

Die Mühle

Leseprobe

Die Mühle

Die Zusammensetzung von Teams und den Weg zu einer Zusammenarbeit, die alle positiv motiviert und aus diesem Grund hochproduktiv ist, beschreibt dieses Buch an verschiedenen, praxisnahen Beispielen. Jedes Teammitglied bringt, ob es will oder nicht, seine individuellen Wünsche, Kompetenzen, Erfahrungen und Emotionen mit ein. Konflikte können auf dieser Basis verstanden und in eine Synergie umgewandelt werden, von der alle profitieren. Wenn wir alle Beteiligten ernstnehmen und für sie sorgen, entstehen positiven Energien, die einerseits die Stimmung im Team und andererseits die Ergebnisse aus der Zusammenarbeit verbessern. Im Buch werden dazu verschiedene Teamprofile dargestellt, sodass erkennbar wird, welche Schlüsse aus welchen Konstellationen abgeleitet werden können.

Umschlaggestaltung + Foto: Olaf Dreier, Scheeßel

Christoph Hofmański

Christoph Hofmański (Jg. 48) war nach einer Zeit im Management eines IT-Unternehmens als Dozent in den Fachbereichen Kommunikation und Mitarbeiterführung, außerdem als Coach und Supervisor tätig. Seine Klienten waren Unternehmer, Trainer, Coache und Personalentwickler. Die Erfahrungen aus der Praxis nutzte er in den 90ern für die Entwicklung der „Tiefenmotivations-Analyse“. Auf der Grundlage der in Praxis und Theorie gefestigten Erkenntnisse gründete er 2005 das Institut für Persönlichkeitsorientiertes Management, Görlitz. Er ist nach wie vor als Berater tätig und will mit seinen Büchern das Wissen weitergeben.

Christoph Hofmański

Die Mühle

<http://texorello.net/W69C0P0>



Leseprobe

texorello
<http://texorello.org>

Leseprobe

ISBN 9783946373551
Edition 1
© June 15, 2022 by texorello

texorello
15745 Wildau
Germany

<http://texorello.org>



1. Die Energie

„Wir beide haben noch viel Energie“, sagte Hubertus zu Benni. Sie schauten von der Bank auf die schweren Räder der Wassermühle.

Benni nickte: „Du bist bald Rentner. Ich bin es schon seit fast zehn Jahren. Trotzdem haben wir noch Kraft genug, einige neue Dinge ins Rollen zu bringen.“

„Und vor allem Lust darauf, etwas zu bewegen.“

Benni fragte: „Denkst du auch manchmal daran, dass unser Leben nicht ewig währt?“

„Ja, natürlich. Ich habe zwar vor neunzig Jahre alt zu werden und bis zum Schluss aktiv zu sein. Aber, eine Garantie gibt es nicht. Deshalb versuche ich so zu planen, dass unsere Projekte notfalls auch ohne mich funktionieren. Ich habe schon einiges an junge Leute delegiert. Du doch auch, Benni.“

„Das ist richtig. Und es läuft noch besser ohne mich als ich es erwartet hatte. Mal abgesehen vom Tagesgeschäft. Ich denke, Hubertus, jetzt im Alter ist vieles einfacher. Wir können es einfach fließen lassen. Es gibt nichts, was uns behindern würde bei dem, was wir vorhaben.“

„Bis auf die körperlichen Wehwehchen. Aber die sind nur eine Begleiterscheinung. Sie mahnen, auf Bewegung und gesunde Ernährung zu achten. Okay. Damit kann man leben.“

Die Mühle

„Was macht dein Rücken?“ fragte Hubertus.

„Dank täglichem Sportprogramm und manueller Therapie habe ich die Schmerzen im Griff. Aber ich empfinde es nicht als Behinderung, eher als gelegentliche Belästigung, wie die Sträucher, die unten in der Wümme treiben und die sich vor den Mühlräder festsetzen.“

* * *

Mühlen nutzen eine vorhandene Energie. Sie formen sie um und bündeln sie, sodass etwas produziert oder bearbeitet werden kann.

Die Wassermühle in Scheeßel wurde zu Beginn des sechzehnten Jahrhunderts errichtet. Nach ihrer Zerstörung in dem Dreißigjährigen Krieg wurde sie wieder aufgebaut und in der folgenden Zeit immer wieder an die sich verändernden Ziele und Aufgaben angepasst.

In diesem Buch dient sie uns als Metapher. Wir stehen im Fluss des Lebens in verschiedenen Arbeitsprozessen. Jeder von uns ist voller Energie. In der Arbeit des Teams wollen wir sie umformen und bündeln, damit Ziele erreicht werden.

Die erste und vielleicht wichtigste Aufgabe im Teammanagement ist es, ein gemeinsames Ziel zu finden, das für alle insgesamt und für jeden Einzelnen attraktiv ist. Am besten wäre eine gemeinsame „Wir-Identität“, in der sich auch Individualisten wohlfühlen würden.

Wir begleiten in diesem Buch verschiedene Teams. Im ersten Kapitel schauen wir, ob und wie es ihnen gelingt, zu einem gemeinsamen Handeln zu kommen.

Das ‚Mühlenteam‘ arbeitet für verschiedene Start-up Unternehmen und begleitet die Kernmannschaften auf ihrem Weg zum Erfolg. In diesem Team engagieren sich Menschen mit unterschiedlichen Kompetenzen, vom Werbefachmann bis zum Controller.

Die Mühle

Sie werden ihre Büros in einer alten Wassermühle haben. Dort sind sie eingebunden in eine mehr als 500jährige Tradition, bei der es manchmal nur um einen Teilschritt im Prozess von der Aussaat des Getreides bis zum fertigen Brot ging, später aber auch um die Erschließung neuer Geschäftsfelder zur Nutzung der Energie, die aus der Wasserkraft gewonnen wurde, oder um die Ausdehnung der Wertschöpfungskette in der Zeit, als die Müller auch den Mehlhandel mit übernahmen.

Eines der betreuten Unternehmen ist die Neugründung von ‚My Personal Mentor‘. Hier finden wir ein homogenes Team begeisterter Menschen, die gemeinsam einen Beitrag für das Wohlergehen ihrer Nutzer leisten wollen und dabei gelegentlich die wichtigen administrativen und Machbarkeits- oder Finanzierbarkeitsaspekte hintenanstellen. Es geht bei ihnen unter anderem um die Frage nach fehlenden Kompetenzen.

Ein anderes Team ist Teil der Organisation des etablierten Unternehmens ‚Top-Present‘. Es wurde eine Arbeitsgruppe gebildet, die in der Corona-Zeit neue Vermarktungsmöglichkeiten entdeckte und nun dabei begleitet wird, die für die Realisierung nötigen Strukturen auch personell zu schaffen. Es ist zu prüfen, ob und wie ihre Aufgaben ausgegliedert werden können.

Diese verschiedenen Arbeitsgruppen werden von einer Gruppe von Senior-Managern, allesamt im Rentenalter und mit viel Praxiserfahrung, fachlich unterstützt. Durch ihre gemeinsame Aufgabe und für die gegenseitige Unterstützung, Feedback und Supervision bilden auch die Senioren ein Team und wir können beobachten, ob und wie es ihnen gelingt, ihre gegensätzlichen Ideen und Kompetenzen so abzustimmen, dass daraus eine positive Energie entsteht.

