

A person in a dark suit and white shirt is holding a black clapperboard. The clapperboard has the author's name at the top and the title in large, white, handwritten-style letters in the center.

Thomas W. Künstner

Und
Action!

Führung und Motivation nach
den Prinzipien der
Entertainment-Branche

WILEY

im täglichen Berufsleben dann meistens keine große Rolle mehr. Aus meiner Sicht ein Fehler. Denn Sie können die Wirkung von Räumen auch in der täglichen Arbeit nutzen. Fangen wir mal ganz klein an. Der eigene Arbeitsplatz oder das eigene Büro.

Ein Kunde von mir hat auf mich bei einer Präsentation einen ziemlich gestressten Eindruck gemacht. Ich habe ihn darauf angesprochen und er hat mich in sein neues Büro gebeten. Das kannte ich noch gar nicht. Die Geschäftsführung hatte gerade die Büros neu aufgeteilt und er hatte bei der neuen Raumaufteilung ein ziemlich mickriges Büro abbekommen. Der Hintergrund war folgender: Er hatte eine wichtige Rolle bei einer konzernweiten Reorganisation übernommen. Diese war in seinem Konzernteil aber nicht sehr beliebt. Und die Kollegen seines Bereichsvorstandes ließen ihn das nun offenbar bei der Bürovergabe spüren. Ich habe ihn gefragt, ob er jetzt mit diesem Büro bestraft werden sollte.

Er hat gelacht und meinte, dass ihm so etwas vollkommen egal sei. Solange er seinen Laptop aufmachen kann, könne er überall arbeiten. Man spürte aber, dass das nicht so war. Ich habe kurz darüber nachgedacht, ob ich ihm meinen Eindruck zurückspielen soll, und habe ihn dann darauf angesprochen. Ich habe ihm gesagt, dass ich die Arbeitsumgebung für außerordentlich wichtig halte. Und zwar nicht nur als Ausdruck von Status und Anerkennung, sondern im ganz praktischen Sinn. In Besenkammern habe ich einfach keine guten Ideen.

Das hat ihn sichtbar ins Nachdenken gebracht und es entwickelte sich eine ganz interessante Diskussion darüber, ob und wie sich unsere Arbeitsumgebung auf Wohlbefinden und letztlich unsere Produktivität auswirkt. Ich hatte die Bedeutung des Themas damals noch gar nicht richtig erkannt. Das ergab sich einfach aus der Situation. Es hat mich zum ersten Mal selbst dazu gebracht, über das Thema etwas vertieft nachzudenken. Als ich meinen Kunden einige Wochen später wieder getroffen habe, saß er in einem neuen Büro, das sehr geschmackvoll eingerichtet war. Ich habe ihm zu seinem neuen Büro gratuliert. Er hat nur gelächelt. Ich weiß nicht, ob das unmittelbar mit unserem Gespräch zu tun hatte. Aber ganz offensichtlich hatte er auch das Potenzial von Räumen für sich entdeckt.

Die meisten Top-Beratungen residieren in äußerst attraktiven Büros, meistens an den Top-Adressen der jeweiligen Städte. Das ist schon beeindruckend, wenn man dort interviewt wird. Und das soll es auch sein. Nur hat man als Mitarbeiter davon in der Regel nicht so viel, denn man arbeitet meistens beim Kunden vor Ort. Und die Teamräume von Beratungen – auch von Top-Beratungen – zeichnen sich selten durch besondere Schönheit aus. Eher dadurch, dass sie gerade verfügbar sind. Ich habe unglaublich viel Zeit in abgelegenen, übel ausgestatteten Büros zugebracht. Häufig im Keller – kein Witz. Das hat bei mir dazu geführt, dass ich zumindest in den Zeiten, in denen ich es kontrollieren kann, immer größeren Wert auf die Gestaltung meiner Arbeitsumgebung gelegt habe. Ich kann Ihnen das nur ans Herz legen.

Heute arbeite ich selbstständig als Unternehmer, Berater und Autor. Ich schaue von meinem Schreibtisch direkt in Grüne und kann auch rausgehen, wenn ich es

will. Ich habe drei Arbeitsplätze in meinem Büro. Einen modernen Schreibtisch, auf dem mein Apple steht. Ich versuche ihn möglichst »clean« zu halten. Mit sehr unterschiedlichem Erfolg. Dann steht dort noch ein Spieltisch aus dem vergangenen Jahrhundert, an dem ich zum einen meiner großen Leidenschaft nachgehe – der Zauberei. Ich nutze diesen Tisch allerdings auch als meine »analoge Workstation«. Ich setze mich dort hin, wenn ich Ideen entwickeln will. Dort gibt es kein elektronisches Gerät, nur Bücher, Papier, Stifte und Ruhe.

