



von Kathrin Behme

## Die Stille Revolution

– Der Weg in eine neue Arbeitskultur –

*Es war einmal ein Unternehmersohn, der ein großes Unternehmen im Norden des Landes führte. Er glaubte an Zahlen, an Daten und Fakten, an Budgetplanung und Zielvereinbarungsprozesse – an klassisches Management, wie es ihm so viele Jahre gelehrt wurde. Sein Mitarbeitervolk war unglücklich. Niemand sprach laut darüber, aber im Reich des Unternehmers spürte man alltäglich die traurige Stimmung. Dann passierte etwas Wundersames. Der Sohn machte sich auf die Reise, er trat immer wieder in die Stille eines Klosters, er stellte sich seinen Dämonen. Er machte sich viele Gedanken darüber, wie ein Unternehmen aussehen könnte, in dem die Menschen glücklich sind. In dem sie ihre Stärken und Potenziale entfalten können und einen Sinn in ihrer täglichen Arbeit sehen. Er kam in sein Reich zurück und fing an, Veränderung zu leben. Er schickte seine Führungskräfte auf die Reise und nach und nach viele seiner Mitarbeiter. Seine Auszubildenden schickte er sogar bis tief in den Süden und hoch in den Norden der Welt, damit sie ihre Stärke fanden. Heute führt er ein glückliches Reich, in dem die Reisen noch lange nicht abgeschlossen sind und neue Wege täglich gegangen werden. Und ja: Auch die Zahlen, Daten und Fakten existieren weiterhin – allerdings besser, als jemals zuvor.*

So in etwa könnte das Märchen des Unternehmens *Upstalsboom* und seines Geschäftsführers Bodo Janssen klingen. Das Schöne ist: Diese Geschichte ist kein Märchen, sondern tatsächlich passiert. Am 26.09.2018 konnten knapp 200 Interessierte im Metropolis Filmtheater in Bochum den Weg des Unternehmens live mitverfolgen im Film *Die Stille Revolution*. Der Film von Kristian Gründling zeigt den (nicht immer leichten) Weg, den das Unternehmen hin zu seinem neuen Selbstverständnis gegangen ist. Im Film sprechen viele *Upstalsboomer*, aber auch Menschen aus der Forschung, aus Wirtschaft, Politik und Religion, die alle ein Ziel eint: Eine neue Arbeitskultur zu schaffen, in der die Menschen im Mittelpunkt stehen. In der die Stärken der Einzelnen im Vordergrund sind, in der gemeinsam und wertebasiert entschieden und die Reflexion vor die Aktion gestellt wird. In der Sinn wieder erlebbar wird.

### **Culture eats Strategy for breakfast<sup>1</sup> – and Complexity eats them all**

Die Arbeitswelt ist im Wandel. Bereits seit einigen Jahren sind die Personalmessen voll von Begriffen wie Industrie 4.0, New Work und Agilität. Neben den digitalen und technischen Durchbrüchen der letzten Jahre – allen voran des Internets – hat sich auch die Umwelt von Unternehmen stark verändert. Wo es noch bis in die 1970er Jahre weite Märkte und wenig Wettbewerb gab, der eine hohe Standardisierung möglich machte, finden wir uns heute in

<sup>1</sup> Dieses bekannte Zitat stammt von Peter Drucker.

einer globalen Welt wieder mit engen Märkten, hoher Dichte und starkem Wettbewerb.<sup>2</sup> Unser Umfeld ist komplex geworden.<sup>3</sup> Die Fleißgesellschaft der Vergangenheit ist überholt und wird zur Wissensgesellschaft. Wissen bleibt eine wichtige Ressource, insbesondere das implizite Wissen – das Erfahrungswissen der Mitarbeiter. Der Film geht aber noch einen Schritt weiter, wenn gesagt wird, dass es nicht mehr nur um Know-How, sondern verstärkt um Know-Why geht. Die Sinnfrage kehrt in unserer Zeit radikal in die Arbeitswelt zurück