* * *

Ein Team hat eine gemeinsame Aufgabe. Um diese zu erfüllen, bringen die Teammitglieder ihre individuellen Fähigkeiten ein.

Für jeden Menschen gilt, dass er von gegensätzlichen Bedürfnissen motiviert, getrieben oder gebremst wird. Als freie,

Die Mühle

sich selbst steuernde Wesen brauchen wir innere Gegensätze. Wir wollen uns durchsetzen, aber auch Risiken vermeiden. Wir wollen uns integrieren, aber auch ein Stück weit von anderen entfernen, sodass wir als individuelle Menschen erkennbar bleiben. Wir wollen uns und unsere Umwelt rational wahrnehmen, aber auch die Augen schließen und uns einfühlen. Wir wollen nach vorne schauen und eine Vision von der Zukunft entwickeln, aber auch auf das Geschehene zurückblicken, um die Erfahrungen nutzen zu können.

So entsteht in uns ein multipolares Kräftefeld mit natürlichen Konflikten. Je weiter der Abstand zwischen zwei gegensätzlichen Polen ist, desto größer ist die Energie, die fließen kann, wenn wir es erkennen und zulassen. Wer zum Beispiel eine steile Bergwand erklimmen will, versorgt damit sein Durchsetzungsbedürfnis. Dagegen steht das Bedürfnis nach Sicherheit, das uns motiviert auf die körperliche, seelische und geistige Gesundheit zu achten.

Bei einem geringen Abstand zwischen diesen beiden Polen, *wir nennen sie Rot und Grün*, spürt man vielleicht einen gewissen Bewegungsdrang, schlendert zur Bergwand, staunt über die Kletterer und kehrt wohlbehalten wieder zurück. Wenn das Bedürfnis nach Sicherheit stärker ist, bleibt man vielleicht besser gleich zu Hause und schaut sich im Fernsehen eine Dokumentation an.

Energie braucht ein Gefälle, damit sie fließen kann. Wir spüren einen Drang zum Handeln. Und Energie sucht nach einer Gelegenheit, wirksam zu werden, nach einer Idee, einem Angebot, einem Szenarium, einem Spielplatz, auf dem wir uns ausprobieren und austoben können, wie bei einer Mühle, zu der das Wasser geführt wird, das dort auf die Mühlräder stößt, die sich ihm in den Weg stellen, die sich dann kraftvoll bewegen, wenn das Gefälle groß genug ist.

Dieses Energie-Prinzip kann jeder bei sich selbst beobachten. Wir haben häufig genug den Antrieb zum Handeln und einen Gegenpol, manche nennen es den inneren Schweinehund, der uns davon abhalten will.

Die Kollegen in einem Team haben persönlichkeitsbedingte

Die Mühle

individuelle Prioritäten für ihr Leben, sie bringen ihre eigene Geschichte mit und allesamt erleben ihre eigene Energie-Problematik. Innere Konflikte sind Teil unseres menschlichen Gehirns. Manche sind uns bewusst, die meisten bleiben unter der Oberfläche des Denkens und Rationalisierens verborgen.

Jetzt treffen wir auf andere Menschen mit ähnlichen oder ganz anderen Konflikten. Uns verbindet für eine gewisse Zeit eine gemeinsame Aufgabe. Wenn meine über die Jahre eingeübte Konfliktlösung zum Beispiel ist, bescheiden und rücksichtsvoll zu sein, und deine, lautstark für deine Ideen zu kämpfen, besteht zwischen uns eine energetische Spannung. Du willst vielleicht sofort und auf kürzestem Weg die Bergwand hochklettern und ich suche im Smartphone nach einem bequemen Wanderweg oder nach öffentlichen Verkehrsmitteln. Deine rabiate und gefährlichere Konfliktlösung konfrontiert mein gemütliches und wenig effizientes Normalverhalten.

Wenn wir uns nicht gegenseitig blockieren wollen, brauchen wir beide eine neue Strategie, die für uns beide okay ist. Weniger gefährlich, aber dennoch effizient. Ich bin sicher, wir werden sie finden.

Warum ich so sicher bin? Du bist darauf trainiert, dich auf geradem Wege kraftvoll durchzusetzen. Ich habe im Laufe meines Lebens gelernt, auf Risiken zu achten und sichere Wege zu finden. Unsere gemeinsame Kompetenz könnte sein, planvoll vorzugehen, aufmerksam die Dinge voranzutreiben, sowohl Chancen als auch Nachteile zu erkennen und Projekte klug zu steuern.

So oder so, du hast, wenn wir uns abstimmen, eine Alternative zum Sofortlosstürmen und ich eine zum Abwarten und Teetrinken. Lasst uns also die Energie nutzen, die sich aus den Unterschieden ergibt.

Teamarbeit führt zu einem breiteren Verhaltensrepertoire, wenn wir anerkennen, dass wir unterschiedliche Fähigkeiten haben, die sich gegenseitig ergänzen oder zu etwas Neuem führen. Die Diversität bestimmt die Breite der Kompetenzen.

1.1 Die Mentoren

Samstag, 4. 12. 2021 - in der alten Wassermühle

Der Himmel war bedeckt und es war kühl.

Fred war etwas früher als vereinbart gekommen und setzte sich auf die Bank vor der Mühle.

Die frische Luft tat ihm gut und er atmete tief durch.

Gestern Abend hatte sich sein Leben verändert.

Yvonne hatte Ja gesagt. Ja, zu einem gemeinsamen Leben. Zum Ende des Single-Daseins, an das er sich über die vielen Jahre seit dem Studium gewöhnt hatte.

Er hatte sie gefragt, weil er sie liebte, offiziell, im Beisein ihrer Eltern. Sie hatten auf ihre gemeinsame Zukunft angestoßen.

Er stand auf, als Hubertus auf dem Parkplatz hielt und seinen Wagen verließ.

Hubertus winkte ihm zu und sah sich um. Nach einem Blick in alle Himmelsrichtungen kam er auf Fred zu und meinte: „Das ist ein kraftvoller Ort.“

„Was meinst du damit?“, fragte Fred.

„Ich kann das nicht beschreiben, es ist ein Gefühl. Es ist so, als ob mich etwas an alte Zeiten erinnert, die ich eigentlich gar nicht erinnern kann. Es klingt wirr, ich weiß, es sind wohl nur Fantasien. Aber ich stellte mir gerade vor, hier vor einigen hundert Jahren gearbeitet zu haben. Das waren harte Zeiten damals und was jetzt auf uns zukommt, wird sich wahrscheinlich viel besser anfühlen. Wir jedenfalls werden keine Balken oder Steine schleppen und behauen müssen, nur Zahlen, Daten, Fakten und vor allem Geschäftsmodelle. Aber auch die wollen in eine Form gebracht werden und am Ende, für wen auch immer wir arbeiten, soll etwas Gutes daraus entstehen.“

Hubertus moderierte, wie er es nannte, die VCG (Venture

Die Mühle

Capital Group). Sie sorgten für die Finanzierung neuer, erfolgsversprechender Geschäftsmodelle. Die Einschätzung von Ideen und die Begleitung der jungen Unternehmen braucht Kompetenz. Die wollten sie personell in den neuen Büroräumen in der alten Wassermühle zusammenbringen. Hubertus kannte Fred als Mitarbeiter eines ihrer Start-Ups und konnte ihn für diese neue Herausforderung begeistern.

