



Unternehmensidentität – Bereit für die schwierigste Frage der Welt?

Hat Dich schon einmal jemand gefragt, wer Du bist? Also nicht wie Du heißt oder als was Du arbeitest, sondern wer Du bist?

Eine Antwort auf diese Frage zu haben ist heute relevanter denn je, denn alles was beliebig ist wird in der unfassbaren Flut von Informationen um uns herum getilgt. Identität ist bereits heute für Mensch und Unternehmen das wichtigste Differenzierungskriterium.

Wer bin ich und wenn ja wie viele? Identität ist immer nur eine Näherung!

Wenn Du auf die „Wer bist Du?“-Frage eine unzweideutige Antwort hast, bist Du vermutlich der einzige Mensch auf diesem Planeten.

Aus unserer Sicht ist diese Frage nicht richtig oder falsch beantwortbar. Du bist für jeden Menschen der Welt das, was Du eben für ihn bist. Jeder konstruiert Dich in seiner Ansehung unterschiedlich und immer wieder neu. Wir sind als physische Biomasse präsent, aber wer was wie mit uns verknüpft ist in stetiger Veränderung. Auch wir selbst nehmen uns jeden Tag neu wahr.

Wenn ein Baby auf die Welt kommt und man ihm die Projektionsflächen (also andere Lebewesen) vorenthält, stirbt es. Bedeutet, dass sich der Mensch nur anhand anderer Menschen eine Identität und überhaupt ein Leben etablieren kann. Und so unterschiedlich die Wahrnehmungen von dem

Wesen durch die verschiedenen Menschen sind, so unterschiedlich sind die Wahrnehmungen des Wesens von sich selbst.

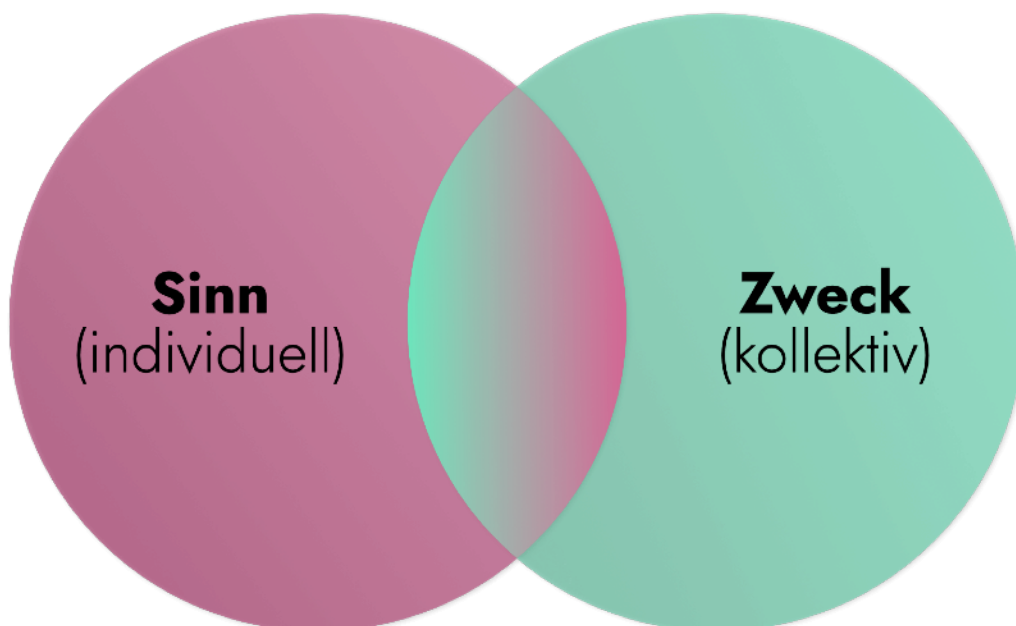
Aus den potentiell 8 Milliarden „Ichs“ also Eins zu konstruieren ist reichlich Arbeit wenn nicht unmöglich. Im Grunde genommen sind wir Menschen also keine Individuen, sondern Multividuen. „Wer bin ich?“, „Warum und wozu bin ich auf der Welt?“, „Muss Leben überhaupt einen Sinn oder einen Zweck haben?“ pp. sind Fragen, die nicht bei *Wer wird Millionär?* vorkommen, weil sie sich in Großteilen kognitiver Logik und sich erst Recht dem „Richtig-oder-Falsch“ Paradigma entziehen.

