

Vorwort

Herzlich Willkommen zu dieser Reise! Ich möchte über dieses Buch mit Ihnen Kontakt aufnehmen, auch wenn es zunächst nur einseitig ist und nur ich zu Wort komme. Mir ist aber daran gelegen, von Ihnen nach Möglichkeit auch ein Feedback zu erhalten. Daher finden Sie am Ende dieses Vorwortes Kontaktmöglichkeiten.

Bevor wir in das Inhaltliche einsteigen, will ich Ihnen kurz etwas über mich berichten, damit Sie ein wenig wissen, wer ein Mensch dieses Buch verfasst hat. Auch will ich kurz die Entstehungsgeschichte des Buches transparent machen. Zusätzlich ist mir wichtig, Sie darüber in Kenntnis zu setzen, warum und wie ich zu den Quellen gekommen bin und warum ich sie ausgewählt habe.

Für mich ist dieses Buch ein wissenschaftliches Buch, auch wenn es jetzt schon anders anfängt. Ich möchte nicht trocken und abstrakt schreiben, sondern Sie – wenn möglich – meine Gedankengänge fühlen lassen. Denn das, was später kommt, ist aus einer bis jetzt 30-jährigen Tätigkeit als Trainer und Berater in Führungsthemen entstanden. Die Kernaussagen in diesem Buch sind mir erst in den letzten Jahren klar geworden, auch Dank neuer Erkenntnisse der Hirnforschung, die ich hier einarbeiten will. Ich bin in diesem Moment 56 Jahre alt und habe bereits mit 26 Jahren zum ersten Mal als Trainer vor Gruppen gestanden. Von Anfang an ging es um Führung. In meinem Studium (Wirtschaftswissenschaften an der Universität Bremen) durfte ich die gängige und kopfgesteuerte Führungslehre pauken und glaubte lange Zeit, dass sich damit Führungsverhalten positiv beeinflussen lässt.

Erst viel später kam ich darauf, dass es sich um ganz andere Dinge handelt, die bzgl. Führung wichtig sind. Wie gesagt: ermutigt durch Veröffentlichungen aus der Hirnforschung und durch die Möglichkeit, meine Thesen auf einigen Konferenzen einigen hundert Menschen vorzustellen, entstand die Idee und der Mut zu diesem Buch. Entscheidend war sicherlich eine von Ronald Weinschenk organisierte und moderierte Konferenz im Sommer 2013 in Heilbronn, auf der ich vor 500 Menschen vortragen durfte und sehr großen Zuspruch erhielt. Das gab mir wiederum Sicherheit, auch an anderen Stellen darüber vorzutragen. Immer mit dem gleichen positiven Resultat.

Beobachtung ist ein wichtiger Teil von Empirie.¹ 30 Jahre Berufserfahrung mit unzähligen Seminaren, Coachings, Mediationen, Mitarbeiterbefragungen etc. ist schon ganz schön viel »Beobachtung«. Zusätzlich las ich in den letzten Jahren bewusst Bücher, um Bestätigungen für diese Erkenntnisse zu finden, von denen dieses Buch handelt. Allerdings entdeckte ich in Fachbüchern dazu sehr wenig, so dass ich viel fachfremde Literatur las und dort deutlich mehr zum Thema fand, um das es hier geht. Ich stieß auf für dieses Buch wichtige Sätze auch in Quellen, in denen ich gar nicht damit gerechnet hätte. Eine Zecke, die mich im Sommer 2013 aufsuchte und mir einen jener kreisrunden Flecken bescherte, sind ebenfalls ein paar Zitate zu verdanken, denn der Zeckenbiss veranlasste mich zum Kauf eines Buches von Wolf-Dieter Storl (»Borreliose natürlich heilen«), in dem ich viele wunderbare Sätze fand, die ich hier gar nicht alle verarbeiten kann.

