

Problem: Es mangelt an gesundem Menschenverstand.

Wir Menschen leiden darunter, dass wir selbst uns anders sehen als der Rest der Welt. Spoiler-Alarm: Meistens liegt die Welt richtig! Ich habe „Mojo“ (so heißt übrigens auch eines meiner Bücher) einmal definiert als „positive geistige Haltung gegenüber unserer aktuellen Aktivität, eine Haltung, die im Inneren beginnt und nach außen strahlt“ und die zu mehr Bedeutung, mehr Glücklichkeit und zu einem besseren Engagement der Angestellten führt. Den dunklen Zwilling des Mojo bezeichne ich als „Nojo“ und es handelt sich für mich um eine „negative geistige Haltung gegenüber unserer aktuellen Aktivität, eine Haltung, die im Inneren beginnt und nach außen strahlt“. In dieser „Nojo“-Kategorie können wir auch eine Ecke für den weltweiten Mangel an gesundem Menschenverstand freiräumen.

In diesem ausgesprochen witzigen, unterhaltsamen und informativen Buch liefert uns Martin zahlreiche Fallbeispiele, bei denen der gesunde Menschenverstand völlig abhandengekommen ist – geht es nun um antiquierte Regeln, endlose Meetings, schlimme Kundenerfahrungen, Rechtsprobleme, Compliance-Ärger oder was auch immer. Aber als Experte für Unternehmens- und Kulturtransformation schlägt Martin nicht einfach nur ein paar tote Äste ab und reitet dann in den Sonnenuntergang. Er taucht tief ein in die Organisation und fahndet nach den Wurzeln der Ineffizienz, der Undurchführbarkeit und der allgemeinen Klotzköpfigkeit. Er zeigt uns die Zusammenhänge zwischen dem Binnenklima eines Unternehmens und dem, womit die Kundschaft zu kämpfen hat. Die Fernbedienung für den Fernseher, von der niemand weiß, wie

sie funktioniert? Der komplett sinnentleerte Internetauftritt eines Unternehmens? Alles geht zurück auf firmeninterne Flaschenhälse, die Geschäftsführung und Belegschaft nicht registrieren, weil sie sich zu sehr auf sich selbst konzentrieren. Und wie Martin (überzeugend) argumentiert, mangelt es dort, wo der gesunde Menschenverstand fehlt, oftmals auch an Empathie.

Wenn Angestellte das, was sie tun, freiwillig tun, dann halten wir sie meiner Erfahrung nach für engagiert. Wenn sie dagegen tun, was sie tun *müssen*, dann bezeichnen wir sie als „konform“. Die meisten Unternehmen verfügen über bestenfalls begrenzte Systeme, um wertzuschätzen, dass eine schlechte Entscheidung vermieden oder ein schlechtes Verhalten abgewendet wurde. Sie konzentrieren sich auf das, was sie tun, nicht auf das, was sie *nicht* tun. In diesem Buch zeigt uns Martin, was

die meisten Unternehmen *nicht tun*, aber tun *sollten*. Er gibt uns konkrete Lösungsansätze an die Hand, mit denen der gesunde Menschenverstand und die Empathie in Organisationen wieder Einzug halten können, unabhängig von deren Größe oder Form.

Ich glaube seit Langem, dass 360-Grad-Feedback ein guter Weg ist, erfolgreichen Menschen dabei zu helfen zu erkennen, wie sie besser werden und ihre Beziehungen am Arbeitsplatz verbessern können. In diesem Buch führt Martin seine eigene, sehr gründliche Version der 360-Grad-Bewertung durch. Sie werden überrascht sein. Sie werden unterhalten sein. Sie werden erleichtert sein – es geht auch anderen so! Und schließlich werden Sie daran erinnert, dass Kategorien wie B2B oder B2C nicht sonderlich hilfreich sind, denn letztlich hängt alles von H2H ab, von „human to human“, von Mensch zu Mensch.

Das sagt der gesunde Menschenverstand.

MARSHALL GOLDSMITH ist laut *Thinkers50, Fast Company* und *Global Gurus* der weltweit führende Managementcoach. Er ist der Autor von Bestsellern wie *Was Sie hierher gebracht hat*, *wird Sie nicht weiterbringen*, *Triggers* und *Mojo*.