



Der Konferenztisch ist oval und aus schwarzem Edelholz. Auf der glänzend polierten Platte stehen schlichte weiße Tassen und das immer gleiche Buttergebäck.

Auch die Teilnehmer des Meetings sind die gleichen wie immer, Männer und Frauen in gut geschnittenen Anzügen und Kostümen. Man grüßt sich kurz oder gar nicht beim Betreten des Raumes. Plötzlich geht die Tür auf und ein Indianerhäuptling kommt herein. Wir kennen ihn aus dem Bewerbungsgespräch. Hat er es tatsächlich geschafft und den Job bekommen?!

Keiner weiß, wie er es gemacht hat. Man munkelt, dass es vielleicht sogar ein Trick der neuen Berater ist, die seit ein paar Wochen im Unternehmen herumschleichen. Ist es gar einer der Berater selbst, der sich in Schale geworfen hat und Indianerhäuptling spielt? Man weiß es nicht. Man weiß auch nicht, wie lange er bleibt, der Herr mit dem langen, schwarzen Haar, der sich Reife Seele nennt.

Er setzt sich und sein imposanter Federkopfschmuck nimmt viel Raum ein. Die Herren rechts und links von ihm müssen ein bisschen zur Seite rücken. Der Häuptling sieht alle Anwesenden der Reihe nach an. Sein Blick ist tief und ruhig. Er nickt jedem kurz zu, bevor sein Blick weiterwandert. Manchen ist das unangenehm, sie schauen weg. Andere sind neugierig. Eine junge Frau lächelt. Der Blick des Indianers bleibt unbewegt, unabhängig von der Reaktion seines Gegenübers. Aufmerksam lauscht er den Worten des Abteilungsleiters, der aufgestanden ist und mehrere Folien an die Wand wirft. Darauf stehen Wörter wie Kompetenz, Effizienz, Strategie, Nachhaltigkeit, Credibility ...

Du siehst müde aus, mein Bruder, denkt der Häuptling, während er dem Abteilungsleiter aufmerksam zuhört. Du versuchst, erfolgreich zu klingen und voller Kraft, doch deine Stimme bricht und an den fahrigen Bewegungen deiner Hände sehe ich, wie nervös du bist. Du weißt, dass dein Erfolg von Zahlen abhängt und du weißt nicht, wie du diese Zahlen

jemaIs erreichen sollst. Deine Leute sollen dir weiterhin vertrauen und darum tust du so, als sei alles in Ordnung. Nichts ist in Ordnung, mein Bruder, gar nichts.

Der Abteilungsleiter fängt den Blick des Indianers auf. Er unterbricht seine Rede, lächelt unsicher und spricht ihn direkt an.

„Möchten Sie den Punkten noch etwas hinzufügen, Häuptling Reife Seele? Womit könnten wir in Ihren Augen das Vertrauen unserer Kunden dauerhaft gewinnen?“

Reife Seele denkt lange nach.

„Walk your Talk“, sagt er nach einer Pause, die Nicht-Indianern ewig vorkommt und in der schon drei andere am Tisch via iPhone und iPad wichtige Mails und SMSen verschickt, die DAX-Werte gecheckt und ihr Aktien-Portfolio angepasst haben.

„Ähm, ich verstehe nicht ganz“, sagt der Abteilungsleiter.

„Walk your Talk“, wiederholt der Indianer. Sein Blick verrät nicht, was er über den Abteilungsleiter denkt. „Das bedeutet, dass du lebst, was du sagst.“ Er macht eine Pause und sieht wieder jeden Einzelnen in der Runde an. Wieder sind die Reaktionen eine Mischung aus Wegschauen, leichter Nervosität, Neugier und dem Lächeln der jungen Frau.

