

Holistische Organisationsentwicklung

Unternehmen haben eine Seele

Gibt es sie überhaupt, „die Seele des Unternehmens“? „Nein“, sagen die einen, die den Begriff Seele als nicht greifbar, undefinierbar bezeichnen, ihn im Bereich des Religiösen, des Mystischen ansiedeln und ihn sicherheitshalber nicht anrühren. „Klar“, sagen die anderen. „Ich habe die Seele des Unternehmens gespürt, die Energie deutlich wahrgenommen“. Sabine Bredemeyer macht in diesem Beitrag deutlich, wie sie die Unternehmensseele wahrnimmt und wie Sie Unternehmenspotenziale effektiver nutzen können.



Sabine Bredemeyer ist Coach, Beraterin für holistische Organisationsentwicklung und Zukunftsgestaltung. Das von ihr gegründete Unternehmen „Bredemeyer & Friends“ ist ein enges Netzwerk von internationalen Coaches, Beratern und Facilitatoren, die für Unternehmen interdisziplinäre Teams zusammenstellen, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen. www.bredemeyerandfriends.de

Als ich angefragt wurde, auf der Konferenz der Akademie Heiligenfeld im Frühjahr 2008 einen Workshop anzubieten, fiel mir der Titel „Die Seele des Unternehmens berühren - Schöpfen aus der kollektiven Intelligenz“ ein. Die Konferenz war noch Monate entfernt und ich hatte das sichere Gefühl, zu diesem Thema viel sagen zu können. Der Termin rückte näher. Plötzlich wurde mir klar: ich hatte keinen blassen Schimmer davon, wie ich dieses Phänomen, das ich in meiner Arbeit mit Unternehmen und besonders während der Großgruppen-Konferenzen immer so deutlich spürte, beschreiben sollte, ohne als unpräzise oder esoterische Spinnerin da zu stehen.

Recherchen in Lexika und Internet waren unbefriedigend. Meyers Lexikon beschreibt die Seele als ein metaphysisches Prinzip des Lebens' – das half mir nicht viel weiter. Beim Googlen unter „Unternehmens-Seele“ fand ich sehr wenig. In einem Artikel von Dr. Joachim Galuska mit dem Titel „Neues Bewusstsein im Wirtschaftsleben“ schreibt er: „In ihr (Unternehmenskultur) lebt eben der Unternehmensgeist, entfaltet sich die Seele des Unternehmens.“... „Ein Unternehmen wird erst dann exzellent, wenn die Unternehmensseele fühlbar wird, spürbar wird, also in diesem Sinne erwacht.“

Ein solches aufgewachtes beseeltes Unternehmen ist sich seiner Selbst bewusst, kennt seine eigene Größe und seine Besonderheit und bringt diese zum Ausdruck. Ein solches Unternehmen strahlt von innen her, leuchtet in gewisser Weise, bringt mehr Licht in die Welt.“

SEELE HAT MIT ENERGIE ZU TUN

Das sprach mir aus der Seele. Genau das hatte ich oft erlebt, wenn ich nach gründlicher Vorbereitung mit einem Unternehmen gearbeitet hatte. Aber eine Definition fehlte. Nach dem Lesen dieses Artikels war ich nun ganz sicher, dass ich auf der richtigen Spur war. Aber wie konnte ich den Teilnehmern meines Workshops dieses Un-Fassbare, also nicht greifbare und wissenschaftlich noch nicht nachweisbare Phänomen erklären?

Ich kann die Seele des Unternehmens nicht sehen,

hören, riechen, schmecken, anfassen oder definieren. Ich kann aber deutlich den Energieanstieg spüren, wenn sie erwacht, wenn sie sich entfaltet. Und das tut sie, wenn Menschen einer lebendigen Interessengemeinschaft simultan zusammen arbeiten, wenn sie sich mit der Unterstützung von einigen wenigen Regeln in-spirierender, also beseelender, genuiner, authentischer Kommunikation mit einem Thema beschäftigen. Es spielt dabei keine Rolle, ob die Interessengemeinschaft eine Familie, eine Hausgemeinschaft, eine Gemeinde, Stadt, Organisation oder ein Unternehmen ist. Die Gruppe kann 20 oder 1000 Menschen und mehr groß sein. Das Thema muss zwar gut gewählt sein. Die Themenvielfalt ist jedoch nicht begrenzt. Häufig gibt es dann den Moment, in dem es plötzlich ganz ruhig wird im Raum. Wenige sprechen. Gänsehaut. Ein Flirren im Körper.

