihn vorzuleben. Wie schon Gandhi gesagt hat: „Sei selbst der Wandel, den du dir wünschst.“ Daher gebe ich zahl-

reiche Anregungen, wie wir uns selbst und gemeinsam mit anderen weiterentwickeln können.

Wie lässt sich die gemeinschaftliche Wandlungskraft im Unternehmen anstoßen?

BRANDES Türen aufmachen und Mitgefühl fördern, unabhängig von Machtpositionen oder Hierarchieebenen. Dann hat gemeinschaftliche Wandlungskraft eine Chance. Mit Social Energy sind wir einer lebendigen Natürlichkeit auf der Spur, die in uns allen steckt. Nach dem strengen Dogma des homo oeconomicus, dem ganzen linearen und monetären Denken, sehnen sich die Menschen in Unternehmen nach einem neuen Miteinander, bewusst oder unbewusst. Das alte, an unserer neurobiologischen Realität völlig vorbeigehende Dogma tut den Menschen richtig weh. Das erlebe ich immer wieder. Sie glauben gar nicht, wie viel Schmerz in den Menschen steckt, weil wir uns gewohnheitsmäßig Grenzen auferlegen, die nicht natürlich sind. Souveräner werden wir, wenn wir lernen, uns überraschen zu lassen – gerade als Vorgesetzte und Personaler. Statt der Grabenkämpfe der Abteilungen, des Bonusgerangels und der jährlichen Budgetrunden können wir täglich Erfahrungen von Souveränität und Verbundenheit machen. So entstehen in der Organisation lebendige Räume für Social Energy und eine vielversprechende Zukunft. Wer erlebt hat, wie viel wertvoller dies sein kann als Status und Geld, will nie mehr zurück.

Herr Brandes, vielen Dank für das Gespräch! ●

Das Gespräch führte Sabine Schritt.