Der Indianer fährt fort: „Dein Stamm und deine Kunden spüren es, wenn du dein Wort nicht hältst. Und genauso spüren sie es, wenn jedes deiner Worte echt ist und aus dem Herzen kommt. Sie wissen es, weil sie es an der Art erkennen, wie du Entscheidungen triffst: Kennst du dich und deine Werte, triffst du deine Entscheidungen schnell und mit Leichtigkeit. Du stehst zu dem, was du sagst und tust. Du kannst deine Entscheidungen deinem Stamm und deinen Kunden erklären und sie auch verteidigen. Dein Stamm und deine Kunden und Partner wissen, dass du zu deinem Wort stehst, was auch passiert. Du wirst auch nur Mitarbeiter, Kunden und Partner wählen, die zu deinen Werten passen. Und du weißt genau, wann du Abschied nehmen musst von Menschen und Dingen und Angeboten, die nicht zu dir passen. Deine Entscheidungen sind dann manchmal von einer Art, wie sie nicht jeder fällen würde. Doch es sind deine Entscheidungen und wenn du deine Werte kennst und deine Entscheidungen aus deinen Werten geboren werden, dann sind sie gut. Das ist Walking your Talk.“

Häuptling Reife Seele schaut in die Runde. Alle hören ihm gebannt zu. Niemand kommt in diesem Moment auf die Idee, SMSen zu versenden. Die Worte des Indianers klingen in den Köpfen der Zuhörer nach. Nicht jeder ist sich sicher, dass er alles verstanden hat, doch der Kern der Botschaft scheint angekommen.

Walking your Talk ist das Rückgrat eines Unternehmens und seiner Führungskräfte. Das Gerüst, die Leitplanke, an der sich alle Mitarbeiter orientieren. Es ist der aufrechte Gang des Unternehmens und seiner Menschen durch alle Wellen und Brandungen des Alltags, strahlend, mit Stolz und mit Lebensfreude. Phänomene wie Windschatten- oder Trittbrettfahren unter Kollegen wie unter Produkten erübrigen sich dann, weil jeder seine Werte lebt und seine Ideen daraus bezieht.

Walking your Talk bedeutet auch: Als Führungskraft immer für den Stamm sichtbar, greifbar und präsent zu sein. Nicht, wie ich es häufig in meiner Position als

Unternehmensberaterin erlebe, dem Stamm schwierige Aufgaben übertragen und sich dann als Häuptling aus dem Staub machen.

Und es heißt auch ganz schlicht: Leave it better than you found it. Etwas besser hinter sich lassen als man es vorgefunden hat. Das Jahr besser enden zu lassen, als es begonnen hat. Jeden Arbeitstag mit einem besseren Gefühl zu beenden, als er gestartet hat. Verfahren Meetings durch ein Lächeln wieder aufzulockern, den Konflikt auf eine andere Ebene zu heben und allen Beteiligten so zu ermöglichen, würdevoll den nächsten Schritt zu gehen.



Theo Knaus ist ein Mann, der diesen Weg bereits erfolgreich geht. Ich lernte ihn auf meiner ersten Visionssuche in Colorado kennen. Immer noch tief geprägt von den Ereignissen unserer Reise, treffen wir uns heute regelmäßig, um unsere Erfahrungen aus der Wildnis der Geschäftswelt zu teilen. Theo gab vor knapp einem Jahr eine leitende Position in einem Schweizer Unternehmen auf, um sich als freier Berater ganz dem Thema „Wertebasierte Unternehmensführung“ zu widmen.

Er sagt: „Wenn sich die Menschen in einem Unternehmen in der Umsetzung der Werte einig sind, dann entstehen Vertrauen, Vertrautheit, Gemeinsamkeit und Wertschätzung. Und auch Liebe! So viele Dinge, die wir Menschen brauchen, um uns gesund zu entwickeln. Und es entsteht Kraft für den Einzelnen und Kraft für das ganze Unternehmen.“

Manchmal braucht es seine Zeit, bis die eigenen Werte gefunden bzw. im Unternehmen installiert sind. Zum Beispiel beim Generationswechsel in Familienunternehmen.



Antje von Dewitz, Geschäftsführerin von VAUDE, bekannter Hersteller von Outdoor-Ausrüstung, ist eine Frau, die ihren Weg erst finden musste – und erfolgreich gefunden hat. Den Führungsstil des Vaters zu übernehmen, der das Unternehmen gegründet und geprägt hat, war unmöglich. Es galt, ihren eigenen Stil zu entwickeln. Als Frau. Als Unternehmerin. Als Mutter von vier Kindern.