Sie dürfen sich daher bitte nicht wundern, wenn ich auch aus Quellen zitiere, die in einem Buch über Führung nicht zu vermuten sind. Mir ist wichtig, dass wir uns nicht so verhalten, wie die Person in einer Geschichte von Paul Watzlawik:

»Unter einer Straßenlaterne steht ein Betrunkener und sucht und sucht. Ein Polizist kommt daher, fragt ihn, was er verloren habe, und der Mann antwortet: ›Meinen Schlüssel.‹ Nun suchen beide. Schließlich will der Polizist wissen, ob der Mann sicher ist, den Schlüssel gerade hier verloren zu haben, und der Mann antwortet: ›Nein, nicht hier, sondern dort hinten – aber dort ist es viel zu finster.«²

Ich werde einige Zitate auf Sie niederprasseln lassen, die Sie hoffentlich von der Wichtigkeit überzeugen können, dass wir uns auch mit fachfremder Literatur beschäftigen sollten, um über den Tellerrand hinaus zu sehen. Ich werde daher auch auf Quellen zurückgreifen, die bei einigen Zeitgenossen so etwas wie Bauchschmerzen verursachen könnten, da sie Thesen aufstellen oder aufstellten, die dem Establishment nicht passen bzw. passten. Sie als Leser³ sind diejenige Person, die entscheidet, ob Sie den hier vorgetragenen bzw. über Zitate transportierten Meinungen zustimmen können oder nicht. Gut wäre es, wenn Sie das zunächst vorbehaltlos machen könnten. Sie werden z. B. Zitate vom indischen Mystiker Prof. Rajneesh Chandra-Mohan finden, der besser bekannt ist unter dem Namen Osho (1931–1990), oder von Wilhelm Reich oder dem sog. Verschwörungstheoretiker David Icke. Ich habe auch ein paar sehr alte Bücher noch einmal gelesen und musste feststellen, dass Größen

wie Erich Fromm oder Lewis Mumford mit Sicherheit heute ebenfalls als Verschwörungstheoretiker bezeichnet werden würden, da sie sich zum Teil sehr kritisch mit dem uns umgebenden Machtapparat auseinandersetzten. Ich hoffe, dass ich Ihnen das alles zumuten darf und danke dem Verlag, dass er dieses Buch veröffentlicht hat!

»Jeder Herausgeber einer wissenschaftlichen Zeitschrift weiß, wenn man Mist publiziert, leidet der Ruf. Daher ist man eher konservativ ausgerichtet. Und es ist auch viel einfacher zu publizieren, wenn man eine herkömmliche Weisheit etwas dreht und schaut, was dann noch herauskommt. Die Herausgeber gehen wenig Risiko ein. Das bremst Impulse für die Wirtschaftswissenschaften.«⁴

»Man kann Probleme nicht auf derselben Bewusstseinsebene lösen, die sie hervorgebracht hat.«⁵

Diesen Satz, der Albert Einstein zugesprochen wird, kann ich vollumfänglich aus eigener Erfahrung bestätigen (nicht nur als Berater, sondern auch als Rat Suchender!)

Schon als junger Wissenschaftler musste ich am eigenen Leib erleben, dass innovative Ideen ganz schwer zu veröffentlichen sind. Meinen damals besten Aufsatz konnte ich nicht unterbringen. Er ging damals schon etwas in die Richtung, die auch dieses Buch einschlägt. Ich fand keine Fachzeitschrift, die den Aufsatz annehmen wollte, so dass ich ihn in meine damalige Dissertationsschrift einfließen ließ.⁶ Es ist sehr schwierig, in der konservativ orientierten Wissenschaft etwas zu verändern. Max Planck soll gesagt haben, dass sich eine neue wissenschaftliche Wahrheit nicht in der Weise durchsetzt, dass die Gegner überzeugt werden und sich als belehrt erklären, sondern vielmehr dadurch, dass ihre Gegner allmählich aussterben.⁷

Nun bin ich nicht davon überzeugt, dass ich eine wirklich neue wissenschaftliche Wahrheit entdeckt habe, ich glaube aber, dass das Buch zu einem Umdenken beitragen und vielleicht Einfluss auf Personalentwicklungsmaßnahmen nehmen kann.