In der Vergangenheit wurden Unternehmen häufig als Kommandoeinheit gesehen, in denen der Mensch das Mittel zum Zweck war. Diese alten, hierarchischen Strukturen mit dem Menschenbild des dummen, tendenziell faulen Menschen, der Befehlsempfänger und -ausführer ist, funktionieren in der komplexen Welt nicht mehr. Um auf Komplexität im Außen zu reagieren, braucht ein Unternehmen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die mitdenken, die Ideen entwickeln und Verantwortung übernehmen. In den meisten unserer aktuellen Unternehmensstrukturen wird aber genau dies verhindert.<sup>4</sup>

Auch die alten Managementlehren und Methoden funktionieren in den komplexen Umfeldern häufig nicht mehr. Entscheidungen beispielsweise werden in hierarchischen Organisationen immer von der Führungskraft getroffen – wogegen der Köhner, der Experte in seinem Gebiet nicht entscheiden darf. Im Film wird gesagt, dass Macht ausüben der zentrale Misserfolgsmoment für Innovationen ist. Wer mit seinem Unternehmen auf die Komplexität im Außen angemessen reagieren möchte, muss Strukturen schaffen, die Handeln und Innovationen möglich machen. So wandelt sich das Bild der Pyramide nach und nach zur Netzstruktur der selbstorganisierten Teams, in denen es keine Stellen mehr gibt, sondern Rollen und Talente, die übergreifend im Unternehmen – je nach Anliegen aus dem Außen – eingreifen und zeitnah auf den Markt reagieren.

Es ist ein umfassender Wandel, der uns bevorsteht. Es sind große Abschiede von einer vertrauten Welt, die den Leuten abverlangt werden. Aber es führt nichts an ihnen vorbei. Wir können die Zeit nicht zurückdrehen.

## **Die Zirkusdirektoren unserer Zeit – Hin zu einem neuen Führungsverständnis**

*„97% aller Führungskräfte halten sich für eine gute Führungskraft.“ (Gallup Studie)*

Mit diesem Eingangszitat startet der Zuschauer in den Film. Auch Bodo Janssen hielt sich für eine gute Führungskraft und leitete sein Unternehmen nach bestem Wissen und Gewissen. Alles, was er tat, tat er in bester Absicht. Den Wendepunkt in seinem Handeln brachte eine 2010 durchgeführte Mitarbeiterbefragung, die sehr schlecht ausfiel. Aussagen wie *„Wir brauchen einen anderen Chef als Bodo Janssen“* machten den Unternehmer sehr

---

<sup>2</sup> Vgl. Pfläging: *Organisation für Komplexität*, S.15.

<sup>3</sup> Komplexe Systeme (wie beispielsweise das Ökosystem Wald) sind von außen beobachtbar, aber nicht kontrollierbar – ihr Verhalten ist nicht oder nur grob annähernd vorhersagbar. Komplizierte Systeme (wie beispielsweise ein Computer) agieren dagegen vorhersagbar. Sie können mit Ursache-Wirkungsketten beschrieben werden und sind extern kontrollierbar (vgl. Pfläging: *Organisation für Komplexität*, S.16).

<sup>4</sup> Im Film wird dieser Punkt sehr schön mit folgendem Satz beschrieben: *Ein Angestellter ist jemand, der morgens angestellt und abends wieder abgestellt wird und zwischendurch guckt man, dass er nichts anstellt.*

betroffen und brachten ihn dazu, das aktuelle Handeln seines Unternehmens und auch sein eigenes Handeln in Frage zu stellen. Über 1,5 Jahre ging er nach dieser Befragung regelmäßig in das Benediktiner Kloster, in dem auch Pater Anselm Grün lebt, und setzte sich damit auseinander, was Führung tatsächlich bedeutet, was es für ihn persönlich bedeutet und wer er selbst eigentlich ist. Die Erkenntnisse aus dieser Zeit brachte er bei *Upstalsboom* ein und schickte über die weiteren Jahre auch immer wieder seine Führungsmannschaft und Mitarbeiter ins Kloster zum Nachdenken und Reflektieren. Eine sehr ungewöhnliche Praxis, wenn wir sie mit dem Aktionismus vergleichen, der sonst in den meisten Unternehmen herrscht und der auch mit dem Wort *Manager* einhergeht.

