

# SEPPUKU-Effekt

von Vera F. Birkenbihl

## Teil I: SEPPUKU

SEPPUKU ist ein japanisches Wort. Es beschreibt den rituellen Selbstmord, den ein Samurai beging, wenn er das Gesicht verloren hatte bzw. wenn ein Gesichtsverlust drohte. Es war für jeden Samurai aufgrund seiner Erziehung evident, daß man alles, nur nicht das Gesicht verlieren dürfte. Demzufolge akzeptierte der Samurai, daß nur der ehrenvolle Tod diese Schande auslöschen konnte.

Da die Samurais die Adeligen (= die höchste der vier sozialen Kasten Japans) waren, ist es nicht verwunderlich, daß es auch weibliche Samurais gab. Männer begingen hara-kiri (hara = Bauch), während die Damen sich die Halsschlagader aufschnitten. Angenommen, auch wir hätten die Tradition des SEPPUKU? Stellen Sie sich dies bitte einen Augenblicklang vor. Welche Konsequenzen hätte das?

- SEPPUKU war nicht nur eine Pflicht, sondern auch ein Recht.
- Selbst der niedrigste Samurai hatte ein Recht auf SEPPUKU, wenn er das Gesicht verloren hatte bzw. wenn ein Gesichtsverlust drohte.
- Wollte man einen Samurai „loswerden“, so war dies einfach. Es genügten schon beleidigende Worte, welche sein Selbstwertgefühl angriffen, um SEPPUKU auszulösen. Aber jede Medaille hat zwei Seiten:
- Wollte man verhindern, daß man einen fähigen, qualifizierten, in vielen Jahren trainierten Samurai verlor, so durfte man nie eine „dumme“ Bemerkung machen, denn diese könnte sich ja in ein SEPPUKU entwickeln. Also mußte auch der Chef (der Daimyo) Selbstdisziplin besitzen.

Wer konnte SEPPUKU auslösen? Zwei Personenkreise. Erstens: Alle höher stehenden Samurais und Daimyos (also ein Chef). Zweitens: Jeder hierarchisch gleichgestellte Samurai (also ein Kollege). Fragen Sie sich bitte einmal:

- Wieviel Ihrer Chefs hätten längst SEPPUKU begehen müssen?
- Welche Ihrer KollegInnen?
- Welche Ihrer MitarbeiterInnen (Kinder)?
- Und Sie selbst, würden Sie noch leben!?

## Teil II: Der SEPPUKU-Effekt©

Jedesmal, wenn ein Samurai SEPPUKU begangen hätte, passiert auch bei uns ein kleiner Tod:

- Bei jedem Angriff auf das Selbstwertgefühl (= auf das „Gesicht“) stirbt ein wenig Arbeitsfreude.
- Bei jeder Kritik stirbt ein wenig Selbstvertrauen, die Basis für gute Leistungen und Erfolg, auch für den Erfolg des „Daimyos“.
- Jedesmal, wenn wir rechthaberisch sind, stirbt ein wenig die Bereitschaft, sich für uns einzusetzen.
- Jedesmal, wenn wir unsere Unfähigkeit, dem anderen zuzuhören, wieder einmal beweisen, stirbt ein wenig Bereitschaft, auf uns (unsere Ideen, Probleme, Wünsche) einzugehen.
- Jedesmal, wenn ein Partner merkt, daß Sie nicht auf ihn eingehen, stirbt er ein wenig. Je mehr solcher Momente er erleben muß, desto stärker wird der SEPPUKU-Effekt und desto größere Probleme haben Sie, wenn Sie ihn trotzdem zu motivieren ver-suchen werden.

1. Jeder Mensch, der einem anderen die Freude am Dasein wieder ein wenig „vermiest“, der Unlustgefühle, Selbstzweifel, Gesichtsverlust u.ä. bei ihm auslöst, löst auch den SEPPUKU-Effekt aus (bzw. verstärkt ihn).

2. Jede SEPPUKU-Situation tötet ein wenig Arbeitsmoral, Freude am Lernen, die Fähigkeit zu denken und kreativ mitzuarbeiten.