Ruhe deswegen, weil dort keine Mails oder sonstige elektronische Nachrichten ankommen. Aber auch deswegen, weil es dort keine Möglichkeit gibt, eine Frage mal eben kurz zu googeln, und keine Gefahr, sich dann doch wieder in den Weiten des Internets zu verlieren. Und dann habe ich noch ein Stehpult und ein Flipchart, weil ich hin und wieder gerne im Stehen arbeite. Ich höre dann auch oft Musik beim Arbeiten – gerade, insbesondere wenn ich kreativ sein will. Die Ideen zur Arbeitsplatzgestaltung sind weder neu noch von mir. Aber sie funktionieren extrem gut. Der einfache Perspektivwechsel ist ein äußerst wirkungsvolles Instrument, um kreativer aber auch um produktiver zu werden. Probleme sehen im Stehen einfach anders aus. Man denkt ohne Google vor Augen anders über Probleme nach. Wir nutzen diese Möglichkeiten aber nicht. Zu oft nehmen wir einfach das, was wir in unseren Büros vorfinden.

Sollten Sie jetzt denken: Schön und gut, ich habe aber gar nicht diese Möglichkeiten. STOP! Wo liegt das Problem? Tatsächlich in den eigenen Möglichkeiten? Machen Sie es sich nicht zu einfach. Sie haben bei Ihrem Arbeitgeber keinen Konferenztisch oder Konferenzraum, den Sie gelegentlich nutzen könnten? Keine Möglichkeit, die Agenda des nächsten Meetings im Starbucks um die Ecke zu erstellen? Das Konzept für die nächste Präsentation während eines Spazierganges im Park – ohne Handy – zu durchdenken? Probieren Sie es einfach aus. Sie werden erstaunt sein, wie groß der Unterschied ist. Räume wirken auf uns.

Durch Räume Grenzen sprengen

In der Dramaturgie spielen Räume meistens dann eine wichtige Rolle, wenn es um Grenzüberschreitungen geht. Der Held nimmt die Herausforderung an und macht sich auf den Weg. Frodo verlässt im *Herr der Ringe* das idyllische Auenland und beginnt seine Reise. Die neuen Räume bzw. Landschaften, die er mit seinen Freunden durchschreitet, machen uns sofort klar, dass nun etwas Neues kommt. Und in dem Fall, dass es nun immer gefährlicher wird. Und genau das können Räume für uns bewirken: den Ausbruch aus Mustern.

Ein weiterer Bereich bei der Arbeit, in dem Räume eine große Rolle spielen können, sind daher Projekte und Veränderungsprozesse im Unternehmen. Wenn Sie schon etwas länger im Geschäft sind, dann haben Sie mit hoher Wahrscheinlichkeit schon wichtige Meetings erlebt, die nach den Orten benannt sind, an denen sie stattgefunden haben – das »Paris-Meeting«, die »Sylt-

Konferenz«, die »Augsburger Runde« oder Ähnliches. Natürlich hängt das auch damit zusammen, dass sich Orte einfach als Namensgeber anbieten. Häufig ist es aber auch so, dass diese Meetings, wenn von ihnen eine wirkliche Veränderung ausging, auch eine besondere Stimmung oder einen besonderen »Geist« hatten.

Und der hängt sehr oft mit den Orten oder den Räumen als solche zusammen. Planung geschieht häufig ausschließlich unter funktionalen Aspekten. Wie viele Teilnehmer kommen? Wie viele separate Räume brauchen wir für ein Meeting? Haben wir Tageslicht? Und so weiter und so weiter. Die eigentlich wichtigen Fragen werden in der Regel gar nicht gestellt: Was soll in diesem Meeting erreicht werden? Was ist das zentrale Ziel? Mit welchem Gefühl sollen die Teilnehmer rausgehen? Wie können wir das erreichen? Und wie können die Räume der Tagung die gewünschte Wirkung unterstreichen?

Ich möchte Ihnen das mit folgendem Beispiel verdeutlichen. Wir wurden einmal vom CEO eines großen DAX-Konzerns beauftragt, eine strategische Bedrohungsanalyse zu machen. Der Hintergrund war folgender: das Unternehmen hatte gerade das erfolgreichste Jahr seiner Geschichte abgeschlossen. Der CEO wusste aber, dass sehr schwere Jahre vor ihnen lägen. Er wollte diesen »sense of urgency« seinem Führungsteam transportieren. Es wurde kein Aufwand gescheut. Wir haben eigene Nachrichtensendungen produzieren lassen. Dort wurden die Probleme, die der Konzern entsprechend unserer Bedrohungsanalyse in Zukunft zu erwarten hatte, »live und in Farbe« geschildert – einschließlich Massentlassungen und Einsturzes des Aktienkurses. Von Letzterem hing der Bonus der Führungsmannschaft ab. Also ein hoch emotionales Thema ...