Das Wort *Manager* stammt vom italienischen *maneggiare* ab, was als *handhaben, gebrauchen, lenken* übersetzt werden kann.<sup>5</sup> Ursprünglich wurde es im Zirkuskontext gebraucht (*Manege*) und ging erst ab 1900 in den Wirtschaftskontext über. Auch in diesem Wort finden wir das veraltete Menschenbild wieder, das den Menschen mit Belohnung und Bestrafung gefügig machen möchte. Wer Menschen managt, der spricht ihnen die Fähigkeit ab, selbst denken und entscheiden zu können. Sie werden wie vom Zirkusdirektor kontrolliert und dressiert, um wann und wo sie sollen, Kunststücke aufzuführen. Mit dieser Führungshaltung werden viele Mitarbeiterpotenziale nicht genutzt.

Viele Führungskräfte sind inspiriert von sich selbst, gegebenenfalls noch vom Unternehmen, aber nicht von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, wird im Film bemerkt. Mit dieser Haltung lässt sich der Komplexität der gegenwärtigen Welt nicht begegnen, da keine Einzelperson in unserer hochspezialisierten Zeit alles wissen kann. In den meisten Unternehmen entscheidet trotzdem immer noch die Person mit Führungstitel, anstatt der Experte vor Ort. Um der Komplexität zu begegnen, muss sich unser Führungsverständnis radikal ändern – Wir brauchen Animateure statt Dompteure, wird im Film gesagt. Wirkliche Führung entsteht dabei durch die Abgabe von (Entscheidungs-) Macht an die Mitarbeiter, durch das Freilegen von Potenzialen und durch nachfragen. Die Führungskraft wird zum Unterstützer. *Was habe ich heute getan, um meine Mitarbeiter erfolgreich zu machen?* ist die Frage, die Bodo Janssen allen Führungskräften empfiehlt. Durch diese Haltungsänderung ist die Hauptaufgabe des Managers nicht länger die Aktion, sondern die *Reflexion* – so Götz Werner, Gründer von *dm-drogerie markt*. Die Führungskraft wird das Mittel zum Zweck, um ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu befähigen, ihr Bestes und ihre Stärke zu entdecken, ihren eigenen Sinn zu finden und falls er zum Unternehmenssinn passt – diesen für das Unternehmen einzusetzen.

## **Glückliche Menschen sind gut fürs Geschäft – Die positive Psychologie**

Aufgrund unserer aktuellen Management-Haltung steckt in den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sehr viel unentdecktes Potenzial. Der Durchschnittsmensch setzt morgens nach dem Aufstehen seine Maske auf, zieht sein Kostüm für den Tag an und spielt dann die Rolle, die von ihm verlangt wird. Nur wenige Menschen bringen sich mit ihrer gesamten Persönlichkeit ein und zeigen, was tatsächlich in ihnen steckt. Oft wissen die Menschen auch gar nicht, was sie alles können, weil unsere Gesellschaft – von der Schule über die Ausbil-

---

<sup>5</sup> Zitat aus dem Film, auch zu finden unter: <https://www.duden.de/sprachwissen/sprachratgeber/Manager-und-managen>.

dung bis zur täglichen Arbeit – häufig mehr darauf achtet, was jemand *nicht* kann, anstatt darauf zu fokussieren, was jemand kann. Dadurch werden viele Mitarbeiterpotenziale nicht genutzt.

In Abgrenzung zur klassischen Psychologie, die auf die Defizite und Krankheiten einer Persönlichkeit fokussiert, stellt die positive Psychologie die Stärken in den Vordergrund und die Faktoren, die es Menschen möglich machen, das Beste aus sich herauszuholen.