Sinn und Zweck sind sehr unterschiedliche Dinge

Wie es für den Menschen schwierig ist, die Essenz des Lebens zu ergründen, so (relativ) leicht ist es für Unternehmen. *Jedes* Unternehmen ist dazu da, Probleme von Kunden zu lösen.

Sich der Frage zu nähern, welche Probleme und welche Kunden das sind ist das Schürfen nach dem berühmt-berüchtigten „Purpose“.

Ist dieser Zweck des Unternehmens klar beschrieben und für jeden im Unternehmensalltag fühlbar (Führungsaufgabe!), gibt das Menschen die Möglichkeit, sich mit ihrer persönlichen Sinnhaftigkeit daran zu koppeln.



Wenn sich der subjektive Sinn des Lebens und die objektive Zweckhaftigkeit überschneiden, entstehen Freude, Flow und Erfüllung. Dann sind das Gefühl sinnloser Beschäftigung und das Warten auf den Feierabend wie weggeblasen. Alles was man mit echter Freude tut, tut man auch immer für sich selbst. Und wenn dadurch dann einem anderen Probleme gelöst werden (Unternehmenszweck!) entsteht die ultimative Win-Win-Win Situation – für den Mitarbeiter, das Unternehmen und die Kunden.

„Nichts hat so viel Autorität wie radikale Subjektivität“ - R. Sprenger

Mit einem aufgeklärten Menschenbild zu arbeiten hat als unumstößliche Konsequenz, den Menschen als komplettes Wesen im Unternehmen willkommen zu heißen.

Während der objektive Unternehmenszweck die soziale Gemeinschaft zusammenhält und somit die Systemgrenze bildet, dürfen die subjektive Auslegung desselben und natürlich auch die Eigenarten jedes Einzelnen den Unternehmensalltag bereichern. Bedeutet: ich habe als Unternehmen jeden Tag „auszuhalten“, dass jeder er selbst sein darf und die Dinge tut, die er im ständigen Tanz zwischen objektiver Zweckhaftigkeit und subjektiver Sinnerfüllung eben für richtig hält.

Dass ein solches Paradigma äußerst erwachsenes soziales Bewusstsein voraussetzt, versteht sich von selbst. „Transformation“ bedeutet in dem Zusammenhang, mechanistisches Gedankengut hinter sich zu lassen und erwachsenes soziales Miteinander zum Zwecke der Wertschöpfung zu erlernen. Hierfür dürfen zuerst die hierarchischen sozialen Muster des Taylorismus und damit die „massenhafte Infantilisierung von Erwachsenen“ (R. Sprenger) ent-lernt werden.

Die Marke im Innen ist die Marke im Außen

Unternehmen sind geübt darin uns Menschen glauben zu lassen, dass sie toll sind. Die Milliarden in Marketingaufwendungen, die uns Dinge glauben lassen, werden schleichend durch eine neue Währung ersetzt: Authentizität.

Die schizophrenen Unternehmens-Identitäten von gestern – außen hui und innen pfui – werden täglich sukzessive enttarnt. Die Meta-Trends Transparenz und Aufklärung führen dazu, dass Menschen mehr und mehr sehen und spüren, was wirklich hinter den Unternehmenskulissen passiert. Der Ruf von Unternehmen ist nicht mehr nur abhängig von überragenden Finanzwerten, sondern vom Eindruck ihres ganzheitlichen, bestenfalls nachhaltigen Wirkens. Ökonomie, Ökologie und Soziales in permanent ausbalancierter Schwebelage zu halten ist eine Kunst, die bislang den wenigsten Unternehmen gelingt.