Früher wurde ich nervös in diesen Momenten, heute weiß ich, dass dieser Moment das Aufbrechen, das Erwachen der Seele bedeuten kann. Es gilt dann, ganz ruhig zu bleiben, in Balance, einfach nur bewusst zu atmen, die Anspannung, die von einigen Teilnehmern zu spüren ist, im eigenen Körper loszulassen und erwartungsfroh abzuwarten. Die eigene Energie hoch zu halten, zu lächeln und die aufkommende Unsicherheit, Betroffenheit oder Verwirrung einiger Teilnehmer mit einem Lächeln zu begrüßen.

ALCHEMIE AUTHENTISCHER KOMMUNIKATION

Das ist das „Energie-Halten“, auf das sich erfahrene Begleiter bewusst vorbereiten, das Sein, welches das entstehende Energiefeld unterstützt, bis es sich selbst trägt und ausbreitet. Die Lebendigkeit unterstützende Atmosphäre der modernen Konferenz-Arten und die darin angebotenen Kommunikationsregeln tun ihre Wirkung: Wirklich Hinhören, den anderen aussprechen lassen. Sprechpausen willkommen heißen als kreativen Raum, in dem neue Gedanken und Zusammenhänge auftauchen können. Andersartige Perspektiven wohlwollend und wertschätzend untersuchen und integrieren. Sicht- und Denkweisen verknüpfen, verweben und verschmelzen. Das ist die Alchemie der wertschätzenden, echten Kommunikation.

Aus der anfänglichen Zähigkeit, der ungewohnten

EBENSO WIE JEDER MENSCH EINE SEELE HAT,
SO HAT AUCH JEDES UNTERNEHMEN
SEINE SEELE

Langsamkeit dieser Kommunikation entsteht gleichsam ein Vakuum. Das ist der Moment, in dem die Unternehmensseele anscheinend Luft holt. Das ist der Moment, in dem es ganz still wird. Für mich ein heiliger Moment. Mein Körper reagiert mit dem Flirren jeder Zelle. Diese kreative, seelenverbindende Langsamkeit wirkt wie ein Katalysator.

Das achtsame, wertschätzende Herangehen an das Thema, an die Fragen oder Aufgaben erlöst die Teilnehmer von dem Drang, sofort zu reagieren, zu antworten. Die Reiz-Reaktions-Konditionierung wird bewusst durchbrochen. Sie hören anderen zu, horchen in sich hinein. Lassen das Gehörte, Gespürte wirken, trauen sich, einfach auch mal nichts zu sagen. Begreifen vielleicht das Schweigen als Quelle zu ihrer Kreativität, als Brücke zu ihrem Innersten, zu sich selbst, zu ihrer Seele, ihrer Kreativität. Ich sehe, wie viele der Teilnehmer erstaunt nachspüren, tiefer gehen, die Augen schließen, die neu aufgetauchten Fragen erforschen.

DER RAUM WIRD LEBENDIG

Und dann, plötzlich, wird der Raum lebendig, beschleunigt sich die Energie. Es wird gesprochen, gelacht, diskutiert, die Ideen sprudeln und ich sehe, wie die Menschen zu Papier, Stiften, Farben, kreativem Material greifen und versuchen, ihre Gedanken irgendwie sichtbar zu machen. Behutsam tragen auch weiterhin Wertschätzung, Geduld, Offenheit und unvoreingenommenes Zuhören gleichsam als Katalysatoren dazu bei, das auszusprechen und verstehbar zu machen, was sich seinen Weg an die Oberfläche des Bewusstseins bahnt.