Die Juniorprofessorin Corinna Peifer berichtete während der Podiumsdiskussion vom PERMA-Modell des amerikanischen Psychologen Martin Seligmann. Das Modell zeigt 5 Faktoren auf, die wesentlich zu einem erfüllenden Leben und Arbeiten beitragen. Hier einige Vorschläge, wie Sie das PERMA-Modell auf Ihr Unternehmen übertragen können:

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| <b>Positive Emotions</b> | Sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeiter bei ihrer Arbeit viele positive Gefühle haben.   |
| <b>Engagement</b>        | Schaffen Sie Arbeitsbedingungen, die es Ihren Mitarbeitern möglich machen, sich voll in eine Sache einbringen zu können, die ihnen wichtig ist.  |
| <b>Relationships</b>     | Sorgen Sie für Strukturen und Formate, die echte Beziehungen zwischen Menschen möglich machen. Von schönen Pausenräumen, über einen Kicker bis hin zu informellen Veranstaltungen ist hier viel möglich.   |
| <b>Meaning</b>           | Menschen möchten einen Sinn sehen, in dem, was sie tun. Finden Sie den Sinn Ihres Unternehmens wieder und holen Sie ihn in den Vordergrund. Dazu später mehr.  |
| <b>Accomplishment</b>    | Das Stichwort hier ist <i>Selbstwirksamkeit</i> . Schaffen Sie Strukturen, in denen Menschen endlich wieder in ihrer Arbeit wirksam werden können, übertragen Sie Verantwortung und lassen Sie die Lorbeeren dort, wo sie hingehören – bei Ihren Mitarbeitern. |

Bei *Upstalsboom* hatten alle Mitarbeiter die Möglichkeit, sich ein Jahr lang in positiver Psychologie weiterzubilden. Menschen in Entfaltung bringen wurde so zur zentralen Aufgabe der Führungskräfte und auch heute noch bietet das Unternehmen eine breite Auswahl an Weiterbildungen an, die es sowohl seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als auch externen Interessierten ermöglicht, wieder die eigenen Stärken zu finden. Sich selbst zu erkennen und herauszufinden, was man im Leben wirklich, wirklich möchte – hierfür schafft *Upstalsboom* Raum.<sup>6</sup> Und dieser Weg gilt auch für die Führungskräfte, denn wie Bodo Janssen sagt: Erst, wenn ich mir klar darüber bin, wer ich bin, kann ich andere führen.

---

<sup>6</sup> Besonders hervorzuheben ist hier das Projekt „Die Tour des Lebens“, bei der *Upstalsboom* seine Auszubildenden beispielsweise auf den Kilimanjaro oder an den Polarkreis schickt. Bei all diesen Projekten lernen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehr viel über sich selbst und über ihre eigenen Stärken.

## Wo ist er hin? – Den Sinn im Unternehmen wiederentdecken

Frederic Laloux veröffentlichte 2014 sein bahnbrechendes Buch *Reinventing Organizations*, das seitdem viele Menschen auf der ganzen Welt inspiriert hat. Im Buch analysiert er unter anderem die verschiedenen Stufen, auf denen sich Organisationen in den letzten Jahrhunderten entwickelt haben. Die letzte bislang bekannte Stufe, auf der sich bereits einige Organisationen unserer Zeit befinden, bezeichnet er als *evolutionäre Organisationen*. Ein zentrales Merkmal dieser Organisationen ist, dass sie den Sinn der Organisation wieder in den Vordergrund stellen. Wie bereits im PERMA-Modell erläutert ist Meaning – Sinn ein zentrales Element, um glücklich leben zu können. In evolutionären Organisationen trägt der Sinn der gemeinsamen Unternehmung die offenen Strukturen von Selbstorganisation und Vertrauen, er deckt sich mit den Motiven der einzelnen Menschen und macht so eine Leistung und ein Commitment der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglich, das über klassische Managementtools wie Zielvereinbarungen und Bonuszahlungen niemals erreicht werden würde.