Mir persönlich ist wichtig, dass Sie, wenn Sie sich meinen Thesen und Beobachtungen anschließen können, diese für sich überprüfen und beobachten, ob die eine oder andere Aussage von mir zutrifft. Ich gehe auch nicht davon aus, die endgültige Wahrheit gefunden zu haben und schließe mich den folgenden Sätzen an, die ich ebenfalls in einem fachfremden Buch gefunden habe:

»Wahrheit ist immer vorläufig und muss immer für die Falsifizierung durch neue Beobachtungen offen sein.«⁸

»... mit dem üblichen wissenschaftlichen Vorbehalt, dass jede Theorie vorläufig, relativ und begrenzt sei, während die Wirklichkeit, über die sie eine Aussage wagt, grenzenlos ist.«⁹

Wie Sie bis hierher bestimmt schon bemerkt haben, bemühe ich mich darum, mich so auszudrücken, dass mich jeder versteht. Ich muss mich dazu nicht anstrengen, da ich auch sonst selten Fremdwörter verwende – auch wenn das bzgl. der Akzeptanz meiner Thesen von Nachteil sein kann.

»Die tägliche Realität sieht (...) so aus, dass alles immer unheimlich kompliziert dargestellt wird. Das ist sehr praktisch für die Experten. Sie können sich dann von den gewöhnlich Sterblichen deutlich abheben und werden dafür entsprechend bezahlt und verehrt. Es gibt Menschen, die erst dann von etwas überzeugt sind, wenn sie es nicht mehr verstehen. Und es gibt Menschen, die dann von etwas nicht überzeugt sind, wenn sie es verstehen.«¹⁰

Bestätigt wurde das obige Zitat vor kurzem von der Astrophysikerin Lisa Kaltenberger, die das Carl Sagan Institut leitet. Sie sagte in einem Interview:

»Für mich ist Wissenschaft auch Dienstleistung. Was wir rauskriegen, betrifft schließlich jeden. Jeder kann einen Zugang dazu finden, aber dazu muss sie gut erklärt werden. (...) In Deutschland und Österreich ist es eher noch so: Wenn Sie als Größe in Ihrem Gebiet gelten wollen, müssen Sie ein Buch schreiben, das niemand versteht. Mir ist tatsächlich schon einmal passiert, dass ein Kollege nach meinem Vortrag gesagt hat: ›Lisa, du musst aufpassen, bei dir geht man raus und hat alles verstanden, damit sprichst du dir selbst die Kompetenz ab.‹ Das ist eine haarsträubende Schlussfolgerung.«¹¹

Ich kann mich dem ohne Einschränkung anschließen.

Der bereits erwähnte Osho bestand darauf, dass alles, was nicht auf eigener Erfahrung beruht, nur als vorläufige Hypothese gelten sollte.¹²

Albert Einstein soll gesagt haben, dass Wissen nur aus Erfahrung entstehe; alles andere sei nur Information.¹³

Für mich persönlich kann ich feststellen, dass ich nur die Dinge weiß, die ich selber erlebt und erfahren habe. Alle anderen Dinge, die mir andere Personen erzählen, kann ich nur glauben oder nicht glauben. Es gibt daher für mich einen großen Unterschied zwischen Wissen und Glauben. Und das ist es, was Osho oben ausgedrückt hat.

Vielleicht glauben Sie mir an einigen Stellen. Meine Bitte ist, trotzdem zu überprüfen.

Mittlerweile ist »bekannt, dass in vielen Wissenschaftsbereichen, von der Quantenphysik bis zu Wirtschaft, Psychologie und Soziologie, der Beobachter das, was er beobachtet, beeinflusst.«¹⁴

»Unsere Erwartungen bestimmen nun einmal unsere Realität, wie psychologische Experimente immer wieder gezeigt haben.«¹⁵

Sofern diese Aussagen stimmen – und es ist noch ein weiteres Zitat in der Fußnote¹⁶ aufgeführt, das diese Aussage bestätigt – erzielen wir auch die Ergebnisse, die wir erwarten. Unser Denken hat also Einfluss auf die Realität, wie wir sie erleben bzw. wahrnehmen (und jeder nimmt seine Umwelt zum Teil völlig unterschiedlich wahr, wie wir später im Kapitel »Kommunikation und Emotion« noch sehen werden). Ich kann Ihnen daher nur meine Wahrheit bzw. Sichtweise darstellen, und es ist für mich persönlich spannend, ob meine Wahrnehmung mit Ihrer in etwa übereinstimmt. Daher noch einmal die Bitte um Feedback.¹⁷

Dr. Bernd Bitzer

Kontakt:

berndbitzer@inpexconsult.de, Tel. 04292 4330, Fax 04292 40222,
www.inpexconsult.de

Hinweis zu den Fußnoten:

Um den Lesefluss nicht zu stören, finden Sie diese gesammelt am Ende des Buches ab Seite 147.

