

Hinweis zum besseren Verständnis:

Eine dauerhafte Veränderung folgt auf den Dreiklang:

- ✓ **ERKENNEN** (passiert meist mit dem Kopf)
- ✓ **ANNEHMEN** (passiert meist mit dem Herzen)
- ✓ **HANDELN** (passiert meist mit den Händen)

Die Anleitung liefert Informationen und Impulse für jeden dieser Aspekte.

FÜRS ERKENNEN: Unternehmen sind wie Eisberge (Auszug aus Kap. 4)

...Der Eisberg ist ein schönes Gleichnis für unsere Unternehmen. Zehn Prozent sind die kleine Spitze – über dem Wasser für alle sichtbar an der Oberfläche: Diese zehn Prozent stehen für die Zahlen der Bilanz und der Ergebnisrechnung, für Gebäude und Produktionsanlagen, für das Inventar, für Patente und Lizenzen, für Marken, Marktanteile und den Kundenstamm.

„Was bleibt denn dann noch übrig?“ werden Sie vielleicht fragen. Das machen sich nur wenige klar: Die 90 Prozent unter Wasser stehen für das, was die Menschen, die in einem Unternehmen arbeiten, über ihr Unternehmen und ihre Vorgesetzten denken.

Wenn wir das Ergebnis eines Unternehmens verbessern wollen, nützt es nichts mit den Kosten, dem Umsatz oder der Fassade anzufangen. Wir müssen herausfinden, was die Mitarbeiter von „ihrem“ Unternehmen und von ihren Vorgesetzten halten. Diese **Gedanken und Gefühle sind die härteste Realität im Unternehmen**. Aus ihnen ergibt sich alles andere.

Alles was wir an der Oberfläche sehen, lässt sich mit anderen Gedanken der Beteiligten ändern. ... Immer und überall steuert das Unsichtbare das Sichtbare...

FÜRS ANNEHMEN: Der Geheimkode für artgerechte Menschenhaltung (Auszug aus Kap. 6)

...In der Physik beschreibt das Ohmsche Gesetz einen Zusammenhang zwischen der elektrischen Spannung und der Stärke des fließenden Stroms. Im Unternehmen herrscht Spannung, wenn Mitarbeiter der Organisation mit innerem Widerstand begegnen. Artgerechte Menschenhaltung löst diesen Widerstand auf.

Mehr Energie kann fließen und nach außen dringen. **Das Unternehmen wird attraktiv für Mitarbeiter, für Kunden und für Lieferanten...**

...Wo artgerechte Menschenhaltung umgesetzt wird, bekommt jeder das, was er sich im Grunde seines Herzens wünscht – was wir alle uns im Grund unseres Herzens wünschen:

- Wir wollen geliebt und anerkannt werden,
- wir wollen über uns selbst bestimmen und
- wir suchen einen Sinn hinter dem, was wir tun....

FÜRS HANDELN:

Die Obertöne des Schweigens (Auszug aus Kap. 9)

Viele Mitarbeiter und auch ihre Chefs haben die geballte Faust in der Tasche und trauen sich nicht, zu explodieren. In der konkreten Situation werden Sie entscheiden, wann es notwendig und sinnvoll ist, auf den Tisch zu hauen. Wenn die „Obertöne“ Ihrer Initiative aber Harmonie verbreiten, wird es leichter. Wahrscheinlich wird dann auch das Ergebnis besser.

Befolgen Sie doch einfach das kaum bekannte elfte Gebot. Es lautet: „Du sollst nicht schweigen“. **Reden Sie mit anderen darüber, was Sie erkannt haben und was Sie verändern wollen.** Gehen Sie direkt zu Ihrem Chef. Oder sprechen Sie zunächst mit Kollegen und bitten Sie dann um einen gemeinsamen Termin. Wenn Sie Vorgesetzter sind, haben Sie es leichter: Diskutieren Sie Ihre neuen Einsichten mit Ihren Mitarbeitern.

...

Überlegen Sie, was Sie als „Aufhänger“ für das Gespräch nutzen können. Am besten ein kurzer Bericht über Dinge, die Sie beobachten. Reden Sie nicht von dem, was „man tun müsste und sollte“. Sagen Sie zum Beispiel: „Ich sehe, dass ... und schlage ... vor“. Stellen Sie sich dabei aber auf Ihren Gesprächspartner ein. Ihm werden einige Punkte und Argumente mehr, andere weniger liegen. Immer und in allem was Sie ansprechen, sollen Sie ein gutes Gefühl haben und authentisch sein. **Sagen Sie nur etwas, wovon Sie auch überzeugt sind.**

...

Ehe Sie als Unternehmer Hilfe von außen holen, überlegen Sie, wie Sie sich selbst helfen können. Alles Wissen und Know-how, das für den Erfolg in Ihrem Markt gebraucht wird, ist in Ihrem Unternehmen vorhanden. Vielleicht fehlt die eine oder andere Spezialkenntnis. Wenn Sie dafür niemanden einstellen wollen, ist ein einschlägig spezialisierter Berater gut. Aber nur in diesem Fall.

Vielleicht liegt das Wissen und Know-how in Ihrem Unternehmen aber unter persönlichen Interessen und Machtkämpfen, unter unwirksamer Kommunikation und mangelnder Anerkennung begraben. Das jedenfalls ist der Normalzustand. Es würde an Wunder grenzen, wenn es bei Ihnen vollkommen anders wäre.

Empfehlen Sie eine Wiederbelebungsprozedur für diese begrabenen Schätze...