Fred schaute sich um: „Mir gefällt es auch, hier so nah Fluss zu sein. Das ist eine schöne Metapher für den Verlauf des Lebens. Von der Quelle an fließen wir durch unser Leben, bis wir irgendwann in einem Meer oder in einem größeren Fluss aufgenommen werden.“

„Ja. Und der Platz hier bei der Mühle steht für einen Abschnitt des Lebens. Es ist die Gegenwart, ein Zeitabschnitt, in dem wir gerade verweilen. Vielleicht spüre ich auch die Kraft, die der Fluss bis hierhin angesammelt hat. Stark genug, um die Räder anzutreiben. Es ist vergleichbar mit unserer Lebenserfahrung, die unsere Arbeit antreiben wird. Ich glaube, es ist gut sich daran zu erinnern, wo man herkommt und dass man noch ein Stück weg vor sich hat.“

„Da hast du mir viel voraus, Hubertus. Ich bin erst dreißig Jahre alt und du sechzig. Ich bin ein kleiner Fluss, wie die Wümme hier, und du bist wie die Weser, die bei Bremen schon zu einem Strom herangewachsen ist.“

Hubertus lachte: „Da hast du recht. Schau: Die kleine Wümme ist stark genug, um das Korn zu mahlen oder die Baumstämme zu sägen. Während die Weser breit und träge dahinfließt, treibt ihr Wasser im Rhythmus der Gezeiten mal abwärts und mal aufwärts. Viel ruhiger, gemächlicher.“

„Aber mit viel mehr Erfahrung,“ ergänzte Fred.

„Genau deshalb sind wir als Berater mit an Bord. Wir brauchen beides. Die Kraft, um die Räder anzutreiben, und die Erfahrung, um die richtigen Wege einzuschlagen. Ach, schau, da kommen noch zwei ruhige und erfahrene Menschen.“

Beate und Benni kamen vom Parkplatz. Beide waren im Seniorenalter und gingen kraftvoll auf Hubertus und Fred zu. Sie

Die Mühle

begrüßten sich mit einer Corona konformen Ellbogen-Berührung.

„Das ist ein herrlicher Ort. Es liegt viel positive Energie in der Luft. Ganz anders als unsere Büros in Rotenburg“, sagte Beate.

Fred dachte, dass die Menschen im Alter wohl eine andere Wahrnehmung der Wirklichkeit haben. Er betrachtete die alten Gebäude und die Felder rundum. Im Vergleich zu den Hamburger Büros ist es ein unendliches Angebot an Raum und Ruhe. Hier würde er im kommenden Jahr mit einige neuen Kollegen arbeiten. Sie würden kreativ und zugleich kritisch sein. Ideen entwickeln und prüfen. Sie würden junge Unternehmen begleiten, die von Hubertus und seiner Venture Capital Group, mit Kapital ausgestattet wurden.

„Kommt ruhig rein“, rief eine Frau. Es war die Vorsitzende des Mühlenvereins, der einige Räume an dieses neue Team vermietet hatte.

„Der Kaffee ist fertig und ich habe etwas Kuchen dazugestellt. Fühlt euch wie zuhause. Das seid ihr doch sowieso schon bald. – Die Masken braucht ihr nicht, ihr seid ja unter euch. Wenn ihr später geht, zieht einfach die Außentür ins Schloss.“

„Darf ich meinen Freunden die Mühle zeigen?“ fragte Hubertus, der die bisherigen Gespräche mit dem Verein geführt hatte.

„Ja, natürlich. Ich sage ja, wie zuhause. – Ich habe heute noch Besuch. Also, leider keine Zeit für euch. Aber, Hubertus, du kennst dich doch aus. Ich sage mal Tschüs.“

„Prima und danke, Hilde, dass du dir die Mühe gemacht hast.“

„Gerne. Wir sehen uns.“ Sie winkte und fuhr mit dem Fahrrad davon.

Hubertus ging voran und sie betraten eine gemütliche Kaffeestube.

„Bevor wir uns setzen, lasst uns durch die Mühle gehen und danach zeige ich euch die Räume, in denen wir uns ausbreiten können.“

Sie staunten über die Vielfalt an Geräten und Funktionen.

Die Mühle

Unter einer Mühle hatten sie sich vorgestellt, dass hier nach der Körnernte Getreide gemahlen wird. Doch hier erlebten sie, dass die Wasserkraft Energie für verschiedene Zwecke genutzt wurde. Mahlen, Pressen, Sägen, Formen. Getreide, Öle, Früchte, Holz und Steine.

„Hier fühle ich mich zuhause“, sagte Benni.

„Du bist doch kein Handwerker?“ fragte Beate.

„Nein. Doch schaut euch die Geräte an. Die sind einfach und in ihren Funktionen selbst für mich als Kaufmann leicht zu verstehen. Es ist so, wie ich es als Kind in den fünfziger Jahren erlebt habe. Und heute? Schaut im Vergleich dazu mein Smartphone. Bei dem Ding begreife ich nicht, was passiert. Es ist mir fast unheimlich.“

„In unserem Leben hat sich die Technik rasant verändert“, stimmte Hubertus in diese Gedankengänge ein.

„Und wir haben diese Entwicklung nicht nur miterlebt, sondern kennen die technischen Vorgänger der Vorgänger. Telefone mit Wählscheiben. Oder meine Rechenmaschine aus Gusseisen, mehrere Kilogramm schwer, die auf meinem Schreibtisch stand. Sie beherrschte die vier Grundrechenarten recht ordentlich, aber laut und langsam. Im ersten Lehrjahr hatten wir eine noch die mechanischen.“

„Und wie habt Ihr damit gerechnet?“ fragte Fred.

„Wir haben gekurbelt. Eine Zahl wurde mit Drei multiplizieren bedeutet drei Umdrehungen.“

Fred lachte: „Und mal 125?“

„Fünfmal die Einer, zweimal die Zehner und einmal die Hunderter. Damals musste man konzentriert bei der Arbeit sein und im Kopf das Ergebnis grob abschätzen. Sonst hat man sich leicht vertan.“

„Stimmt“, sagte Hubertus. „Heute wird kaum jemand den Ergebnissen des Computers misstrauen. Das heißt aber auch, wir geben unser Denken ein Stück weit an die Technik ab. Kopfrechnen war einmal.“

„Heute fehlt auch die haptische Erfahrung. Es ist das Begreifen, die Objekte anfassen können, wie die Mahlwerke hier,

Die Mühle

ihrer Funktionen nachvollziehen können, indem wir Wellen oder Zahnräder bewegen. Etwas selber in der Hand zu haben, schafft die innere Sicherheit“, sagte Beate.