Die Sinnfrage ist eine zentrale Frage, die zum Menschsein dazu gehört. Früher oder später fragt sich jeder Mensch, was der Sinn dahinter ist, dass er auf dieser Erde ist. Wer am Sinn der eigenen Existenz zweifelt, wird krank – wer am Sinn der eigenen Arbeit zweifelt wird unglücklich und auf lange Sicht ebenfalls krank. Jedes Unternehmen muss für sich die Frage beantworten: Was ist unser gesellschaftlicher und sozialer Beitrag? Und damit sind keine Spendenprojekte gemeint, sondern der originäre Gedanke der Unternehmung – Wieso sind wir hier? Was ist unsere Daseinsberechtigung? Für wen tun wir etwas?<sup>7</sup>

Wenn die Sinnfrage beantwortet auf dem Tisch liegt, macht sie Bewegung und Wandel im Unternehmen möglich. Die Menschen im Unternehmen können dann verstehen, wozu sie etwas tun, was ihr Beitrag ist. Erst dann ist die Grundlage für Identifizierung mit dem Unternehmen gelegt und macht damit die Fähigkeiten der Zukunft möglich: mitdenken, Ideen entwickeln und Verantwortung übernehmen. Um die Sinnfrage werden die Unternehmen in der Zukunft auch nicht mehr herumkommen, weil mit den Generationen Y und Z Menschen auf die Bühnen der Arbeitswelt treten, die größtenteils nicht mehr in Geldeinheiten denken, sondern in sinnvoller Arbeit. „*Ich bin super stolz, Teil dieses Unternehmens zu sein*“, sagt eine Upstalsboomerin im Film – mehr Bekenntnis zum eigenen Unternehmen ist wohl kaum möglich.

## Und endlich wird es leise – Der Nutzen der Stille

Der Titel *Die Stille Revolution* hatte mich im ersten Moment verwundert. Als ich den Film sah, wurde mir jedoch bewusst, welchen Einfluss und Nutzen gerade die Stille für die Veränderung eines Unternehmens hat. Im Film erfährt Bodo Janssen die Stille das erste Mal im Kloster. In der Stille wird er mit sich selbst konfrontiert, begegnet verdrängten Bedürfnissen und schaut ungeschönt auf das, was ist. Die Stille macht es möglich, sich den zentralen Fragen des Lebens zu stellen: Wer bin ich? Und wofür bin ich hier?

---

<sup>7</sup> Die Positionierungsagentur *Gute Botschafter*, deren Geschäftsführer Michael Buttgerit Teil der Podiumsdiskussion war, unterstützt Unternehmen beispielsweise dabei, den Unternehmenssinn (wieder) zu entdecken und damit den Wert der Angebote zu steigern und die Wirkung der eigenen Marke zu erhöhen.

Die Stille ist für viele Menschen schwierig zu ertragen. Sie ist etwas Ungewohntes in unserer lauten und schnelllebigen Welt. In der Stille setzt sich der Schlamm der Gedanken. Wie bei einem Glas mit Sand und Wasser, das man wild schüttelt und danach für einige Zeit hinstellt, brauchen unsere Gedanken viel Zeit, um sich zu beruhigen und wieder klar zu sehen. Meditation ist eine der zentralen Methoden, um genau diesen Effekt zu trainieren. Im Film sieht man sowohl die Upstalsboomer als auch Mitarbeiter von SAP gemeinsam meditieren – etwa vor Besprechungen oder zu Beginn gemeinsamer Großveranstaltungen. Wer sich schon einmal selbst in Meditation probiert hat, weiß, wie schwer es ist, alle Gedanken gehen zu lassen und sich nur auf den Atem zu konzentrieren.

Für die Führungskräfte bei *Upstalsboom* war der Weg in die Stille zentral. Hier fanden sie verlorene Wünsche wieder, entdeckten den Sinn in ihrem Tun erneut und erkannten mehr und mehr, wer sie eigentlich sind und wieso sie so handeln, wie sie handeln. Reflexion wird so zu etwas höchst Produktivem und zur Hauptaufgabe der Führungskräfte. Zurück ins Jetzt zu finden, in die echten Begegnungen mit ihren Mitarbeitern zu gehen und das intensive Nachdenken und Erspüren der eigenen Verfassung mitzubekommen, bevor Entscheidungen getroffen werden.