Das Ganze wurde in einer sehr aufwändigen Produktion mit Live-Präsentationen und Videoeinspielungen dem Führungsteam präsentiert. Das war die aufwändigste, professionellste und in meinen Augen auch die beste Präsentation, die ich zu so einem Thema gemacht und auch gesehen habe. Und dennoch verpuffte die Geschichte mehr oder weniger. Warum? Der CEO hatte aufgrund des erfolgreichen Jahres, das sie gerade abgeschlossen hatten, ein Fünf-Sterne-Luxus-Resort für das Meeting ausgewählt. In so einem Ambiente ist es einfach schwierig, einen »sense of urgency« zu transportieren. Wir hatten uns sehr viel Mühe mit der Inszenierung gegeben. Den Faktor Raum hatten wir einfach übersehen. Dieselbe Präsentation in den alten AEG-Werken, einer verlassenen Zeche oder im ehemaligen Nixdorf Headquarter hätte eine ganz andere Wirkung gehabt. Da waren wir uns in der Nachbesprechung alle einig.

Ich hatte später die Möglichkeit, diese Erkenntnisse an anderer Stelle zu nutzen. Wir halfen dabei, die Kundenorientierung eines großen Unternehmens zu verbessern. Die notwendige Reorganisation betraf mehr als zehntausend Mitarbeiter. Wir organisierten eine große Veranstaltung für die obere und mittlere Führungsebene – etwa 350 Leute. Das Hauptziel der Veranstaltung war es, zum einen die Notwendigkeit der Maßnahmen zu verdeutlichen, zum anderen eine Aufbruchsstimmung zu erzeugen. Räume spielten dabei eine große Rolle. Das Meeting fand in Berlin statt. Am ersten Nachmittag – nach Begrüßung durch das

Topmanagement und der Vorstellung der neuen Strategie und Organisation – fanden Teambuilding-Aktivitäten statt. Eine Radtour zu Industrieruinen. Eine Ballonfahrt über Industrieruinen. Eine Segwaytour zu Industrieruinen oder zumindest zu ehemaligen Industriestandorten.

Berlin bietet sich dafür an – die Stadt war schließlich einmal der größte Industriestandort Europas. Durch die Ost/West-Teilung und später durch den Niedergang der DDR-Wirtschaft ist aber nicht allzu viel davon übriggeblieben. Der Wandel ist in Berlin mit den Händen zu greifen. Damals noch mehr: Baustellen – egal wo man hinkam. Das Thema wurde gar nicht explizit eingeführt. Die jeweiligen Guides haben einfach ein wenig von der Historie der jeweiligen Orte berichtet. Das Thema sollte dann von selbst eine Dynamik bekommen. Und es hat erstaunlich gut funktioniert. Am Abend wurde immer wieder über die unterschiedlichen Geschichten der verpassten Chancen und des Niedergangs gesprochen. Jeder hatte ja etwas erlebt und daher etwas beizutragen.

Am nächsten Tag fanden Workshops zur Ausgestaltung der neuen Organisationen statt – in sehr futuristischen Meeting-Räumen. Wir waren selbst überrascht, wie wenig über die Notwendigkeit des Wandels als solches diskutiert wurde. Die Nachricht von der Notwendigkeit des Wandels war angekommen, ohne dass sie wirklich ausgesprochen wurde. Die Industrieruinen haben diese Geschichte erzählt. Man konnte sie erfühlen. Das brauchte offenbar keine weitere Erläuterung oder Diskussion.

Die Stimmung in den futuristischen Räumen war dann äußerst konzentriert und energiegeladen. Es war einfach klar, dass es jetzt um die Zukunft geht. Und jeder wollte offenbar die Zukunft mitgestalten. Für eine Diskussion über die Notwendigkeit einer Veränderung war einfach nicht der Raum. Räume wirken. Sie erzählen nicht nur im Theater den nicht ausgesprochenen Teil einer Geschichte. Und dieser Teil ist ja oft genauso wichtig wie die »eigentliche« Geschichte.

Nun hat nicht jeder immer die Möglichkeit, auf solche Lokalitäten wie in diesem Beispiel zurückzugreifen. Wenn Sie sich allerdings über die Räume erst einmal jenseits der Frage Gedanken machen, wieviel Leute Sie eigentlich unterbringen müssen und wie weit es vom Flughafen ist, gibt es in der Regel erstaunlich viele Möglichkeiten.