1 Einleitung

Es wird in diesem Buch vorrangig um den Zusammenhang zwischen Emotionen und Führung gehen. Wenn man mit gesundem Menschenverstand an die Thematik geht, ist es verwunderlich, dass Emotionen in der Wissenschaft insgesamt und insbesondere in der Führungslehre kaum Berücksichtigung finden. Wenn wir uns die folgende Auflistung anschauen, wird deutlich, welche Auswirkungen der zwischenmenschliche Umgang auf betriebswirtschaftliche Kennzahlen hat:

Auswirkungen von → auf ↓	Druck und Angstmache	Wertschätzung
Gesundheit (Fehlzeiten)	nimmt ab (nehmen zu)	bleibt bestehen und verbessert sich (gehen zurück)
Qualität der Arbeit	nimmt ab	verbessert sich
Leistung/Produktivität	geht zurück	verbessert sich
Motivation	verschwindet	nimmt zu
Identifikation mit dem Unternehmen/Loyalität	verschwindet	bleibt erhalten bzw. verbessert sich

Tabelle 1: Auswirkungen emotionaler Einflüsse

Auch vor dem Hintergrund aktueller Themen wie z. B. des demografischen Wandels ist es verwunderlich, dass die diskutierten Maßnahmen zur Verbesserung der Gesunderhaltung der Beschäftigten den emotionalen Einfluss auf das menschliche Wohlbefinden immer noch nicht in den Mittelpunkt gerückt haben. Gerade wer besonderes Augenmerk auf den Output von Unternehmungen legt, sollte doch ein besonderes Interesse an einem wertschätzenden Umgang in Betrieben haben!

Dass dem noch nicht so ist, wird möglicherweise daran liegen – wie viele Autoren schreiben – dass wir aus einem mechanistischen Zeitalter kommen und es immer noch nicht abgelegt haben. Ganz deutlich erkennen wir das in der Medizin. Sabine Goette, die u. a. für den Fernsehsender Arte arbeitet, schreibt in ihrem Buch »Die Heilkraft des inneren Arztes«, dass der Medizin im 19. Jahrhundert ein mechanistisches Denkmodell zugrunde lag, das sich noch heute auswirkt.

»Den Menschen als Maschine zu betrachten implizierte, dass Krankheiten als Defekte im Körper erklärt wurden, die zu erkennen und zu beheben waren.«¹⁸

Der Manager Klemens Kalverkamp schreibt, dass dieses Zeitalter dem Ende entgegengeht und die Bedeutung von Emotion, Intuition und Spiritualität zunimmt.

»Wir werden dabei (...) sogar in der Lage sein, Wissenschaft und Spiritualität in bisher nie gekannter Weise miteinander zu kombinieren.«¹⁹

Lewis Mumford, der als der bedeutendste Historiker der Technik und der industriellen Entwicklung bezeichnet wird, hat sich in seinem Buch »Mythos der Maschine« ausgiebig und kritisch zum mechanistischen Weltbild geäußert:

»Was die Bemühungen betrifft, die Emotionalität auszuschalten, in der Annahme, die Berücksichtigung emotionaler Werte führe notwendigerweise zur Verfälschung der Wahrheit, so übersieht dieser Standpunkt die Tatsache, dass gerade die ›Trockenheit‹ sogenannter objektiver Beschreibung an sich schon ein Anzeichen für einen unglücklichen negativen Zustand sein mag, der ebensolche Gefahren der Entstellung in sich trägt: Außer für die begrenzten Zwecke exakter Beobachtung ist diese Methode nicht unbedingt erstrebenswert.«²⁰

Er führt sowohl Kepler als auch Galilei an, die angeblich der Auffassung waren, »dass Organismen erst dann sozusagen ehrenwerte Bürger im Reich der wissenschaftlichen Erkenntnis werden, wenn sie tot sind.«²¹

Wenn man bedenkt, dass das Buch von Mumford schon vor rund 40 Jahren geschrieben wurde, hat es lange gedauert, bis jetzt endlich ein langsames Umschwenken erkennbar ist.