Die größten Leistungen werden aber immer von Menschen erbracht, die Freude an (schwierigen) Aufgaben erleben können. Die Faszination (statt Angst vor Kritik) erleben dürfen. Diese Menschen „motivieren sich selbst“, sie wollen sich nämlich die Anerkennung ihrer Umwelt erhalten bzw. erarbeiten! Wenn dies aber nicht gelingt, dann fragen sie sich: Lohnt es sich überhaupt noch, sich einzusetzen? „Aber so kann man das doch nicht sehen!“, höre ich bei Seminaren (für Top-Manager) oft. Kann man wirklich nicht? Ist es realistischer, davon auszugehen, die vielen angeblich demotivierten Menschen (MitarbeiterInnen, Auszubildende, SchülerInnen, VerkäuferInnen etc.) seien alle selbst „schuld“? Was heißt denn „schuld sein“ überhaupt? Ist es wirklich realistisch anzunehmen, unsere armen Führungskräfte (Eltern, Lehrer, Ausbilder, Chefs etc.) könnten wirklich alle gar nichts dafür? Denken Sie doch einmal zurück. Auch Sie waren (sind) ja Untergebener. Auch Sie arbeiteten (arbeiten) unter Führungskräften. Gab oder gibt es nicht auch für Sie Tage, an denen Ihre Mundwinkel „hängen“? Tage, an denen Sie sich über „offensichtliche“ Fehlentscheidungen Ihres „Daimyos“ ärgern? Tage, an denen Sie darunter leiden, daß man Ihre Meinung nicht hören will, daß man Sie nicht anerkennt? Oder denken Sie an die Schulzeit zurück: Wieviel Faszination und Entdeckerfreude durften Sie dort erleben? In Ihrer Ausbildung? In Ihrem Studium? An Ihrem ersten Arbeitsplatz?

Frage: Ist es nicht leichter, den SEPPUKU-Effekt zu verstehen, wenn man sich in der Rolle des Mitarbeiters sieht, dessen Arbeitsfreude und Bereitschaft abgetötet wurde (wird)?

Diese Gedanken sind ketzerisch! D.h. sie greifen die herrschende Meinung an (= die Meinung derer, die herrschen). Sie beziehen sich auf die vielen Menschen (Kinder, Schüler, Mitarbeiter), denen der SEPPUKU-Effekt bereits geschadet hat; nicht auf die wenigen, deren Eigen-Motivation und Selbstwertgefühl so gefestigt sind, daß ihnen dieser Mechanismus wenig anhaben kann. Diese

(wenigen) sind die Ausnahmen. Wichtig sind für uns die vielen, vielen Mitmenschen, die uns als „Motivations-Problem“ erscheinen, deren innere Einstellung wir beklagen. Bitte fragen Sie sich einmal, wie es um Ihre eigene Einstellung, zu sich selbst nämlich, beschaffen ist:

1. Sind Sie zufrieden mit sich?
2. Ist Ihre eigene Arbeitsmoral wirklich in Ordnung?
3. Arbeiten Sie wirklich (noch) gerne und unter Entfaltung ihrer analytischen und kreativen Fähigkeiten?
4. Erleben Sie noch Freude und Faszination im Leben (und bei der Arbeit)?

Je entscheidender Sie diese Fragen bejahen können, desto weniger normal sind Sie. Das ist gut – ich gratuliere ihnen. Betreffs „normal“ sagte Luke RHINEHART ja auch so treffend (in: The Dice Man):

Die Konsequenzen einer Nation aus Normalen sind offenbar: Krankheit, Elend, Brutalität ... und allgemeine Freudlosigkeit.

Das ist leider auch bei uns „normal“ geworden ...

Wenn Sie diese vier Fragen jedoch (zumindest teilweise) verneinen mußten, werden Sie feststellen: Es sind gerade die Unzufriedenen, die ewigen Nörgler unter den „Führenden“ (Eltern, LehrerInnen, Führungskräften), bei denen sich der SEPPUKU- Effekt besonders ausbreitet. Zum Beispiel:

- Eltern, die dauernd an ihre Kinder hin-nörgeln.
- Lebens-(Abschnitts-)PartnerInnen, die alles besser wissen.
- LehrerInnen, die Angst vor ihren Schülern haben (von denen sie dann gerne behaupten, sie seien alle total des-interessiert)!
- Führungskräfte, die häufig mit Kritik arbeiten und sich dann darüber beklagen, daß ihre „Samurais“ nicht freudig und engagiert bei der Sache sind?!

Es ist ein Teufelskreis. Denn früher wagten die Kinder, SchülerInnen, StudentInnen und MitarbeiterInnen es noch nicht im selben Maß wie heute, die Richtlinien in Frage zu stellen. Aber das hat sich geändert! Deshalb gilt: Falls Sie betroffen sind, dann könnten Sie sich einmal fragen, ob Sie selbst bereit und fähig sind, kritisch über sich nachzudenken. Denn: Hat man den SEPPUKU-Effekt einmal durchschaut, kann man eine Menge dagegen unternehmen. Und man stellt bald fest, daß dies mit positiven Reaktionen der anderen einhergeht. Wie man in den Wald hineinruft ...

Und es ist nie zu spät! Im Gegenteil. Die beste Zeit, etwas zu unternehmen (oder zu ändern) war nicht gestern und ist nicht morgen – es ist heute, genauer: JETZT! Denn die Tendenz (zumindest teilweise) auszusteigen wächst. Viele Menschen haben damit begonnen, das (typisch westliche) Wertsystem von gestern zu hinterfragen! Sie beginnen, sich mehr dem Sein und weniger dem Haben-Müssen zuzuwenden! Sie beginnen sich zu fragen, ob unser Lebensstandard es wert ist, unsere Umwelt zu vergiften! Sie beginnen, über einige „Selbstverständlichkeiten“ des alten Weltbildes nachzudenken!