Ich hatte einmal ein Erlebnis, in denen die Räumlichkeit völlig ungeplant Wirkung entfaltet hat. Wir haben Anfang des Jahrtausends eine Strategie für das *Wallstreet Journal Europe* entwickelt. Die Wirtschaftspresse war nach dem Dotcom-Zusammenbruch in eine schwierige Lage geraten. Und Tageszeitungen, die für den europäischen Markt herausgegeben werden, sind traditionell nicht einfach zu vermarkten. Wir präsentierten die Strategie im Dow Jones Headquarter in New York und wussten, dass einige unserer Empfehlungen nicht gerade auf Begeisterung stoßen würden. Der Konferenzraum, in dem wir präsentierten, war im 40. Stockwerk. Als wir den Raum betraten, stockten wir erst einmal. Wir hatten einen direkten Blick auf Ground Zero. Der 11. September war gerade mal ein Jahr her.

Dieser Anblick ließ weder uns noch die europäischen Vertreter des *Wallstreet Journals* kalt. Es entspann sich fast zwangsläufig eine Diskussion, welche Auswirkungen das schreckliche Attentat auf die Welt, insbesondere aber auch auf das transatlantische Verhältnis haben würde. Die Stimmung war ziemlich ernst und hat den Ton für unsere Präsentation gesetzt. Die anschließende Diskussion war keineswegs einfach, aber verlief in einer sehr konzentrierten und sachlichen Atmosphäre. Das war bei den anwesenden Entscheidungsträgern keineswegs selbstverständlich, da einige sehr emotionale Menschen waren. Der Raum hatte eine massive Wirkung auf die Menschen und die Atmosphäre. In dem Fall hat uns das in die Karten gespielt.

Manchmal geht es nur darum, Impulse zu setzen. Einfach etwas anders zu machen. Schon der ungewohnte Weg zum Meeting kann dabei viel bewirken. Ich habe einmal ein Coaching gemacht. Mein Coach empfahl mir, einfach mal einen anderen Weg ins Büro zu nehmen. Rad statt Auto (war damals schwer möglich, weil zu weit) oder einfach eine andere Strecke zu fahren. Ich fand das ziemlich dämlich, habe mich aber darauf eingelassen. Ich hatte zwei Wochen Zeit bis zu unserem nächsten Treffen. Easy. Am nächsten Morgen stieg ich also ins Auto. Ich wollte einfach mal falsch abbiegen und mich dann durch die Stadt quälen. Wenn es der Sache dient ... Einer meiner Projekteiter rief mich an. Keine Krise, aber wir hatten uns in den letzten Tagen ein paar Mal verpasst und er wollte mich einfach auf den neuesten Stand bringen. Hat er gemacht. Und ich war im Büro. Auf meiner üblichen Strecke.

Am nächsten Tag hatte ich es etwas eilig. Am Tag danach rief meine Sekretärin an. Ich fuhr jedes Mal meine übliche Strecke. Am Tag danach passierte gar nichts. Ich stieg ins Auto, fest entschlossen auf neuen Wegen zu wandeln. Ich hatte keinen Termin nicht mal einen Call, der auf mich wartete. Niemand rief an. Es war der perfekte Tag. Und ich? War auf einmal im Büro – auf meiner üblichen Strecke. Einfach so. In Gedanken. Ich habe es dann schon noch geschafft, aber ich war erstaunt, was für ein Akt es war, aus den Mustern auszubrechen. Mein Lerneffekt war viel größer als ich dachte.

Räume sind sehr gut geeignet, um solche Impulse zu setzen. Beim jährlichen Vertriebsmeeting machen sich Unternehmen in der Regel viele Gedanken darüber, wo das Meeting stattfinden wird. Oft sind ganze Teams Monate lang damit beschäftigt, diese Meetings zu planen. Aber das Kick-Off-Meeting für das nächste Projekt findet in dem Raum statt, der gerade verfügbar ist. Ich bin sicher, Sie kennen das. Oft ist das auch nicht problematisch, manchmal lohnt es sich aber, genauso viele Gedanken auf den Raum zu verwenden, wie auf die Agenda eines Meetings. Dabei muss es nicht immer das große Kino sein. Nehmen wir an, Sie starten ein Projekt, von dem Sie sich wirklich innovative Lösungen versprechen. Ganz bestimmt nicht das Übliche. Im Gegenteil – Sie erhoffen sich, dass das Team wirklich »Out of the Box«-Lösungen erarbeitet.

Wie bringen Sie das Team dazu, genau das zu tun oder es zumindest zu versuchen? Sie können selbstverständlich in Ihrer Einführung, in der Moderation, in der Art