„Andererseits geht heute alles viel schneller, weil wir umständliche Dinge den Computern überlassen. Wir können uns mit anderen Dingen beschäftigen, wie den Aufbau neuer Unternehmen.“

„Auch das ist richtig, Benni. Und damit sind wir bei Thema. Kommt, lasst uns ins Café gehen und besprechen, wie weit wir heute sind. Außerdem gibt es Kaffee und Kuchen. Auch das kann uns kein Handy der Welt bieten“, sagte Hubertus.

Beate begann: „Mein Motivationsprofil sagt, ich sei ein Macher. Dazu gehört auch eine große Portion Neugierde. Fred: Benni und Hubertus haben von dir und deinem Lustprinzip geschwärmt. Frage: Hattest du keine Lust mehr, bei Oskar zu arbeiten?“

Oskar ist der Gründer von Inno-HR, einem mittlerweile erfolgreichen Personalvermittler. Hubertus hatte die Anfänge mitgestaltet und für die Finanzierung gesorgt. Zu den ersten Kunden von Oskar zählten auch Beate und Benni, sowie Elli, die jetzige Geschäftsführerin ihres Unternehmens, der Top-Present, in Rotenburg/Wümme. Wir werden sie noch kennenlernen. Fred war von Anfang an dabei und leitete bei Oskar den Kommunikationsbereich. Seine Ideen und sein Engagement sorgten maßgeblich für die Erfolge. Es war in der Tat verwunderlich, dass er nach diesen zwei Jahren nicht mehr zu Oskars Team gehörte.

Fred antwortete: „Ja, du hast Recht, Beate. Mein Profil heißt ‚Der Gestalter‘. Und diese Ausrichtung konnte ich in den ersten Monaten sinnvoll und ich glaube auch erfolgreich einbringen. Dann aber waren meine Ideen umgesetzt und alle Prozesse eingeführt und erprobt. Oskar und ich haben uns danach auf die Verbesserung der Abläufe und Inhalte konzentriert. Da liegen seine Stärken. Aber für mich wurde es bald zu nervig. Wir begannen uns zu streiten, häufig wegen Kleinigkeiten. Bis

Die Mühle

Hubertus eingriff. Wir haben uns nochmal die Teamprofile angesehen und festgestellt, dass meine Rolle nicht mehr in dem Maße benötigt wurde. Was Oskar in dieser Phase brauchte, war ein Qualitätsmanager. Den hat er auch bald gefunden.“

Hubertus ergänzte: „Nachdem Oskar eingesehen hat, dass es an der Zeit ist, Fred loszulassen, habe ich die Gelegenheit genutzt und für mich gesorgt. Ich bin Egoist.“

Benni lachte.

Hubertus blieb ernst: „Nein, Benni, es ist wahr. Glaube mir. Ich versuche anderen zu helfen, weil es mir hilft. Denn für uns als Investoren sind Analyse und Synthese die wichtigsten Werkzeuge. Also, das akribische Prüfen von Tatsachen und das fantasievolle Gestalten von Möglichkeiten. Das war schon immer unsere Devise, doch hatten wir es räumlich und personell getrennt. Es gab immer ein Hin und Her mit den üblichen Reibungsverlusten und dem typischen Übersehen von Chancen. Wenn wir die beiden Aspekte hier unter der Leitung von Fred bündeln, entstehen wertvolle Synergien für unsere Klienten. Und damit natürlich auch für mich, denn wir leben von den Erfolgen.“

Fred sagte: „Und für mich ist es eine traumhafte Gelegenheit, das zu tun, was mir am meisten Freude macht, nämlich das Gestalten neuer Projekte. Nicht nur eines, das sich über mehrere Jahre hinzieht, sondern mehrere gleichzeitig.“

„Das kann ich gut nachvollziehen. Ich liebe es auch, Dinge zu gestalten. Und wenn ich mir vorstelle, mehrere Monate oder gar Jahre an einem Werk zu arbeiten, würde ich die Wut in mir aufsteigen. In der Kunst ist es wichtig, die Arbeit rechtzeitig zu beenden. Wie macht ihr es mit euren kommerziellen Projekten?“ fragte Beate.

„Wahrscheinlich ähnlich. Ich verlasse mich auf mein Gefühl. Aber im Unterschied zu deinen Werken haben wir es neben den Produkten und den betriebswirtschaftlichen Ergebnissen mit lebendigen Wesen zu tun“, sagte Hubertus.

„Und bei denen kann man nie sicher sein, ob sie sich so verhalten, dass niemand zu Schaden kommt“, ergänzte Benni.

Beate sagte: „Das ist wohl wahr. Wilfried hat uns viel Geld

Die Mühle

gekostet, obwohl wir jahrelang gut mit ihm zusammengearbeitet haben.“

Beate sprach über ihren ehemaligen Einkäufer, der mehrere Hunderttausend Euro unterschlagen hatte. Mittlerweile hat sich ihr Unternehmen, die Top-Present, wieder davon erholt. Wilfried hat sich während der Haft zum Klempner umschulen lassen und ist, soweit dies möglich ist, von seiner Spielsucht befreit.

„Unsere Klienten sind Unternehmer und selbst bei kleinen Strukturen haben sie ihre internen Teams. Das sind immer komplizierte Angelegenheiten. Wenn wir in der Vergangenheit Misserfolge hatten, lag das fast immer an diesen internen Beziehungsstrukturen. Und daran würde ich gerne mit euch arbeiten. Meine Fragen sind: Was können wir machen, um frühzeitig die Teams zu optimieren? Gibt es eine Chance, Störungen, Probleme, vielleicht latente Konflikte zu erkennen und gegenzusteuern? Können wir ein Instrumentarium entwickeln, das uns bei Änderungen signalisiert, dass persönliche Risiken entstehen, wie wir es jetzt bei Oskar und Fred erlebt haben?“

„Das sind spannende Fragen, Hubertus. Hast du das Gefühl, dass wir vier mit unseren unterschiedlichen Erfahrungen darauf Antworten finden könnten? Vielleicht gibt es schon Forschungen in dem Bereich, die uns vielleicht weiterhelfen könnten?“ fragte Beate.

Beate hatte bis zu ihrer Pensionierung als Kunsthistorikerin gearbeitet und es war für sie im Laufe der wissenschaftlichen Praxis eine verinnerlichte Vorgehensweise: Zuerst recherchieren, was andere schon gefunden haben, die Ergebnisse kritisch hinterfragen, eigene Erfahrungen ergänzen und mit diesem Wissen weiterforschen.

„Ja“, antwortete Hubertus. „Es gibt eine Unmenge an Literatur. Ich habe vieles gelesen und bis heute leider nichts gefunden, was uns konkret helfen würde. Die Theorie muss abstrakt sein und kategorisieren. Das machen wir auch mit unseren Motivations-

und Teamprofilen. In der Praxis haben wir es mit persönlichen Schicksalen und mit unberechenbaren Gefühlen zu tun. Wenn ich es korrekt erinnere, wurde Wilfried als Kind von seiner Mutter und später von seiner Frau verachtet. Er fand einen neurotischen Lösungsweg, der ihm das Leben erträglicher machte. Das ist aus einem Motivationsprofil nicht erkennbar. Gut, Wilfried war ein recht krasser Fall, und in den meisten Teams bleibt es bei weniger auffälligen Störungen, aber auch diese bremsen den Schwung in der Arbeit. Ich sage mal Oskar gegen Fred.“

„Aber es gab sowohl bei Wilfried als auch, wie ihr es schildert, bei Oskar Hinweise, die zu einer Erkenntnis hätten führen können?“ Beate würde die Suche nach generellen Lösungsansätzen so schnell nicht aufgeben.