Solange jedoch unsere Eltern, LehrerInnen und unsere Führungskräfte (politisch wie wirtschaftlich) nicht anfangen, diese Fragen zu reflektieren, haben wir alle keine Chance!

## Teil III: Die Anti-SEPPUKU-Effekt-Strategie (für Führungskräfte, LehrerInnen, Eltern, ManagerInnen)

Die folgende Strategie half vielen Menschen in über drei Jahrzehnten, den SEPPUKU- Effekt zu bremsen und anzuhalten, wenn er bereits ausgebrochen war bzw. ihn überhaupt zu vermeiden, wenn er noch nicht eingetreten war. Da der erste Aspekt die Vergangenheit betrifft, nennen wir ihn Schritt ZERO, weil er nur einmal nötig ist. Die anderen Schritte sollten mindestens alle sechs Monate überprüft bzw. in die Tat umgesetzt werden (bzw. die nachfolgende Strategie in Teil IV).

### Der Anti-SEPPUKU-Plan

1. Listen Sie mögliche Verletzungen im Sinne des SEPPUKU-Effektes in Ihrer Firma (Organisation, Gruppe, Abteilung) auf. Im Klartext: Finden Sie vergangene Fehler (auch jene, die nicht die Ihren sind, z.B. weil Sie eine Gruppe übernommen haben).
2. Erzählen Sie allen Betroffenen von der SEPPUKU-Tradition – vielleicht besorgen Sie sich einen japanischen Film bzw. die US-SHOGUN Serie auf DVD und zeigen (zur Einführung in den Samurai Lebensstil) mindestens einige SEPPUKU-Szenen; in SHOGUN gibt es mehrere (Beinahe-)SEPPUKU-Szenen von männlichen (und eine von einer weiblichen Samurai).
3. Reden Sie mit Ihren Leuten über den SEPPUKU-Effekt und darüber, daß der eine oder andere von ihnen betroffen sein könnte, daß einige dieser Ursachen in der Vergangenheit liegen mögen und, daß Sie dies gerne überprüfen bzw. ändern möchten.
4. Laden Sie alle MitarbeiterInnen ein, Ihnen bis Freitag nachmittag einen Brief zu schreiben, den Sie am Wochenende lesen werden. (Er kann anonym sein.) Darin darf man alles sagen, was man u.U. in der Vergangenheit „unfair“ fand oder Versprechen auflisten, die von der Firma noch nicht eingelöst worden sind u.ä.
5. Machen Sie an diesem Wochenende keine (weiteren) Pläne! Lesen Sie die Briefe oder denken Sie darüber nach. Eine der Ängste meiner Kunden besteht darin, daß einige Leute eventuell einen Vorteil daraus ziehen könnten. Bitte bedenken Sie: Jemand, der einen Vorteil herausholen will, wurde in der Vergangenheit bereits verletzt (SEPPUKU-Effekt), demzufolge ist er derzeit sowieso nicht fähig, seine Arbeit besonders gut zu tun. Ob man ihn in der Schule schon zum Versager gestempelt hat, in einer früheren Firma (Abteilung) oder in dieser Firma, vielleicht sogar bereits unter Ihrer Obhut, ist vorläufig egal. Das einzig Wichtige ist, daß Sie einen „halbtoten“ Samurai in ihrer Gruppe haben. Entweder finden Sie Arbeiten, die sie/er tun kann und bauen graduell ihr/sein Selbstvertrauen auf, oder Sie helfen ihr/ihm den Platz zu finden, wo sie/er glücklicher in der Zukunft ist (vgl. TalentSuche- Dialog)\*[\* Falls Sie

befürchten, die meisten Ihrer Leute könnten die Situation ausnützen, sind Sie entweder in der falschen Firma

oder möglicherweise nicht die gute Führungskraft, für die Sie sich hielten ...].