## **Und nun? – Machen Sie sich auf den Weg!**

Als erstes: Falls Sie den Film *Die Stille Revolution* noch nicht gesehen haben, gönnen Sie sich ihn bitte an einem gemütlichen Abend. Er ist mittlerweile auf DVD erhältlich. Sobald Sie ihn gesehen haben und auf Ihr aktuelles Unternehmen blicken, fragen Sie sich wahrscheinlich: Wie soll sich unser Laden jemals in diese Richtung verändern? Die Podiumsgäste der Veranstaltung hatten zu diesem Thema einige Tipps parat.

### 1. *Lassen Sie sich Zeit.*

Der erste Tipp ist, immer im Kopf zu behalten, dass sich nichts von heute auf morgen ändert. Bettina Cramer von *Upstalsboom* berichtete, dass der Prozess bei *Upstalsboom* eine lange Zeit gebraucht hat und noch immer andauert. Die Menschen im Unternehmen und vor allem die Führungskräfte brauchen Zeit, um zu reifen und sich an solche radikal neuen Bedingungen anzupassen. Vertrauen muss wachsen, untereinander – aber vor allem auch zu den eigenen Fähigkeiten und Stärken.

### 2. *Rückschläge gehören dazu.*

Der Weg hin zu wert-orientierten und evolutionären Organisationen ist kein einfacher. Er erfordert ein radikales Umdenken und verändertes Handeln, das viel von einem persönlich abverlangt. Nicht jeder Mensch ist bereit, so einen Weg zu gehen. Bei *Upstalsboom* haben beispielsweise viele Führungskräfte während des Prozesses das Unternehmen verlassen. Denken Sie an die Stille und die Konfrontation mit sich selbst – So ein Weg ist nichts für Feiglinge.

### 3. *Nutzen Sie die Krise als Chance.*

„Der Mensch lernt durch Einsicht oder durch Katastrophe“, sagt Gerald Hüther im Film. Bei *Upstalsboom* war es die schlechte Mitarbeiterbefragung und auch Rainer Altendeitering von der *Niggemann Food Frischemarkt GmbH* berichtete von einer Mitarbeiterbefragung als Auslöser für den Wandlungsprozess. Was auch immer es bei Ihnen ist – schlechte Zahlen,

schlechte Stimmung, hohe Krankenquote, starke Fluktuation – erkennen Sie die Zeichen der Zeit und nutzen Sie die Krise, um einen neuen Weg einzuschlagen. Aufgrund der zunehmenden Komplexität im Außen werden Sie früher oder später eh nicht darum herumkommen. Warten Sie nicht, bis es zu spät ist.

#### 4. *Beziehen Sie von Anfang an Ihre Mitarbeiter ein.*

Kommunikation ist zentral. Schaffen Sie regelmäßige Prozesse der Beteiligung, in denen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Ihres Unternehmens einbezogen werden. Kommunizieren Sie regelmäßig, wieso Sie diesen Weg einschlagen wollen und was Ihnen wichtig ist. Bodo Janssen wurde von seinen Mitarbeitern zwischenzeitlich für verrückt erklärt, weil niemand verstand, was nach seinen Klosteraufenthalten in ihn gefahren ist. Sorgen Sie für maximale Transparenz und berichten Sie regelmäßig über nächste Schritte und die aktuelle Situation.

#### 5. *Geben Sie Ihre Erkenntnisse an Ihr Team weiter.*

Bettina Cramer berichtete, dass sie die verschiedenen Formate im Kloster genutzt hat, um stärker ihren Weg zu sich selbst zu finden. Alles, was bei ihr etwas bewirkt hatte, versuchte sie an ihr Team weiterzugeben. Gehen Sie mit gutem Beispiel voran und probieren selbst aus, was es bedeutet, sich in die Stille zu begeben, Kontrolle abzugeben und Vertrauen zu schenken.