Kundenzentrierung ist ein wohlklingender Holzweg

Wenn ich mich als Mensch nur um andere kümmere und nicht um mich, verkümmere (!) ich selbst. Wenn ich als Unternehmen also nur die Kunden in den Blick nehme, mich also mit der mittlerweile ungeheuren Vielfalt draußen konfrontiere und Losgröße 1 zu befriedigen suche, ist das der sichere Weg in die totale Überforderung.

Unternehmen mit starker Identität prägen oder schaffen Märkte durch das, was sie verkörpern. Sie finden also etwas, das uns Menschen jenseits unserer Ratio berührt. Sie sind mit dem, was sie tun so konsequent, dass wir Menschen gar nicht anders können als davon berührt zu sein. So wie wir Menschen uns von anderen authentischen Menschen anziehen lassen ziehen uns stabile Unternehmens-Identitäten an.

Dies bedeutet wohlgerne nicht, dass Kunden plötzlich egal werden. Es gilt, eine stabil-instabile Balance aus dem Interesse für das Innen und das Außen gleichzeitig zu erzielen. Und im Zweifel gilt die Regel wie bei Druckabfall in der Flugzeug-Kabine: Kümmere Dich erst um Dich selbst, dann um andere.

Und jetzt?

Die radikal veränderten Märkte rufen nach einer konsequent neuen Art und Weise, Unternehmen zu führen – jahrzehntelang überlieferte Management-Praktiken dürfen auf den Prüfstand, und das Soziale darf ins Unternehmen Einzug halten. Dies ist keine romantische oder gar moralische Vision, sondern Business-Realität.

Eine Identität ist nur dann stabil, wenn sich Unternehmen konstant und immer wieder neu mit ihr beschäftigen. Der „weiche Käse“ von gestern, der dann auch noch durch diverse künstliche New Work Schleifen gezogen und synthetisiert worden ist, wird zur härtest möglichen Währung von morgen.

„Für etwas zu stehen“ ist für Menschen extrem anziehend. Interessenten, Bewerber, Kunden, Lieferanten arbeiten gerne mit Unternehmen, die klare identitäre Kante zeigen – mit denen sie sich sprichwörtlich identifizieren können.

Wer das als Unternehmen künftig nicht beherzigt und sich dieser anstrengenden und gleichzeitig sehr erfüllenden Arbeit stellt, verschenkt die Chancen an den, der es tut.



Geschrieben von Dr. Christian Kugelmeier

Ich bin letztes Jahr 50 geworden und Vater dreier wundervoller kleiner Kinder. Ich habe mir selbst nach vielen Jahren "Trial and Error" das ultimative Geschenk gemacht: Machen und Sein sind eins. Arbeiten und Leben, Sinn und Zweck sind das ultimative UND geworden und nicht mehr

Entweder-Oder. Gemeinsam mit Andreas ‚AL‘ Loroch habe ich VORSPRUNGatwork vor acht Jahren in der Überzeugung gegründet, dass die Welt fundamental neue Lösungen für die Verbindung zwischen Menschen und Unternehmen braucht. Die Digitalisierung ist ein Riesengeschenk, weil sie uns das Menschsein beim Arbeiten wieder ermöglicht. Wir sind als Menschen so dringlich wie nie zuvor von der Welt in die Gestaltung gerufen. An diesem Gestaltungsauftrag, die Menschheit aus dem Industriezeitalter ins Digitalisierungszeitalter zu führen, wirke ich entschlossen mit. Gleichzeitig weiß ich, dass ich, wie wir alle, nur ein winziges Staubkörnchen in der Geschichte des Universums bin, auf das im Zweifel niemand gewartet hat. In dieser Bewusstseins-Polarität lebe ich ein sehr erfülltes und zufriedenes Leben. Promoviert in Jura hatte ich im Personalbereich Karriere gemacht bis hin zum Personalvorstand in einem Milliarden-Unternehmen. Je höher ich auf der Karriereleiter kletterte, je mehr Geld ich gefühlt für sinnlose und trotzdem sehr anstrengende Beschäftigung bekam, desto leerer fühlten sich die Dinge für mich an. Ein „Weiter so“ war dann irgendwann nicht mehr möglich: ich wollte mit meinem Machen und Sein unbedingt einen Beitrag zu echter Nachhaltigkeit in der Welt leisten. Mit der dann vollzogenen 180-Grad-Wende in meinem Leben bin ich jetzt genau auf dem Weg dahin - und damit am Ziel.