Notfalls erwägen Sie eine Trennung (wir kommen in Kürze darauf zurück). In einem Fall hatten wir eine Dame, die an ihrem Arbeitsplatz geistig völlig überfordert war. Als sie gefragt wurde, was sie gerne tun würde, falls sie eine freie Wahl hätte, sagte sie, sie würde viel lieber die Snack-Bar managen. Diese Eßbecke mit einigen Tischen war den ganzen Tag über offen, damit MitarbeiterInnen auch außer der Zeit eine Kleinigkeit zu sich nehmen und mal zusammensitzen konnten. Die Snack-Bar war im Laufe der Zeit DER soziale Treffpunkt geworden, denn die Dame hatte ein sehr starkes soziales Engagement, aber sehr wenig Interesse an der Papierarbeit, die ihr von jemandem zugewiesen worden war, der nie begriffen hatte, daß sie eine ausgesprochene „people-person“ war (vgl. BLAKE/MOUTON-Management-Grid in: Birkenbihl-on-Management; dieses Econ-Buch ist auch als e-book online lesbar). Der Witz dabei war: Dem Mann, der die Snack-Ecke damals managen mußte, war ursprünglich versprochen worden, daß er diesen Job nur temporär übernehmen sollte, weil jemand die Firma Knall auf Fall verlassen hatte. Aufgrund seiner Angst vor einem Jobverlust sagte er nichts, wiewohl er (als Samurai) bereits „halbtot“ war. Er machte Dienst nach Vorschrift (und nützte jede freie Minute, um von einem anderen Arbeitsleben zu träumen). Also hatten wir zwei halbtote Samurais, beide wurden quasi über Nacht wieder „voll“ lebendig, nachdem der Austausch vorgenommen worden war. Er war ein alter „Schreibtischhengst“, der sich in der Dienstboten-Position „da draußen“ nie wohlfühlt hatte, sie liebte es, den verhaßten Schreibtisch endlich verlassen zu dürfen. Übrigens gab sie der Eßbecke als erstes den Namen „(Firmenname)-Brunnen“ und installierte einen kleinen Springbrunnen, der sich bald größter Beliebtheit erfreute. Natürlich ist es nicht immer so einfach. Manchmal müssen wir mehrere Leute austauschen, um die Fehler der Vergangenheit auszubügeln – aber Sie sehen, wie es funktionieren könnte: Je produktions-orientierter Menschen sind, desto mehr hassen sie Aufgaben, die sie zwingen, häufig Small-Talk mit anderen machen zu müssen (und umgekehrt). Schon dieser eine Faktor sorgt bei vielen Samurai für verschiedene Stadien des „Sterbens“.

6. Manchmal deckt diese Prozedur jemanden auf, der nirgendwo hineinpaßt. Es ist wahrscheinlich besser, dieser Person einen goldenen Handschlag anzubieten, falls wir herausfinden, daß es wirklich absolut keinen Platz für ihre bzw. seine besonderen Talente in unsere Gruppe (Firma, Organisation, Abteilung) gibt. Das motiviert manche, die eh nicht mehr glücklich bei uns waren, den Weg nach draußen freiwillig zu finden, wiewohl sie von sich aus niemals gekündigt hätten. Das Geld hilft ihnen zu gehen – und manche Leute „passen“ ganz einfach besser außerhalb unserer Firma als innerhalb.

Manchmal sagen Kunden mir, daß sie es bereuen, durch die Schritte (1 bis 5) eine solche Person gefunden zu haben. Aber bitte beachten Sie: Falls man die Person auf diese Weise nicht gefunden hätte, wäre die Tatsache, daß sie „halbtot“ war, ja nicht aufgehoben. Sie hätte u.U. in Zukunft eine Menge Schaden angerichtet und viele andere Samurais mitgerissen. Wenn wir langfristig denken, ist es besser, solche Fälle zu finden, ehe der Schaden zu groß wird. Firmen (Abteilungen, Organisationen), in denen

zu viele Samurais zu sterben begonnen haben, zeichnen sich durch ein unangenehmes Klima aus: hoher Krankheitsstand und/oder Mobbing, Pseudo-Dienst (persönliche Bereicherungen, Korruption etc.).

Viele MitarbeiterInnen können durch einen Wechsel innerhalb der Firma oder (Ring-)Tausch eine Position aufgeben, die sie gehaßt haben, wie im Fall der Snack-Bar (es folgen noch sechs weitere faszinierende Beispiele in Teil IV). Manchmal kann man auch unangenehme Arbeiten (die keiner machen will) ein wenig fairer auf alle verteilen, statt daß eine/r es allein machen muß oder ähnlich. In einer anderen Firma galt es, einen Automaten mit frischen Sandwiches aufzufüllen, nachdem der Küchenblock ausgelagert worden war. Der neue Subunternehmer lieferte preiswert, hatte aber nicht die Zeit, die Anlage aufzufüllen. Das übernahmen jetzt von sieben Mitarbeitern per Lotterie jeden Tag einer und das Problem war gelöst. Diese wenigen Minuten dreimal täglich zu investieren, wohl wissend, daß jeder einmal dran ist, wird als fair empfunden. Die Lotterie am Wochenanfang sorgt für Unterhaltung und wenn es jemanden in einer Woche mehrmals trifft, hat er zum Schaden auch noch den freundschaftlichen Spott. Aber es ist der Spott derer, die MIT ihm lachen, nicht über ihn. Sie sehen: Es gibt fast immer Lösungs-Möglichkeiten, aber mindestens ebenso wichtig ist, daß Sie herausfinden, was los ist.