Das folgende Zitat von Mumford könnte auch aus der heutigen Zeit stammen:

»Die orthodoxen Wissenschaftler (rechneten) es sich zur Ehre an, Gefühle, Emotionen und Werturteile aus ihrem Arbeitsbereich auszuschließen; kühl und leidenschaftslos gelten immer noch als lobenswerte Attribute eines Wissenschaftlers.«²²

Er war regelrecht darüber verärgert und bezeichnete die Isolierung der Wissenschaft von Empfindung, Emotion, Absicht, Einzelereignissen und historischer Identität als nach dem Geschmack beschränkter Geister.²³

Möglicherweise liegt ein Grund für die Nichtbeachtung von Emotionen durch die Wissenschaft gerade in einer der menschlichen Hauptemotionen: Angst.

Auf jeden Fall wird es Zeit, dass wir uns an das Thema heranwagen.

Erich Fromm schrieb schon vor langer Zeit und noch vor dem Internet, dass wir technisch zwar im Atomzeitalter leben,

»dass sich aber die meisten Menschen auf emotionalem Gebiet immer noch in der Steinzeit befinden – einschließlich derer, die an der Macht sind.«²⁴

Er findet Bestätigung bei Gerhard Mensch, der in den 1970er-Jahren schrieb, dass auf den humanitären Gebieten der Fortschritt eine Schnecke sei.²⁵

Wir wundern uns vielleicht, dass das anscheinend auch heute immer noch den Kern trifft. Wenn wir an die aktuelle politische Lage der Welt denken, ist den beiden Zitaten immer noch zuzustimmen.

Wenn wir diese Aussagen aber nicht nur ernst nehmen, sondern aktiv etwas verändern wollen, gibt es nur einen Ansatzpunkt: uns selbst! Der Finger muss sich auf uns höchstpersönlich richten.

Interessant ist zu fragen, warum wir in unserer westlichen Welt so wenig in unsere emotionale Entwicklung investieren.

Wir kommen der Sache näher, wenn wir uns vorstellen, dass – wie mir ein Freund und Zen-Meister in einem Seminar erklärt hat – Menschen drei Zentren besitzen:

- Hirn (Verstand)
- Herz (Gefühl)
- Bauch (Intuition)

Für »Bauch« hat er das Wort Hara benutzt und von den drei H gesprochen.

Wenn wir überlegen, in welchen dieser drei Bereiche unsere Gesellschaft fast ausschließlich investiert, kommen wir sofort auf den Verstand. Der allein steht im Fokus aller Bemühungen. Die Schule dient der Entwicklung des Verstandes. Auch Herz und Bauchgefühl werden entwickelt, aber nur als Nebenprodukt.

Wenn wir aber überlegen, was entscheidend ist, um einen Menschen als Führungskraft zu akzeptieren und zu schätzen und wir uns fragen,

welches dieser drei Zentren besonders entwickelt sein sollte, erhalte ich auf diese Frage in den allermeisten Fällen die Antwort: das Herz!

Wenn »Verstand« als Antwort kommt, frage ich, wie wir Menschen nennen, die unterhalb vom Kopf »abgeschnitten« sind. Dann fällt der Groschen. Die Antworten gehen von »kalt« über »herzlos« bis zu »A ...«.

Optimal ist natürlich eine gute Verbindung aller drei Zentren. Am wichtigsten ist aber von allen das Herz als Sinnbild unseres Gefühls.

»Kein Lebewesen kann mit nur einem Flügel fliegen. Wirklich gute Führung ist nur möglich, wenn Herz und Kopf – Fühlen und Denken – zusammenspielen. Das sind die zwei Flügel einer erfolgreichen Führungskraft.«²⁶

Ich kann das aus meiner beruflichen Erfahrung bestätigen. Ob jemand als gute Führungskraft bezeichnet wird, hängt nicht von dessen Bildungsgrad oder akademischen Titeln ab. Wer nicht als Mensch rüberkommt, wird auch nicht als gute Führungskraft eingestuft. Wir kommen später wieder darauf zurück.