„Ja. Und genau darum geht es mir!“ sagte Hubertus.

Beate schaute ihn fragend an.

„Wir haben heute viel weitergehende Analysemöglichkeiten, die von der wissenschaftlichen Literatur noch nicht beschrieben wurden. Ich denke an die Textanalyse oder auch an die Stimmungsprofile. Sie sind neu und sie liefern keine feststehenden Fakten, sondern geben Hinweise zu den aktuellen Befindlichkeiten oder zu den Erwartungen. Wenn Oskar und Fred die anstehenden Änderungen besprochen hätten, würde die Analyse dessen, was sie sagten und auch der Art, wie sie es sagten, weitere Erkenntnisse vermitteln und zeigen, dass sich die Profile auseinanderentwickeln. Mit diesen Hinweisen können wir als Führungskraft oder als Berater oder Mentor genau hinschauen, nachfragen und in den Gesprächen klären, wie eine bestehende Situation positiv beeinflusst oder die Zukunft besser gestaltet werden kann.“

Beate freute sich: „Damit sind wir auf dem Niveau der potenziellen Wirkungen. Das kenne ich aus der Kunst. Und schon fühle ich mich zuhause.“

Fred fragte: „Wie soll eure Arbeit in der Praxis aussehen? Wollt ihr als Externe die Teams begleiten und bei Bedarf intervenieren?“

Hubertus sagte: „Begleiten: ja. Das ist jedenfalls mein Wunsch

Die Mühle

an uns drei. Und Fred, du würdest dann zum Beispiel dein neues Team führen und hast uns drei im Hintergrund. Aber die Führung und Motivation sollte bei dir bleiben. Wir sind dann nur deine persönlichen Berater oder Mentoren. Einverstanden?“

„Ja, sehr. Das wird mir sehr helfen.“

„Okay, dann stelle ich mal kurz die drei Teams vor, die ich als erste für unsere persönliche Betreuung vorschlage.“

Mühlenteam: Neben Fred sind ab Januar zunächst drei weitere Kollegen hier in der Mühle tätig. Es sind Annalena, die bei uns für die Recherchen und die Machbarkeitsprüfungen verantwortlich ist, und Dörthe, die sich um das Projektcontrolling kümmert. Beide haben bislang in meinem Büro in Bremen gearbeitet. Dazu kommt Arthur, unser Spezialist für technische Problemlösungen, also Datenbanken, Netzwerke, Webdesign und Webservices, er wohnt und arbeitet bislang in Zeven, also hier in der Nähe. Nicht nur wegen der Corona-Situation bevorzugen alle die Home-Office-Arbeit. Sie sind es gewohnt, selbstständig und eigenverantwortlich zu arbeiten. Das aber steht im Konflikt zur gewünschten Zusammenarbeit, zur, ich sage mal, täglichen informellen Abstimmung. Eines der Probleme, die Fred lösen wird, natürlich mit unserer Unterstützung.

Ich glaube, du, Beate, würdest eine wertvolle Unterstützung für dieses Team sein. Wenn sie prüfen, welches Unternehmen als Klient geeignet ist, geht es um deren Authentizität, ihren individuellen Besonderheiten und den zu erwartenden Wirkungen auf den Markt.

Das Fulfillment-Team: Beate und Benni: Das Team ist ja in eurem Unternehmen angesiedelt und der Mentor sollte einen gewissen Abstand zu den Teammitgliedern und den Aufgaben haben, um neue Blickwinkel und Erfahrungen einbringen zu können. Deshalb möchte ich diese Mannschaft gerne unterstützen. Einverstanden? Schön.

Wir haben hier ein organisch gewachsenes Team. Elli, ihr kennt sie ja alle, hatte schon beim ersten Lockdown die Idee, nicht nur die Geschenke anzubieten, sondern für eure Kunden

auch den Versand an die Menschen zu übernehmen, die sie beschenken wollen. Dazu wurden kleine Briefe verfasst, die sie den Geschenken beifügten, und es kamen neue Geschenkideen hinzu. Da man zum Beispiel wichtige Geschäftspartner nicht mehr zum Essen einladen konnte, lässt man sie mit wertvollen Convenience-Produkten beschenken. Jedenfalls kam dieser Service sehr gut an und hat der Top-Present neue Märkte erschlossen. Und damit stehen sie vor einer organisatorischen Herausforderung. Top-Present hat ihre Umsätze fast verdoppelt, mit steigender Tendenz. Die bisherigen Strukturen sind für diese Aufgaben nicht vorgesehen und es muss dringend etwas geschehen, damit sie nicht in einem Chaos ersticken.

Die beiden Geschäftsführer, Elli und Albert, wollen ein Team ins Leben rufen, das wahrscheinlich von Gabi moderiert wird, denn als Vertriebsleiterin ist sie schon lange dabei und mit ihrem Profil „Integrator“ wird sie wohl in der Lage sein, die besten Kollegen zusammenzubringen und aufeinander abzustimmen. Ich werde euch berichten, wie es dort vorangeht.

My Personal Mentor: Dieses Team hat sich vorgenommen, unsere Motivationsprofile und Textanalysen für die private Nutzung so aufzubereiten, dass möglichst jedermann mit einer App seinen persönlichen Ratgeber für Karriere-, Lern- und Beziehungsfragen in der Tasche hat. Sie haben tolle Produktideen, mehr aber noch nicht. Ich glaube, dass von Svenja die stärkste Kraft ausgeht. Sie ist vom Profil her „Unternehmer“ und hat eine Akademie aufgebaut, in der Trainer und Coache ausgebildet werden. Daneben ist mit Wolfgang ein bekannter Coach im Team, der auf hohem Niveau Unternehmensberatungen macht. Nancy und Ilkay sind Trainer, die beide an der Akademie von Svenja ausgebildet wurden und mittlerweile recht erfolgreich tätig sind. Die vier sind begeisterte Nutzer unserer Analysen und von ihrer eigenen Geschäftsidee überzeugt, was schon mal eine gute Basis ist.

Doch was sie brauchen, wenn ich mich nicht irre, ist das kritische Hinterfragen ihrer spontanen Ideen und das Gefühl dafür, welche Wirkungen sie mit ihren Aussagen und

Die Mühle

Darstellungen erzielen können.

Ich denke, dass du, Benni, die meiste Erfahrung mitbringst, um sehr unterschiedliche Strategien einschätzen zu können. Okay?“

Beate und Benni nickten zustimmend. Fred meinte: „Wir haben noch ein weiteres Team.“

„Du meinst uns?“

„Ja. Ich nenne Euch, wenn ihr erlaubt, das Seniorenteam. Mein Wunsch ist es, eure Arbeit ein Stück weit mitgestalten zu dürfen. Ich bin zwar viel jünger und habe nicht eure Lebenserfahrung. Bin aber dadurch vielleicht näher an dem dran, was eure Klienten bewegt?“

Fred war sich unsicher, sah dann aber, wie die drei sich über sein Angebot freuten.