## Teil IV: TALENT SUCHE

### Ein besonderer Dialog

Es ist komisch, aber viele Menschen haben keine Ahnung, was sie gerne tun würden, wenn sie die Möglichkeit dazu hätten. Deshalb habe ich eine Strategie entwickelt für jene, die es selbst herausfinden möchten (vgl. mein e-book: „Das Talent-Portfolio“, auf dieser Website). Falls eine vertrauenswürdige Person uns helfen möchte, können wir uns jedoch auch die Fragen der folgenden Seite stellen. Es ist wichtig, daß die Antworten rasch gegeben und aufgezeichnet werden, so daß man sie zu einem späteren Zeitpunkt (wieder) hören kann (bzw. man jederzeit anhalten und nachdenken kann). Es ist ebenso wichtig, ähnlich lautende Fragen genau so zu verlesen, wie sie formuliert wurden, weil hinter den Fragen eine bestimmte Absicht steckt. (Da der Frage-Zyklus sich in vielen Seminar- und Coaching-Jahren ausgezeichnet bewährthat, wäre es schade, seine Effizienz durch Änderungen zu schmälern, oder?)

Ich wurde oft gefragt, ob man die Fragen auch schriftlich beantworten kann; die Antwort lautet: „Jein“. Genauer: zu 90 % NEIN. Erstens neigen wir dazu, anderen Gedanken zu folgen, wenn wir sprechen; es liegt näher am Denken (wir reden ja mit uns selbst). Wenn Sie nicht regulär SCHREIBEND DENKEN, erhalten Sie möglicherweise eine Antwort aus der „falschen“ Ecke Ihres riesigen Unbewußten. Zweitens können Sie sehr viel schneller sprechen als schreiben. Falls jemand die Fragen für Sie aufzeichnen würde (mit einer 25-Sekunden-Pause nach jeder Frage), dann könnten Sie sie später allein durchgehen. Das wäre vielleicht ein guter Kompromiß (falls die Frage in Wirklichkeit eher im Sinne eines: „Kann ich die Aufgabe nicht ohne Zeugen lösen?“ gedeutet werden muß. Ein Samurai wurde ein guter Samurai, wenn er berufen war. Dann wußte er, daß er tat, wozu er geboren worden war. Er hatte die Chance, einer der Besten zu werden, indem er seine Stärken auslotete und seine Talente systematisch trainierte. Ein Samurai war besser im Pfeilschießen, ein weiterer mit dem Schwert und ein dritter mit der Planung



einer Reiseroute durch unbekanntes Terrain. Auch wir müssen herausfinden, auf welchem Gebiet wir am besten sind, um das Beste geben zu können.

## 10 Fragen und Antworten

1. Angenommen, Sie würden 5 Millionen Euro (steuerfrei) gewinnen, was würden sie zuerst mit dem Geld anfangen?
2. Gibt es Hobbies und Interessen, für die Sie in den letzten Jahren leider keine Zeit fanden, die Sie gern wieder aufgreifen würden? (Welche?)
3. Ein halbes Jahr später (also nach der Weltreise, der Kreuzfahrt etc.): Wo leben Sie jetzt?
4. Wie leben Sie? (Beschreiben Sie etwas detaillierter, aberschnell!)
5. Was tun Sie vormittags?
6. Was tun Sie nachmittags?
7. Was tun Sie abends?
8. Wieviel Zeit investieren Sie in Ihr Hobby oder Ihr besonderes Interessensgebiet (vgl. oben)?
9. Gibt es neue Interessen, denen Sie gerne nachgehen wollen, für die Sie in der Vergangenheit leider nie Zeit hatten, oder zu denen Ihnen bisher das Geld gefehlt hatte?
10. [Dies ist die einzige Frage, bei der man nachdenken darf]: Angenommen es wäre eine Webcam installiert, die Sie ununterbrochen filmen würde, während Sie wach sind. Ich würde durch einen Zufallsgenerator 10 Szenen pro Tag auswählen (und wir würden dies mindesten 10 Tage wiederholen, die per Zufall ausgewählt wurden) und wir beide würden die Szenen gemeinsam ansehen: Bei welchen Tätigkeiten würden wir Sie am häufigsten erwischen? Vielleicht möchten Sie die Fragen mit FreundInnen und NachbarInnen testen (wobei diese auch Sie befragen), bevor Sie sie in ihrer Firma (Organisation) einsetzen. Tatsache ist: Wenn die Leute sich vorstellen, wie sie ihre Zeit verbringen würden, wenn Geld keine Rolle spielt, fallen ihnen lauter Aktivitäten ein, die sie lieben. Diese Aktivitäten sind ein viel besserer Indikator wo unsere wirklichen Talente liegen.