Wenn wir zudem überlegen, welche Werte zumindest in unserer westlichen Kultur an oberster Stelle stehen, finden wir weitere Erklärungen für den Zustand unseres Planeten. Hätten wir mehr Führungskräfte und Manager mit Herz an der Spitze von Unternehmen, sähe einiges bestimmt anders aus. Leider sind Einstellungen wie z. B. die des Unternehmers Fábio Rosa, der in Brasilien ländliche Gebiete mit Solarenergie versorgt, zwar noch eher selten, aber sie machen Hoffnung:

»Ich versuche einen kleinen Teil jener Welt zu verwirklichen, in der ich gerne leben würde. Für mich ist ein Projekt nur dann sinnvoll, wenn es geeignet ist, Menschen glücklicher zu machen und zur Erhaltung der Umwelt beizutragen, und wenn es die Hoffnung auf eine bessere Zukunft nährt. An Projekten von dieser Art zu arbeiten heißt, von einer neuen Welt zu träumen. Meine Projekte nähren meinen Glauben, dass die Menschen harmonisch zusammenleben können, ohne Not. Bei der Intelligenz, den Kenntnissen und der Kultur, über die wir verfügen, müssen wir die Umwelt nicht zerstören, um Neues zu schaffen. Wenn Menschen zusammenarbeiten, sind sie mächtig, herrscht Freundschaft. Am Ende erwarten uns Frieden, Harmonie, Ruhe und Optimismus.«²⁷

Geld hat leider für viele schon fast einen religiösen Charakter. Geld (und damit Macht) steht bei sehr vielen Zeitgenossen an erster Stelle. Jemand, der viel Geld besitzt, denkt von sich selber, dass er es geschafft

hat. Wenn also der Sinn des Lebens darin bestehen sollte, so viel Geld wie möglich zu horten, dann liege ich mit meiner persönlichen Vermutung bzgl. des Sinns des Lebens völlig daneben.

Auch wenn ich nicht religiös bin, so habe ich dennoch (und das ist absolut kein Widerspruch) einen festen Glauben an eine höhere Macht, die wir als Gott bezeichnen. Ich kann mir persönlich nicht vorstellen, dass dieser Gott mich bei meiner Rückkehr fragen wird, wieviel Geld ich zum Schluss auf dem Konto hatte, welche Autos ich gefahren habe und wo ich überall im Urlaub war. Ich vermute eher, dass ER (oder SIE oder ES) fragen wird, was ich aus meinem Leben gemacht habe, ob ich die Talente die man mir mitgegeben hat, wertschätzend und zum Wohle aller eingesetzt habe, ob ich das Leben genutzt habe, um eigene Erfahrungen zu sammeln und ob ich das Gefühl habe, in diesem Leben gereift zu sein. Natürlich bin ich da auch nur am Spekulieren. Ob es so ist, oder nicht: keine Ahnung, ob wir es überhaupt erfahren. Ich finde aber – zu meiner Genugtuung – genügend Zeitgenossen, die in etwa ähnlich empfinden:

»Es geht im Leben nicht um Geld, Macht und Prestige (...).«²⁸

»Man kann von dieser Welt nichts mitnehmen, das man erhalten hat; man kann nur mitnehmen, was man gegeben hat.«²⁹

»Neuere Forschungen zeigen, dass großzügige Menschen nicht nur zufriedener sind und weniger Stress verspüren, sondern sogar länger leben als Egoisten.«³⁰

»Dass Geben sowohl das eigene Wohlbefinden als auch die eigene Gesundheit fördert, zeigen wissenschaftliche Studien.«³¹

»Dankbarkeitsbezeugungen führen ebenfalls nachweislich nicht nur zu besserem psychischen Wohlbefinden, sondern sogar zu besserer Gesundheit und mehr Energie.«³²

»Wenn wir uns um andere Menschen kümmern, werden im Kopf Glückshormone ausgeschüttet. Diese Hormone, zu denen die sogenannten Opioiden und das Oxytocin zählen, belohnen ebenso die Bereitschaft, anderen zu vertrauen und verlässliche Beziehungen einzugehen. Gleichzeitig lösen sie Angst und Stress, die Auslöser zahlreicher Krankheiten. Deshalb sind hilfsbereite Menschen so gesund und glücklich.«³³