„Ich finde es super. Das wird uns allen guttun“, sagte Hubertus.

„Also haben wir jetzt vier Teams mit unterschiedlichen Zielsetzungen. Wollen wir beginnen, an der Konkretisierung unserer Ziele zu arbeiten? Was will das Seniorenteam?“ fragte Benni und skizzierte kurz, wie er sich ihre Arbeit als Mentoren vorstellte.

Das Seniorenteam: Wir sind drei recht unterschiedliche Menschen mit viel Berufserfahrung, auch aus ganz verschiedenen Bereichen. Im Laufe unseres Lebens haben wir Unternehmen und einzelne Menschen kennengelernt, haben sie beobachtet und unterstützt, haben Fehler gemacht und daraus gelernt, und wir haben häufig auch viel Glück gehabt, dessen Ursachen wir häufig erst im Nachhinein begriffen haben. Unser Ziel wird es sein, anderen Menschen und ihren Teams zu helfen, erfolgreich zu sein. Heißt: dass die ihre Ziele so effizient wie möglich erreichen. Das bedeutet, wir müssen unseren Know-how-Transfer organisieren und optimieren.

Wozu machen wir drei diesen Job? Es befriedigt unsere Grundbedürfnisse. Durchsetzung und Sicherheit: Wir bewegen etwas und schaffen verlässliche Regeln. Zugehörigkeit und

Die Mühle

Individualität: Wir sind integriert und arbeiten an etwas, auf das wir stolz sein können. Empathie und Erkenntnis: Wir haben eine verantwortungsvolle Aufgabe und lernen ständig dazu.

„Wow“, sagte Fred, überrascht und ernst. „Das muss ich mir aufschreiben. Ich hatte tatsächlich gedacht, ihr drei würdet euch aus altruistischen Gründen engagieren und wir müssten bei dieser Einseitigkeit allesamt dankbar sein.“

„Das ist ein wichtiger Hinweis, Fred. Ich wäre nicht auf die Idee gekommen, dass wir bei unseren Klienten Dankbarkeitsgefühle triggern würden. Wir sollten also auch in diesen Vorhaben klar machen, wozu wir uns engagieren, damit es auf Augenhöhe bleibt“, sagte Hubertus.

Benni ergänzte: „Hinzu kommt, dass wir ein Altersgefälle haben. Das verführt schnell dazu, dass die jüngeren Kollegen uns fragen, was sie tun sollten. Dann würden aus Sparringpartnern informelle Vorgesetzte werden. Dann kippt das Ganze. Auch sollten wir, denke ich, keine Ratschläge geben, denn damit würden wir die Verantwortung vom Team nehmen. Nein, Wir können Fragen stellen und vielleicht aus unseren Erfahrungen berichten, aber die Antworten und Entscheidungen trifft das Team ohne uns.“

„Man wird uns sicher um Ratschläge bitten. Also, was antworten wir, wenn wir konkret gefragt werden, unter dem Motto: Wie würdest du das machen? Was empfiehlst du uns, Hubertus?“ fragte Beate.

„Ich antworte: Wenn es um etwas Wichtiges geht, dann würde ich mir alle Alternativen anschauen. Vielleicht ergänze ich die um weitere Einfälle. Da kann man am besten der eigenen Intuition vertrauen. Wenn meine Fantasie erschöpft ist, kann ich das Team um weitere Ideen bitten, die wir anschließend gemeinsam bewerten. Das, was uns als Bestes erscheint, setzen wir um und beobachten, wie sich die Dinge entwickeln.“

„Damit, Hubertus, lieferst du keine Entscheidungsempfehlung, sondern ein Modell zur Entscheidungsfindung. Finde ich gut.“

„Ich versuche auch immer eine Teamentscheidung daraus zu machen. Manche Menschen befürchten, sich falsch entscheiden zu

Die Mühle

können. Also reagiert das Angstprinzip, wie wir es von Fred gelernt haben. Wir streben besonders in der Teamarbeit nach dem Lustprinzip. Bezogen auf Entscheidungen heißt das: An welcher Alternative haben wir die größte Freude.“

Beate stellte sich das in möglichen Szenarien vor: „Und dann werden die Bedenkenträger laut und werden sagen, dass die Zukunft ungewiss ist. Vielleicht würden sie sich mit einer scheinbar guten Entscheidung auf Sicht viel Ärger einhandeln.“

„Genau das ist korrekt. Übrigens sorgen diese sogenannten Bedenkenträger für Stabilität und Kontinuität, sind also wichtige Mitglieder in jedem Team. Also würde ich sagen, wir sollten uns von dem Gedanken trennen, dass es ein Ding wie ‚die Entscheidung‘ gibt. Sich zu entscheiden ist ein Prozess, den können und sollten wir bei Bedarf wiederholen. Wir werden immer dann neu entscheiden, wenn sich bestimmte Faktoren geändert haben.“

„Ich werde noch viel zu lernen haben“, sagte Fred.

„Das gilt für uns alle“, sagte Hubertus. „Und weil das am besten in der Praxis an konkreten Problemen und Entscheidungen geht, werden wir die Teams über einige Monate begleiten. Natürlich wäre es einfacher, jedem ein Buch mit Kommunikationsregeln zu geben. Aber das wäre so, als würde Beate ihren Studenten Literaturhinweise geben, nach denen sie lernen sollten, kunstvolle Objekte zu realisieren. Es funktioniert nicht. Wir haben es mit Menschen zu tun und die Kommunikation ist eine besondere Kunstform, in die jeder seine eigene Persönlichkeit einbringt.“

„Mit allen Ängsten, Vorurteilen, Hoffnungen und Kompetenzen“, ergänzte Benni.

„Was im Dialog mit einem Partner schon zu Problemen führen kann. Wenn ich an die unsinnigen Diskussionen mit Oskar denke, da gab es dann irgendwann nur noch Missverständnisse, obwohl wir beide schon einiges über die Kunst der Kommunikation gelernt hatten“, sagte Fred.

„Genau diese typischen Probleme zwischen zwei Menschen brauchen Moderation. Sonst beißen die sich aneinander fest, weil

Die Mühle

die Gefühle stärker sind als der Verstand. Das Bewusstsein hat da keine Chance. Im Team haben wir den Vorteil, dass bei Konflikten zwischen zwei Mitgliedern die anderen da sind, und für eine Verständigung sorgen können, wenn sie wissen, wie man vorgehen kann. Auch das werden wir gemeinsam erarbeiten. Ihr seht, es kommt Arbeit auf uns zu. Es wird spannend.“

„Ich freue mich darauf, Hubertus. Hast du schon einen, ich nenne es mal, Ausbildungs- oder Entwicklungsplan für die Teams?“ fragte Beate.