Die letzte Frage (die keinesfalls in Isolation gefragt werden darf) ist ein mächtiges Denk-Tool. Lassen sie mich einige Fallbeispiele aus meiner Berater-Vergangenheit anbieten. MitarbeiterInnen sagten z.B.:

1. Per Handy telefonieren: Diese Herr merkte durch den Dialog, daß er es liebt mit Menschen zu reden, die nicht persönlich anwesend sind. Kann dieser Charakterzug positiv genutzt werden? In der Firma mußte er mit den Kunden persönlich reden. Er hatte sich immer für eine Person gehalten, die gerne mit anderen Menschen zusammen ist, aber die Antworten im Dialog hatten ihm gezeigt, daß er eigentlich eher dazu neigte, sich zurückzuziehen. So würde er (ohne die Notwendigkeit, Geld zu verdienen) z.B. endlose Tage im Wald damit zubringen, das Tierleben zu beobachten, und zwar ganz allein. Bei Frage 10 wurde ihm klar, daß er Kontakte auch liebte, aber eben keine persönlichen. Darüber dachten er und sein Vorgesetzter einige Tage nach und dann hatten sie eine großartige Idee: Heute sitzt er in Parkanlagen mit Handy und Laptop. Von dort aus beantwortet er die Hotline (was in diesem Fall zumeist bedeutet, daß Leute sich bei ihm beschweren). Er hat alle Informationen griffbereit, weil er im Intranet der Firma surfen kann. Er

ist zwar allein, aber nicht einsam. Er tut, was er liebt – und zwischen den Anrufen riecht er an den Blumen ... Sie verstehen, was ich meine.

2. Fachzeitschriften lesen: Dieser Herr hatte während seines Studiums und seiner Doktorandenzeit immer gerne dafür gesorgt, daß er up-to-date blieb. Dann wechselte er ins Arbeitsleben und fand nie mehr die nötige Zeit, dieselben Fachjournale wie früher zu lesen. Es wurde ihm jedoch niemals bewußt, aber es fraß an ihm. Das Ergebnis war, daß er ständig versuchte, in jeder freien Minute (abends, an Wochenenden) den wissenschaftlichen Anschluß zu finden, womit er zum „Langweiler“ innerhalb der Familie wurde. Niemals fühlte er sich frei, mit seinen Söhnen zum Angeln zu gehen (und wenn doch, dann können Sie raten, was er mitnahm, um zu lesen). Man mußte meist in seiner Nähe leise reden, weil Papa wieder mal las. Der Dialog zeigte ihm, daß er sich in den Szenen vor der letzten Frage auf einem großen Kreuzfahrtschiff gesehen hatte, wie er wochenlang die gleiche Route nahm, sich glücklich auf einem großen Deckstuhl sonnte und stapelweise seine Lieblingszeitschriften las. Aber die zehnte Frage brachte es ans Licht: Einerseits war er sehr überrascht und andererseits fühlte er sich befreit, als er endlich verstand, daß er regelrecht süchtig danach war, auf dem Laufenden zu sein. Nun war ihm wirklich klargeworden, daß es für ihn eine absolute Notwendigkeit war, up-to-date zu bleiben. Aber heute begriff er erstmals auch, daß er es ganz einfach liebte, diese Art von Informationen aufzunehmen und über diese Art von Fakten und Ideen zu reflektieren. Das war eine der Sitzungen, wo ich als Coach die Fragen stellte. Später spielten wir die Aufnahme seiner Chefin vor. Als wir zur Frage 10 kamen, fing sie an breit zu grinsen. „Das ist großartig“, sagte sie, „ich suche seit Wochen eine Person und jetzt hocken Sie hier, direkt vor meiner Nase. Das ist ja lustig.“ Es ergab sich, daß sie und einige Manager sich in der Entscheidungsphase befanden; sie planten eine eigene (neue) Fachzeitschrift zu lancieren, um eine Plattform zu besitzen, damit sie u.a. auch eigene Innovationen veröffentlichen konnten. Aber sie wollten ein echtes unabhängiges Magazin schaffen, das in einigen Jahren allgemein als wichtig anerkannt werden sollte. Deshalb brauchten sie einen Redakteur, der das Fachgebiet gut kannte. Aber so ein Mann (damals gab es noch keine „herausragende“ Frau in dieser Branche) wäre als Vollzeit-Redakteur eingangs nicht ausgelastet und daher zu teuer, bis die neue Zeitschrift sich im Markt behauptet hätte. Ab dann würden viele Autoren sich bewerben, dann wäre es ein Fulltime-Job, aber jetzt ... Nun hatte sie ihren Mann, der als Teilzeit-Redakteur sofort starten konnte und einen großartigen Job machen würde. Ab jetzt gehörte das Lesen der anderen Blätter zur Arbeitsplatzbeschreibung, müßte also nicht mehr heimlich und in den Zeiten geschehen, in denen die Familie es ihm übelnahm. Natürlich war er gewillt mit der Aufgabe zu wachsen und sich zu einem professionellen Redakteur zu entwickeln. So konnte ein weiterer gefährdeter Samurai zum Nutzen der Firma und seiner selbst „gerettet“ werden. Seine Familie war wirklich glücklich über diese Entwicklung. Studien zeigen immer wieder: Gute Samurais haben ein glückliches Familienleben.
3. Im Meeting sitzen: Dieser Mensch liebte Meetings. Er war ein „mittlerer“ Manager und die Briefe seiner Mitarbeiter (siehe Anti-SEPPUKU-Plan, S. 6 ff.) zeigten, daß er ständig Meetings einberief. Nun wurde ihm klar, WARUM. Er LIEBTE Meetings. So einfach war das. Nachdem sein Chef das auch verstand, sprachen sie gemeinsam von seiner Fähigkeit, sehr schnell zu begreifen, was die