Die Teilnehmer einer solchen Konferenz sind plötzlich mit sich, ihrer ureigenen Kreativität, ihrem Genius – ihrer Seele – verbunden und finden Ausdrucksformen für das, was da scheinbar unzusammenhängend, unlogisch, völlig verrückt auftauchen will. Manchmal unbeholfen, dann aber immer mutiger, lebendiger, ohne Kontroll-Filter. Sie werden Zeugen, wie neue Gedanken ‚in Form gebracht‘ werden. Manchmal halten sie den Atem an – ich kann es sehen und spüren. Beseelt und über sich selbst erstaunt wirken die Menschen, tragen ihre Gedanken bei und verbinden. So entsteht

Neues, Individuelles, niemals Gedachtes – aus der Essenz der Seelenenergie aller Teilnehmer.

Ganz sanft, so scheint es mir, wie regenbogenfarbene Seifenblasen, die sich berühren, verbinden sich die Seelen. Die zarten Membrane öffnen sich und vereinen sich zu einer größeren schillernden Seifenblase. Und in diesem Moment, wenn sich die Seelenenergie der einzelnen Menschen nach und nach verbindet, die kollektive Intelligenz und Kreativität ineinander fließt und an der Oberfläche neue Ideen, Lösungen oder Projekte auftauchen – spüre ich die Unternehmensseele. Die Energie im Raum ist hoch, Menschen lachen, strahlen, sind be-„geistert“. Sie sprudeln über. Ganz gleich, ob die Themen „Unternehmensvision“, „Unternehmenskultur“, „neue Strategie“ oder „Problemlösung“ im weitesten Sinne lauten.

Kann jedes Unternehmen aus seiner Unternehmensseele schöpfen? Ebenso wie jeder Mensch eine Seele hat – gehen wir einmal davon aus – so hat auch jedes Unternehmen seine Seele – die Summe der Seelenenergie der Mitarbeiter. So jedenfalls empfinde ich das.

Ebenso, wie ein Einzelner eine kranke Seele haben kann, können auch Unternehmen darunter leiden. Mitarbeiter fühlen sich nicht wohl, die Arbeit wird zur Quälerei, Druck und Burnout herrschen vor. Dann ist die Seele verschlossen, kann sich nicht entfalten. Nach und nach wirkt sich das deutlich auf die Zahlen aus. Motivationsversuche – in solchen Situationen eine tragische Variante der PE oder OE – schlagen fehl. Wirken wie ein Pflaster auf einer Kontrolllampe oder wie Dünger auf einen ohnehin übersäuerten Boden. Herrschen Angst, Druck, Kontrolle und mangelnder Respekt in einem Unternehmen vor, kann die Entfaltung der Unternehmensseele, die Nutzung der kollektiven Intelligenz und kreativen Energie nur scheitern.

WERTSCHÄTZUNG UND VERTRAUEN

Vielleicht ist mit viel Motivations-Input eine momentan gute Stimmung zu produzieren – die Eventagentur-Szene lebt davon – allerdings wird die Unternehmensseele damit nicht berührt. Sie bleibt verschlossen und die möglichen erzielten Resultate, die nieder-

IN EINEM UNTERNEHMEN, IN DEM VERTRAUEN,
WERTSCHÄTZUNG GELEBT WERDEN UND MITBE-
STIMMUNG GEFRAGT IST, SPÜREN DIE
MITARBEITER DIE UNTERNEHMESSEELE



geschriebenen Projekte und Ideen einer solchen Konferenz verkümmern ohne Energie in dem ungesunden Klima des Unternehmens oder werden mit immer stärkerem Druck durchgepeitscht. Führungskräfte und Mitarbeiter brennen aus. Geschäftspartner, Kunden, Lieferanten fühlen sich nicht wohl. Ein solches Unternehmen hat keine Strahlkraft und keine Energiereserven. Der strahlende Mitbewerber, der selbstbewusst, mit Freude und Leichtigkeit Innovationen, Service-Ideen und gute Laune verbreitet wird respektvoll lächelnd auf der Überholspur vorbeiziehen.