„Nur grob. Das wollte ich mit euch besprechen. Und zwar denke ich, dass sich im ersten Schritt die Leute in diesen kleinen Teams erstmal kennenlernen sollten. Teambuilding. Die stärkste Kraft ist die Identität. Es geht um die Frage: Wer sind WIR als Arbeitsgruppe? Bei uns drei Senioren würde ich sagen, wir sind das Mentoren-Team. Und mit dieser Gruppenidentität kommen wir zu den Fragen, welche Eigenschaften, Fähigkeiten, Kompetenzen, Visionen und Werte sich in unserem Team versammeln. Erst nachdem das beantwortet ist, können wir seriös nach den Zielen fragen. Und dann im nächsten Schritt über die Wege zu den Zielen diskutieren.“

Hubertus stellte nun die einzelnen Phasen der Begleitung dieser Teams vor. Wir werden im Folgenden berichten, was sich davon auf welche Weise und mit welchen Problemen oder neuen Erkenntnissen umsetzen ließ. Der erste Schritt ist die Schaffung einer Wir-Identität. Sie beschreibt die Persönlichkeit eines Teams, wie es nach außen und gegenüber den einzelnen Teammitgliedern wirkt.

Die Teampersönlichkeit: Wer sind wir? Wer bringt welche Eigenschaften in unser Team ein? Was sind für jeden von uns wichtige Werte und Zukunftsvisionen? Was ist dir persönlich wichtig, wenn es um Fakten, Emotionen oder Sinnfragen geht? Was möchtest du davon in unserer Zusammenarbeit erreichen? Was ergibt sich aus diesen individuellen Vorstellungen als Gesamtbild, das wir als gemeinsame Grundlage für unsere Arbeit nehmen können?

Ein Team wirkt nach außen als Einheit, sodass wir ihm eine Persönlichkeit zuschreiben. Es kann durchsetzungsstark oder konservativ erscheinen, qualitätsbewusst oder modern. Wir kennen intelligente Teams und empathische Gruppen. Diese Gesamtwirkung beeinflusst auch die Teammitglieder. Unser Zugehörigkeitsanteil wird uns dazu motivieren, uns der allgemeinen Stimmung anzupassen. Es kostet Kraft und macht manchen spürbare Schmerzen, wenn sie sich gegen die Gruppe stellen, der sie angehören. Zwischen den Teammitgliedern bestehen Spannungen, die sich negativ auswirken, aber auch als Kraftquelle für Synergien genutzt werden können.

Hubertus fragte: „Fred, kannst du diese Fragen mit deinem Team diskutieren? Benni, nimmst du die bitte mit für Elli, damit sie ihr Fulfillment-Team darauf einstimmt? – Aus den Antworten generieren wir jeweils ein Teamprofil. Sobald wir das haben, können wir beginnen, die Kräfte der einzelnen Teammitglieder zu synchronisieren. Als Grundlage für unsere Arbeit haben wir dann das Teamprofil und die Motivationsprofile aller Teammitglieder. Die liegen uns schon vor, Fred?“

„Ja, das haben schon alle Kollegen gemacht. Falls sich später an der Zusammensetzung etwas ändert, kann das einfach korrigiert werden.“

1.2 Die Spezialisten

Mittwoch, 8. 12. 2021 – Treffen in Bremen

Fred war mit dem Zug nach Bremen gefahren und die zwanzig Minuten zum Büro in der Neustadt zu Fuß gegangen. Er mochte die Räume in den alten Häusern mit dem idyllischen Blick auf die Kleine Weser.

„Warum können wir nicht hierbleiben?“ fragte Dörthe. Sie wohnte im Stadtteil Huckelriede. Mit der Straßenbahn war sie in wenigen Minuten wieder zuhause. Scheeßel dagegen war eine Weltreise entfernt. Mit dem Auto eine knappe Stunde, aber nur, wenn die Autobahn frei wäre. Mit Bus und Bahn plus zwei Kilometer Fußweg wäre es eine Zumutung von zwei Stunden – immer für eine Richtung. Das wollte sie nicht auf sich nehmen.

„Wir sind doch schon mehrere Jahre in diesen Büros. Irgendwann wird es doch langweilig. Wir wollen etwas Neues beginnen. Für mich war es echt doof, jeden Tag nach Bremen zu fahren“, sagte Arthur. Von seinem Haus in Zeven würde es bis Scheeßel immer noch eine halbe Stunde Fahrzeit sein. Aber es ist wesentlich stressfreier, über die Landstraße zu fahren als sich durch die vielen Staus auf der A1 zu quälen.

„Und nun ist es für mich mehr als bescheuert“, sagte Dörthe.

„Für mich auch. Warum ist er bloß auf diese blöde Idee gekommen?“ fragte Annalena, die in einer ähnlichen Situation wie Dörthe war. „Bestimmt deinetwegen, Fred, du wohnst doch in Hamburg? Also ist Scheeßel eine Art unfairer Kompromiss, finde ich.“

„Wenn es so wäre, dann hättest du recht“, antwortete Fred.

„Und, wie ist es wirklich“, Annalena wurde bissig.

Fred wurde ruhig und schaute sein Team ernst und nachdenklich an. Wie immer ging er davon aus, dass alle auf ihre Weise recht hatten, also war es an ihm, ein Bewusstsein für die

Die Mühle

komplexe Situation zu schaffen und zu einer gemeinsamen Haltung zu kommen.

„Wir leben von unseren Kunden. Das sind einerseits die Investoren, die Kapital zur Verfügung stellen, und andererseits die Gründer, die tolle Ideen haben, die wir prüfen müssen, um möglichst zutreffende Prognosen über Gewinnerwartung und Wachstum geben zu können. Diese drei Gruppen, Investoren, Gründer, Prüfer, sind aktuell zu weit voneinander entfernt. Wir haben in den vergangenen Jahren keine Kontakte zu unseren Kunden gehabt.“

„Wozu auch, Dörthe und ich bekommen die Daten. Wir recherchieren, analysieren, berechnen und vergleichen. Kritik geht am besten aus der Distanz“, sagte Annalena.

„Das ist wohl wahr“, bestätigte Fred.

„Und?“

„Stelle dir vor, dass du ein Unternehmen gründen willst und dass deine Pläne von einer Instanz geprüft werden, die dich nicht kennt, die dir keine Fragen stellt, denen du nichts erklären kannst.“

„Aber wir haben unsere Fragen doch immer an Hubertus gegeben.“

„Und er hat euch nach dem nächsten Meeting die Antworten der Gründer übermittelt. Stimmt. Daraus ergaben sich neue Fragen. Und das Spiel wiederholte sich bei Bedarf oder man verzichtete auf die Details. So oder so ist das eine schwierige Kommunikation, in der sich Missverständnisse nicht vermeiden lassen und die enorm viel Zeit beanspruchten.“

„Sollen wir in Zukunft direkt mit den Gründern reden?“ fragte Dörthe, die bei diesem Gedanken recht ängstlich wirkte.

„Ja, mit den Gründern und mit den Investoren. Wenn wir ein potenzielles Start-Up vorstellen, haben auch die Geldgeber Fragen. Auch die brauchen einen Dialog.“

„Und, wer von uns führt die Gespräche mit den Kunden? Ich glaube, das kann ich nicht“, sagte Annalena.

„Das müsst ihr nicht. Wir werden die Meetings mit den Gründern und den Investoren als Team machen. Hubertus wird meistens dabei sein, dann übernimmt er und sonst ich die

Die Mühle

Moderation. So sind wir alle über alles informiert, was wichtig für die Beurteilung der Projekte ist, und wir können bei Bedarf in die Details gehen, Fragen stellen oder beantworten.“

„Dafür müssen wir aber nicht immer in Scheeßel sein“, sagte Dörthe.