„Unternehmen Familie“ steht am VAUDE Empfang. Alle Mitarbeiter duzen sich seit der Gründung. Es hat sich über Jahrzehnte eine Vertrauenskultur entwickelt und das soll so bleiben: Mehrere persönliche Feste übers Jahr, an denen alle gemeinsam teilnehmen, schweißen zusammen. Auch im normalen Alltag hält Antje von Dewitz den Kontakt zu ihrer Basis: Ich bin etwas zu früh zum Termin und setze mich in das Café, das an das VAUDE Outlet angrenzt. In Gedanken und mich wundernd, dass ich vor wenigen Minuten nebenan mein drittes Zelt gekauft habe, obwohl ich gar keines mehr brauche, entdecke ich Frau von Dewitz im Treiben des Mittagsgeschäftes. Sowas ist direkt sympathisch – mittendrin und voll dabei. Bei unserem anschließenden offiziellen Kennenlernen im Büro bestätigt sich dieser erste Eindruck.

Antje von Dewitz ist authentisch. Sie ist jemand, mit dem ich sofort eine Bergtour machen würde. Jemand, dem man direkt vertraut.

Ich staune, wie konsequent ein Unternehmen ihrer Größe seine Werte lebt. Wie echt sie sich als Führungskraft einbringt. An ihrem Stamm ist sie ganz nah dran: Macht regelmäßig Mitarbeiterbefragungen, die analysiert werden und erstellt für ihre Führungskräfte ein

Persönlichkeitsprofil, damit alle in ihren Stärken voll erfasst werden. Es ist schön zu sehen, wie authentische Führung, wie sie es nennt, funktioniert.

Die Navajo-Indianer haben eine Formulierung, die all dies mit einer Bezeichnung trifft: *The Beauty Way*. Der Weg der Schönheit.

Der Beauty Way ist das Eins-sein von uns mit allem, was es gibt: Menschen, Dinge, die Natur ... Wir sind mit allem verbunden und alles ist mit uns verbunden. Der Beauty Way ist die tiefe Überzeugung, dass alles von allem beeinflusst wird. Dass auch durch kleine Dinge Großes bewegt werden kann. Dass jeden Tag etwas Gutes getan werden kann. Das muss nicht immer der Mega-Geschäftsabschluss sein, das kann auch ein gutes Gespräch unter vier Augen sein.

Verkörpert eine Führungskraft den Beauty Way, dann strahlt sie Schönheit aus, von innen wie von außen. Dann lebt sie ihre Werte mühelos und natürlich. Dann ist sie echtes Vorbild, nicht nur in beruflichen Belangen, sondern auch ethisch und spirituell. Dann verkörpert sie das, wonach wir uns alle in unserem tiefsten Inneren sehnen: nach der Schönheit und Vollkommenheit in jedem Gespräch, jedem Gedanken, jedem Gefühl, jeder Handlung, jedem Menschen – und auch in jedem Produkt und jeder Dienstleistung, die ein echter Mehrwert und ein Dienst an der Menschheit sind.

Futter für Ihre Seelentasche:



Was sind die Werte, die Sie vertreten? Welchen Wert könnten Sie im nächsten Monat in Ihrem Unternehmen deutlich hervorheben? Legen Sie ein Symbol dafür in Ihre Seelentasche.

- ▶ An dieser Stelle möchte ich Sie noch auf ein sehr wirksames Mittel aufmerksam machen: die Medizinwanderung.



Eine Medizinwanderung ist eine Auszeit für uns in der Natur, zum Beispiel ein bewusster Spaziergang von 15 Minuten oder einer halben Stunde. Laufen Sie mit einer Frage los und lassen Sie sich von der Natur führen. Nehmen Sie die Natur mit allen Sinnen wahr. Auszeit bedeutet übrigens, dass sie Ihr Handy zu Hause lassen. Das ist Ihre Zeit!

Vielleicht fällt Ihnen ein Vogel auf oder Sie finden einen besonders schönen Stein. Nehmen Sie den Stein mit. Notieren Sie, was Ihnen beim Beobachten des Vogels auffällt. Genauso, kann es die banale Heftklammer sein, die Sie an etwas erinnert. Notieren Sie nach jeder Medizinwanderung kurz, was passiert ist: Welche Gedanken sind Ihnen gekommen? Welche Erkenntnisse?

Auf einer Tafel im Waipiu Valley auf Big Island, Hawaii, dem Tal, in dem früher die Häuptlinge wohnten, steht:

The land is chief, man is the servant.

Das Land ist der Häuptling. Der Mensch ist der Diener.



<http://www.springer.com/978-3-658-01287-8>

Meetings in Mokassins

Führen mit Weisheit und Seelenreife

Wittmann, B.

2013, XVI, 158 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-01287-8