LEBENDIGKEIT FÖRDERNDES KLIMA

Ein Unternehmensklima, in dem Vertrauen und Wertschätzung gelebt werden, in dem Mitbestimmung gefragt ist und Eigenverantwortung gefördert wird, ist nach meiner Erfahrung die Voraussetzung dafür, dass die Menschen einer Gemeinschaft sich wohl fühlen, sich in ihrer Arbeit verwirklichen können, mit sich selbst – ihrer Seele – in Kontakt sind. Dass sie sich trauen, auch „Ver-Rücktes“ auszusprechen, zu spinnen, Un-Denkbares zu formulieren, auszuprobieren und mit Worten, Gedanken, Bildern und Ideen zu spielen. Ohne Druck, ohne Logik, ohne Erwartungshaltung. Erst dann öffnen die kreativen Seelenräume des Unternehmens ihre Tore. Erst dann beginnt das Unternehmen zu strahlen, wird es sich seiner Besonderheit bewusst, wird exzellent und bringt seine unnachahmbaren Qualitäten, seine genialen, einzigartigen und gewinnbringenden Lösungen zum Ausdruck, in die Umsetzung. Und wird unschlagbar.

Schon seit einigen Jahren bereite ich Unternehmen auf diese Fähigkeit, die Unternehmensseele zu entfalten und aus ihrem unbegrenzten Wissen zu schöpfen mit dem Genuine Contact Programm[™] sorgfältig vor. Erst wenn die Gemeinschaft ein Lebendigkeit förderndes Klima geschaffen hat, wenn Führung und Mitarbeiter vertrauensvoll und wertschätzend miteinander umgehen und die Führung sich der Kraft der Unternehmens-Seele bewusst ist, lade ich die Gemeinschaft zur Zusammenarbeit in einer großen Gruppe ein. Nicht viele lassen sich auf diesen neuen und etwas längeren Weg zum Erfolg ein. Diejenigen die es getan haben, sind unschlagbar und begeistert. Und ich liebe zufriedene Kunden!

Wie beweise ich also, dass es eine Unternehmens-Seele gibt? Unmöglich. Ich kann nicht beweisen, dass es sie gibt. Ich habe keine wissenschaftlichen Abhandlungen darüber und überhaupt gibt es bisher noch nichts, was die Existenz, geschweige denn das Erwachen der Unternehmensseele beschreibt. Ich habe keine Ahnung, ob das, was ich da wahrnehme, wirklich die Unternehmens-Seele ist.

Für meinen Workshop entschied ich mich dazu, die Teilnehmer selbst untersuchen zu lassen, ob es so etwas wie eine Unternehmens-Seele gibt. Und das Ganze in Form eines World Cafés, einer Methode, die das kollektive Wissen der Gruppe zum Vorschein bringen kann und die Teilnehmer am eigenen Leib spüren lässt, wie sich das anfühlt.

Ich verrate den Workshop-Teilnehmern gleich am Anfang, dass ich keine Definition parat habe, dass der Workshop eine Untersuchung sein wird und ich keine Antworten habe. 45 der 48 Teilnehmer freuen sich auf das Experiment. Die Untersuchung lohnt sich. „Führungskräfte sollten die Unternehmens-Seele bewahren“ heißt es aus den Gruppen, „Die Seele ist eine Energieform. Die Gründerseele entfaltet die Basis, der Rest kommt durch Resonanz zustande, die Mitarbeiter werden sozusagen durch sie angezogen“ und „Das Göttliche zeigt sich durch die Unternehmens-Seele und sie kann sich in Ritualen, Zielen und Stimmungen zeigen“. Die 45 Unternehmer, Berater und Wissenschaftler rücken ganz nah zusammen, die Energie im Raum wird immer stärker. Ich spüre das Flirren in meinen Zellen – da ist sie wieder.

Nicht nur Unternehmen haben eine Seele – nein, ich glaube, immer dann, wenn Menschen sich in einem wertschätzenden Klima begegnen, öffnen sich Seelenräume.

Neues entsteht. Alle sind sich einig, dass die Definition einer Gruppe vollkommen ins Schwarze trifft „Die Unternehmens-Seele ist wie ein Gemüse-Eintopf. Je nach Zutaten schmeckt er immer anders, ganz besonders, und jede Zutat – jeder einzelne Mitarbeiter – verändert den Geschmack“. Und was mich freut: Nicht einer zweifelte an dem Vorhandensein einer Unternehmens-Seele.