Mehr teile ich gerne im Gespräch mit Dir.

Wir von VORSPRUNGatwork wissen, dass Identität beim Individuum und beim Unternehmen die Stabilität in der Instabilität ist.

Daher verbietet sich in Unternehmen Arbeit an Strukturen, Prozessen oder auch die Befähigung der Mitarbeitenden, bevor identitäre Parameter nicht hinreichend geklärt sind. Anders gesagt ist Identität ein Hygienefaktor, ohne den die Arbeit am und im Unternehmenssystem Geld- und Ressourcenverbrennung ist.

Wir sehen in unseren Umfeldern unendlich viele Projekte, die mit allerbesten Intention und höchstem Anspruch und Energieaufwand betrieben werden. Immer wieder werden dann auch fragmentarisch großartige Ergebnisse erzielt.

Vor dem Hintergrund ungeklärter großer Themen (zB Identität) können diese Erfolge aber keinen nachhaltigen Bestand haben.

Nur wer sich diesen wirklich großen Themen ehrlich stellt, kann irgendwann den VORSPRUNGatwork im Markt für sich beanspruchen: Dann, wenn...

- Strategien greifen,
- sich persönliche Ziele und kollektiver Erfolg gegenseitig beflügeln,
- das wofür ihr antretet euch mit Stolz erfüllt und jeder verkörpert, wer ihr seid, wofür ihr steht und worauf sich eure Kunden verlassen können,
- ihr Lösungen aus dem Hier und Jetzt gestaltet und Märkte in echter Verbundenheit bewegt!

Bereit für die schwierigste Frage der Welt?

Bereit für deinen VORSPRUNG?

Aus einem Kundenprojekt:

Bei einem Baden-Württembergischem Versicherungsunternehmen war Sicherheit in der Unsicherheit gefragt.

Nach einem kompletten Vorstandsaustausch war neben der längst fühlbar veränderten Dynamik im Markt auch intern ein neues Zeitalter angebrochen.

Um die Chancen des Wandels vollumfänglich für sich zu nutzen, suchte unser Kunde keine Insellösungen, sondern eine ganzheitliche Neuausrichtung mit spürbarem Zug in Richtung Zukunft.

Wir begleiteten den neu formierten Vorstand in einem intensiven Identitätsprozess, der in einer neuen Vision, Mission und langfristigen Zielen für das Unternehmen mündete.

Parallel dazu arbeiteten heterogene und hierarchieübergreifende Teams an wertschöpfungsrelevanten Problemstellungen, die direkt auf das neue Zielbild einzahlten.

Mit unserer Hilfe fassten die Vorstandsmitglieder nicht nur Vertrauen untereinander, sondern standen als Einheit konsequent hinter dem Transformationsprozess. Die parallel stattfindende Projektarbeit machte die neu erarbeiteten Leitbilder unmittelbar für die komplette Belegschaft erlebbar. Die Erlebnisse, Erkenntnisse und Ergebnisse aus den Projekten werden immer wieder konsequent als Feedbackschleife für die strategische Arbeit genutzt.

Der Einsatz der OKR-Methode soll künftig noch stärker Transparenz, unternehmerische Konsequenz und die zunehmende Fokussierung auf das Wesentliche schaffen als stabiles Fundament, auf dem der Versicherer seine Zielerreichungsarbeit erfolgreich weiter aufbaut.