„Genau! Lasst uns besprechen, wann wir uns zu welchen Themen persönlich sehen müssen. Intern können wir vieles in Video-Calls erledigen, aber sicher nicht alles. Und ich möchte mit euch klären, ob und wie ihr von zuhause arbeiten könnt und wollt. Und, Arthur, auch wir beide müssen nicht täglich in Scheeßel sein. Damit Ihr wisst, um was es in Zukunft geht, versuche ich mal zu beschreiben, weshalb sich Hubertus für die Mühle entschied.“

Fred malte ein Dreieck auf das Flipchart-Papier. Die Spitze war die Unternehmensidee, links unten die geschäftliche Einschätzung und rechts unten die Finanzierung. In der Mitte des Dreiecks skizzierte er eine Mühle und sagte: „Eine Zusammenarbeit braucht einen gemeinsamen Bezugspunkt, einen Sinn, auf den sich alle beziehen können. Die Bauern sind Unternehmen. Sie produzieren Getreide und wollen es an die Mühle verkaufen, die Mehl daraus herstellt. Dann gibt es die Bäcker, die das Mehl von der Mühle kaufen, es trocken lagern und Teilmengen davon Tag für Tag zu Brot weiterverarbeiten. Vom Pflügen und Eggen und der Aussaat bis zum Kunden, der die Bäckerei betritt und sich auf das noch warm duftende Brot freut, ist es ein Prozess, der Monate dauert. Diese Zeiten müssen finanziert werden. Die Mühle ist dabei das zentrale und uralte Symbol. Hier treffen die Beteiligten aufeinander und hier finden sie ihre Vereinbarungen. Außerdem ist die Mühle ein technischer Produktionsbetrieb. Das sind also viele Sinnbilder für das, was wir tun. Das Wasser treibt die Mühlräder an. Es ist gespeicherte Energie, die für die Transformation benötigt wird.“

„Wird es jetzt esoterisch?“ fragte Annalena mit verächtlichem Unterton.

„Nein, psychologisch“, antwortete Fred ruhig und sicher.

„Wieso? Was hat die Seele mit unserem Job zu tun? Wir wollen uns doch an Fakten halten, oder?“

„Ja!“

Die Mühle

„Und?“

„Zu den wesentlichen Fakten zählen Stimmungen und die dahinter liegenden Gefühle. Sie beeinflussen unsere Ideen, unsere Kreativität und unsere Leistungsbereitschaft. Stelle dir vor, wir treffen uns mit Kunden, die über irgendetwas sauer sind. Wahrscheinlich hat das mit uns nichts zu tun. Wir aber nehmen ihre Wut wahr und werden vorsichtig. Eigentlich wollten wir eine neue Idee vorstellen. Aber, in so einer Stimmung werden wir besser darauf verzichten. Oder?“

„Ja, das macht dann keinen Sinn.“

„Genau. Wir werden auf eine bessere Stimmung warten. Richtig?“

„Natürlich.“

Fred hatte den Eindruck, dass Annalena zu verstehen begann, um was es ihm ging, und fragte: „Wie können wir Menschen dazu bringen, negative Stimmungen auszuschalten und offen für neue Ideen zu werden? Oder konkret, Annalena, was könnte dich bewegen, dich in dieses Szenarium einzudenken und einzufühlen?“

„Ich müsste den Sinn verstehen.“

„Was für dich ein Sinn?“

„Wenn etwas positive Folgen hat, für die Zukunft, also einen Mehrwert bietet, eine Verbesserung gegenüber heute darstellt.“

„Dann ist es meine Aufgabe oder besser noch unsere, diesen Sinn darzustellen, richtig?“

„Ja.“

Fred zeigte auf seine Skizze: „Wir haben drei Teams, die aktuell kaum Beziehungen zueinander haben. Der Nachteil dieser autonomen Gruppen ist, dass sie nicht einschätzen können, welche Möglichkeiten und Risiken in den anderen Gruppen ihre eigenen Pläne beeinflussen. Für jedes dieser drei Teams sind die jeweils beiden anderen existenziell wichtig. Eine Verbesserung gegenüber heute wäre es, dass alle drei einfach mehr voneinander wissen.“

Annalena nickte. Fred blickte zu Dörthe und Arthur. Sie schienen es auch zu verstehen.

„Nun wollen diese drei Teams etwas gemeinsam bewegen. Es soll etwas hergestellt, finanziert und später vermarktet werden.“

Die Mühle

Eine Verbesserung gegenüber heute wäre es, wenn alle von der gleichen Vision ausgehen, das gleiche Zukunftsbild und den bestmöglichen Weg dahin vor Augen haben. Ist das korrekt?“

Sie nickten und Arthur fragte: „Und dazu bedarf es der Mühle? Kann man das nicht auch anders lösen?“

„Dieses voneinander Wissen und sich auf ein gemeinsames Zukunftsbild Beziehen braucht gemeinsame Treffen, je mehr und intensiver und je besser die Stimmung ist, umso besser. Die meisten unserer Kunden kommen aus Hamburg. Dort ist eine lebendige Start-Up-Szene und die meisten Investoren kommen aus dieser Region.“

„Dann wäre Hamburg doch die bessere Alternative, oder?“

„Deshalb hatte Hubertus dort auch ein Büro und die meisten Treffen fanden dort statt. Sie hatten den Nachteil von, er nennt es, mangelnder Distanz zwischen Alltag und Zukunft. Wenn wir im täglichen Stress stecken, ist es schwierig gedanklich abzuschalten und sich auf neue Szenarien einzustellen. Ich versuche es mal positiv zu formulieren: Wenn wir uns an einem neutralen Ort, mit einem gewissen Abstand zum Alltag, treffen, sind wir offener für neue Ideen und besser in der Lage, die Dinge objektiver wahrzunehmen.“

„Heißt das, wir behalten unser Büro in Bremen und nehmen nur an den Meetings in der Mühle statt?“ fragte Annalena.

„Ungefähr. Unser Büro ist in der Mühle. Dort ist das Zuhause des Teams. Und dort ist alles an Equipment, das wir gemeinsam nutzen. Aber nicht nur wegen Corona sollten wir so wenig wie nötig auf den Straßen unterwegs sein. Ich halte Home-Office für eine gute Idee. Wenn das organisiert werden kann und ihr in euren Wohnungen arbeiten könnt, dann ist diese Arbeitsform die erste Wahl. Falls nicht, sollte das Büro gut erreichbar sein, was hier in Bremen der Fall ist. Entscheidet ihr bitte, nachdem ihr es ausprobiert habt, was für euch die beste Wahl ist. Noch eines dazu, wählt ihr Home-Office, dann trägt die Firma die Kosten für die Raumausstattung, Schreibtisch und so. Und natürlich auch für Technik.“

„Ich kann es mir zuhause gut einrichten. Damit spare ich jeden Tag eine Stunde Fahrzeit. Also ich brauche dieses Büro nicht“,

Die Mühle

sagte Dörthe.

Leseprobe

Ende der Leseprobe

Das vollständige Buch finden Sie bei Amazon.

ISBN: 9783946373551