Leute sagen und dies anderen unmittelbar berichten zu können. Gibt es eine Nische in den meisten Organisationen für solche Menschen? Da können Sie Gift drauf nehmen! Dieser Mann wurde der wichtigste Repräsentant der Firma (in der Funktion einem Botschafter vergleichbar): Er durfte ab jetzt jeden Kongreß besuchen, bei denen potentielle Kunden teilnehmen würden (Teilnehmer können wunderbar Kontakte knüpfen!). Desweiteren würde er das Firmenteam ab sofort zu Ausstellungen begleiten, und er würde selbst Konferenzen „einberufen“, von Presse-Konferenzen bis zu Kunden-Parlamenten oder Meetings mit Subunternehmern. So konnte man von seiner großartigen kommunikativen Fähigkeit profitieren. Es war angenehm mit ihm in einem Meeting zu sein, aber nicht zehnmal in derselben Woche. Die Gruppe, die er ursprünglich gemanagt hatte, beschloß sich ab jetzt nur noch einmal pro Woche zu treffen, um Infos weiterzugeben und zu diskutieren. So waren alle Betroffenen viel glücklicher als vorher.

4. Am Computer arbeiten: Diese Dame war eigentlich eingestellt worden, um bestimmte Arbeiten am Computer auszuführen, was sie auch gerne tun wollte. Aber die tägliche Routine erforderte es, daß sie regelmäßig das Telefon der Kollegin abnehmen mußte, die es anscheinend für nötig fand, ständig irgendwo im Haus herumzurrennen, um mit irgendwelchen Leuten zu reden. Was die Dame ebenfalls nervte war, daß andere Leute den Kopf häufig zur Türe hereinsteckten, um die abwesende Kollegin zu suchen und zu fragen, wo jene sich wohl gerade aufhalten könnte. Nach einer Weile hatte die Frau am PC ein Magengeschwür entwickelt. Der Dialog zeigte ihr zum ersten Mal, was eigentlich los war, und sie konnte ihrem Chef jetzt klar sagen: „Entweder ich bekomme meine eigene Ecke – egal wie klein –, wo ich ohne permanente Unterbrechungen und ohne Telefon arbeiten kann, oder ich muß eine andere Stelle suchen, wo man mich endlich arbeiten läßt.“ (Menschen, die genau wissen, was sie tun, werden überall gesucht, im Gegensatz zu un[aus]gebildeten Arbeitssuchenden.) In diesem Fall war jene gesprächige Kollegin ja deshalb permanent herumgerannt, weil ihre Kollegin am PC nicht bereit war, öfter mit ihr zu reden. Nachdem sie eine neue Kollegin bekommen hatte, mit der sie sich zwischendurch immer wieder mal einige Minuten lang austauschen konnte, arbeiteten auch diese beiden Damen bald ziemlich kompetent zusammen. Es gibt Leute, wie jene gesprächige Kollegin, die eine große „menschliche Insel“ in ihrer Arbeit benötigen. Was mich wirklich freute war, was ich erfuhr, als ich ein Jahr später wieder dort war: Sogar unsere PC-Frau war inzwischen zu einer guten Freundin der gesprächigen Dame geworden. Sie konnte sie nur zuvor nicht ausstehen, weil diese sie damals von ihrer Arbeit abgehalten hatte. Aber nach Feierabend und an Wochenenden machte es ihr durchaus Freude, Zeit mit ihr zu verbringen (solange sie während der Arbeitszeit ungehindert ihren Job tun konnte).
5. Im Regen tanzen? Diese Person hatte einen Job angenommen, um genügend Geld zu verdienen, um wöchentlich mehrere Fitneß-Sessions zu finanzieren. Fitneß war ihm das Wichtigste. Als er sich vorstellte, als Millionär zu leben, wurden ihm zwei Dinge klar: ERSTENS wäre er fähig, sämtliche Fitneß- Studio-Gebühren zu finanzieren, ZWEITENS war seine „große Reise“ (die sich die meisten Menschen wünschen) ein Trip durch das eigene Land, um Fitneß-Studios zu begutachten. Aber bald „sah“ er, wie er ein Fitneß- Center um die Ecke seiner Wohnung kaufte, damit er dort alles genauso einrichten könnte, wie er es wollte. Bald sah er sich in seiner Vorstellung das