#### 6. *Glauben Sie an Ihre Mitarbeiter.*

Keiner ist je zu alt, um etwas Neues zu lernen, war eine zentrale Erkenntnis von Bettina Cramer, die sie selbst während des Wandlungsprozesses von *Upstalsboom* erfahren hat. Unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter dabei, langsam ihre Komfortzonen zu verlassen und neue Wege zu gehen. Akzeptieren Sie aber auch, wenn Menschen diesen Weg nicht gehen möchten oder länger brauchen als andere. Alle immer im Boot zu haben ist wahrscheinlich gar nicht möglich – auch nicht bei *Upstalsboom*.

#### 7. *Unterstützen Sie Ihre Führungskräfte.*

„Ich bin zutiefst davon überzeugt, dass der Fisch vom Kopf her stinkt“, sagte Michael Buttgerit von den Guten Botschaftern als Abschlussstatement. Die Geschäftsführer und Führungskräfte sind zentral in diesem Prozess der Wandlung. Sie sind diejenigen, die anfangen und als Vorbilder visionär voranschreiten müssen. Dass dieser Weg kein leichter ist, wurde in diesem Artikel hoffentlich deutlich. Geben Sie daher Ihrer Führungsmannschaft alles an Unterstützung, was möglich ist und helfen Sie ihnen, Selbsterkenntnis zu finden und Haltung in Führung zu entwickeln.

Zum Schluss lässt sich nur noch sagen: Sie sind nicht allein. Das Problem der Unzufriedenheit, der unpassenden Unternehmensstruktur in Hinsicht auf die Komplexität im Außen und des fehlenden Sinns gibt es in allen Bereichen und Branchen. Vermutlich wird es keinen anderen Weg in die Zukunft geben als den von *Upstalsboom* beispielhaft aufgezeigten. Vertrauen wir daher auf Götz Werner, den Gründer von *dm-drogerie markt*, wenn er sagt:

„Die Unternehmen, die so arbeiten, sind nicht **trotzdem** erfolgreich, sondern gerade **des-halb**.“ Packen wir es an!

## Zum Weiterlesen

- ” Bodo Janssen: *Die stille Revolution. Führen mit Sinn und Menschlichkeit*. München: Ariston Verlag, 2016
- ” Michael Buttgerit: *Leuchttürme bauen*. Schlaue Bücher Verlag, 2015
- ” Michaela Brohm-Badry, Corinna Peifer u.a.: *Wie Menschen wachsen: Positiv-Psychologische Entwicklung von Individuum, Organisation und Gesellschaft*. Pabst Science Publishers, 2018
- ” Frederic Laloux: *Reinventing Organizations. Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 2017
- ” Nils Pfläging: *Organisation für Komplexität. Wie Arbeit wieder lebendig wird – und Höchstleistung entsteht*. 3. Auflage. München, Redline Verlag, 2015

## Websites der Podiumsteilnehmer

- ” <https://www.der-upstalsboom-weg.de/> (Bettina Cramer, Upstalsboom)
- ” <https://www.niggemann-food-frischemarkt.de/> (Rainer Altendeitering, Niggemann Food Frischemarkt GmbH)
- ” [http://www.ruhr-uni-bochum.de/ap-age/team/vita\\_peifer.html.de](http://www.ruhr-uni-bochum.de/ap-age/team/vita_peifer.html.de) (Corinna Peifer, Ruhr-Universität Bochum)
- ” <https://www.gute-botschafter.de/> (Michael Buttgerit, Gute Botschafter)
- ” <https://www.awisu.de/> und <http://prometha.de/> (Dr. Ulla Domke, awisu und prometha)

**Wer an diesem Thema auch in Zukunft Interesse hat und sein Unternehmen für die Zukunft bereit machen möchte, kann sich im Austausch mit anderen Unternehmerinnen und Unternehmen im awisu Think-and-Do-Tank Inspiration und Unterstützung holen. Wir freuen uns auf Sie!**