Center managen, weil er begriff, daß er zwar gerne 15 bis 20 Stunden pro Woche trainieren würde, nicht aber nicht 50 bis 90. Dies war einer der Coaching Dialoge, die wir in einer Coaching Sitzung machten (in kleinen Firmen oder Abteilungen großer Firmen ziehen die Leute einen neutralen Partner vor). Als wir den Dialog seinem Chef vorspielten, reagierte dieser „normal“, als er sofort meinte: „Nun, ich sehe keine Nische in unserer Firma ...“ Aber das geschah anno 1995, als mehr und mehr Firmen

begriffen hatten, daß zu viele Leute übermäßig Fast-Food essen und sich nicht genug bewegen. Einige Firmen hatte bereits damit begonnen, firmeneigene Fitneß-Center zu installieren. Dabei stellten sie fest: Die Krankheitsrate sank und die Stimmung stieg und blieb oben. Darauf wies ich hin und schlug, in

Hinblick auf die Langzeit-Vorteile, einen Kompromiß vor: Die Firma mietet bestimmte Stunden in einem nahe gelegenen Fitneß-Studio, wo die MitarbeiterInnen trainieren und frei über Firmeninterna reden konnten, da sie unter sich waren. Unser Mann würde in diesen Zeiten als Vermittler zwischen Fitneß- Center und Firma anwesend sein (und ebenfalls trainieren können). Zwei Jahre später eröffnete die Firma übrigens ihr eigenes internes Fitneß- Studio – und vor wenigen Wochen hörte ich, daß man einen DVD-Beamer mit einem großen Monitor bei der Ergometer- und Laufband-Station installiert hat, so daß man dort jetzt u.a. auch vfb Live-Vorträge (bzw. Episoden meiner TV-Serie) sehen kann. Hmmm, ich glaube, das gefällt mir ...

6. Lehren: Dieser Herr hatte einst in der Ausbildungs-Abteilung der Firma begonnen. Von dort hatte ihn einer der Seminarteilnehmer in seine Abteilung abgeworben und er hatte zugestimmt, da dieser ein Mann nach seinem Geschmack gewesen war. Leider wechselte sein neuer Chef später zu einer anderen Firma und unserem Samurai war ein neuer „Daimyo“ vor die Nase gesetzt worden, den er nicht mochte. Inzwischen hatte sich herausgestellt, daß der Job öde war und er sehnte sich in die Trainings-Abteilung zurück. Ihm war aber nie wirklich klar gewesen, daß er damals nur wegen dieser Person gewechselt hatte, er hatte sich eingeredet es sei die Aufgabe dort gewesen. Das ist ein gutes Beispiel für die Art von Dingen, die herauskommen können, wenn man den Dialog mit einer Person durchführt, der man trauen kann. Nachdem ihm seine Situation klargeworden war, entschied er sich mit seiner ehemaligen Vorgesetzten in der Trainings-Abteilung zu sprechen. Diese Dame war froh, ihn wieder zurück zu bekommen und forderte ihn durch offizielle Kanäle an. Bald war er wieder dort, wo er sich wesentlich wohler fühlte und man seine Leistung zu schätzen wußte.

Ich könnte ihnen noch viele weitere Beispiele schildern, aber ich denke Sie verstehen, worum es geht. Es gibt relativ viele MitarbeiterInnen, die nicht sehr glücklich mit Ihrer Arbeit sind und deren Vorgesetzte davon nichts ahnen. Deshalb neigen die Leute dazu, Schuld zuzuweisen und herumzunörgeln. Betroffene Chefs halten wenig von ihren Angestellten, diese halten wenig von ihrer Firma oder Kunden (die einen dauernd bei dem unterbrechen, was man landläufig als „Arbeit“ bezeichnet.) Es gibt viele Firmen und andere Organisationen, die von der Anti-SEPPUKU-Effekt-Strategie profitieren könnten, falls jemand sie implementieren würde. Aber wer? Sie vielleicht? Wann möchten Sie denn beginnen?

## Quellen

Text: Teil I und II: Vortrag auf einem Kongreß in Darmstadt (1983 oder 1984), später ein Abschnitt in meinem Taschenbuch Erfolgs-Training. Teil III war eine firmeninterne Seminarunterlage für einen holländischen Kunden (© 1999) und Teil IV (bisher unveröffentlicht!), erscheint erstmals in diesem e-book, © 2005.

Zu den Werken von Vera F. Birkenbihl Ausführliche Informationen über alle Bücher, DVDs, Videos, Ton-Kassetten etc. finden Sie (im Shop) auf meiner Website [www.birkenbihl.de](http://www.birkenbihl.de)