

# GDI IMPULS



Wissensmagazin für Wirtschaft, Gesellschaft, Handel  
Nummer 1 . 2010



## Freeconomy

**Die Gratis-Mentalität hat gesiegt.  
Höchste Zeit, daraus ein gutes Business zu machen.**



**Jeremy Rifkin**  
Das Zeitalter der Empathie

**Kjell A. Nordström**  
Die Weltkarte der Trends

**Christian Ankwitsch**  
Die Strategie des Durchwurstelns

# Einführung in das Faszinationsmanagement

Was macht es aus, dass Mitarbeiter von «ihrem Unternehmen» fasziniert sind? Und wie kann man Faszination initiieren – oder gar managen? In drei Schritten, sagt Nicole Truckenbrodt.



Erfolgreichen Unternehmen gelingt es einfach, ihre Mitarbeiter zu faszinieren. Sie schaffen bei ihnen höchste Identifikation mit Produkt und Unternehmen. Diese Leidenschaft ist es, die bei Unternehmen wie Gore, Porsche oder Ikea die Grundlage für exzellente Leistungen und ausserordentlichen Erfolg bildet.

Die Vorteile einer faszinierenden Organisation liegen auf der Hand: Ein Höchstmass an Identifikation bietet hohe Flexibilität seitens der Belegschaft. Und – auch wenn der bis vor kurzem noch heiss diskutierte «war of talents» derzeit etwas in den Hintergrund ge-

treten ist: Nur exzellente Mitarbeiter erbringen hervorragende Leistung als Grundlage für zukünftigen Markterfolg. Eine hohe Attraktivität als Arbeitgeber ist somit ein schwer imitierbarer Wettbewerbsvorteil.

Wie ist es nun möglich, ein «normales» Unternehmen in ein faszinierendes zu transformieren? In ein Unternehmen, von dem die Mitarbeiter mit leuchtenden Augen und voller Stolz erzählen. In ein Unternehmen, von dem jeder Mitarbeiter bis in die letzte Pore «infiziert» ist. In ein Unternehmen, in dem (Pro-)Aktivität, Produkti-

vität, Optimismus, Innovationskraft, Stärke herrscht. Wie ist es möglich, ein solches soziales Gebilde zu schaffen, von dem sich Menschen so begeistern lassen, dass sie bereit sind, sich langfristig zu binden und mit aller Kraft für den Erfolg des Unternehmens einzusetzen, auch und gerade in Zeiten von Aufbruch und Wandel? Mit der Aktivierung einer Ressource, die in jedem von uns steckt: der Fähigkeit zur Faszination und Begeisterung.

Faszination. Ein starker Begriff für intensives persönliches Erleben. Für eine ganz besondere Qualität, die entweder an grosse Inszenierungen, Massenphänomene oder Rauschzustände erinnert – oder als individuelle, private/intime Erfahrung verortet wird. Um möglichen Missverständnissen vorzubeugen – Faszinationsmanagement hat weder mit blendenden Massenveranstaltungen zu tun, noch missbraucht es die Sehnsucht nach intensiven Erlebnissen. Es bedient sich ganz einfach der Prinzipien der Faszination und holt diese Qualitäten in den Unternehmenskontext, aktiviert und nutzt sie.

**FASZINATION DURCH INTERNES BRANDING** Der Grundansatz ähnelt dabei jenem der Markenbildung. Gelungenes Branding lässt erfolgreiche Markenwelten entstehen und arbeitet mit dem Prinzip Faszination: Branding und Marke geben Orientierung und vermitteln Identität. Beim Kunden. Das Produkt ist einzigartig, der Kunde identifiziert sich mit dessen ureigenen Besonderheiten und besonderen Werten. Egal, welche wesentlichen Differenzierungsmerkmale die Einzigartigkeit einer Marke ausmachen (Form,

Qualität, technische Spezifikationen, Image ...), diese Einzigartigkeiten werden ein Teil des jeweiligen Mythos. Der Kunde kauft, und «gehört dazu».

Eine Einzigartigkeit und Besonderheit wahrzunehmen, zu beachten, wertzuschätzen und zu verstärken: Das sind die Bausteine des Prinzips Fas-

elektrisiert, ohne sie zu missbrauchen oder zu manipulieren. Es respektiert zwei wesentliche Grundbedürfnisse des Menschen. Einerseits nach Beachtung, Bindung und Zugehörigkeit und andererseits das urmenschliche Prinzip: über sich hinauswachsen können. Es bündelt Kräfte, fokussiert sie und gibt

## «Die Fähigkeit, sich faszinieren zu lassen, beginnt mit der Bereitschaft, sich einzulassen und neugierig zu sein.»

zination. Erfolgreiche Marken-Unternehmen stellen diese Beziehung regelmäßig zwischen Marke und Kunde her. Und genau diesem Prinzip folgt auch das Faszinationsmanagement.

Natürlich nicht, indem den Mitarbeitern das Einzigartige der Marke eingetrichtert wird. In manchen Firmen werden die Beschäftigten mit Marken-/Brandingseminaren zwangsbeglückt, nach dem Motto: «Gehen Sie mal dorthin, dort «inhalieren» Sie unsere Marke, dort bekommen Sie ... ins Blut.» Solche Versuche, mündige Menschen zu manipulieren, wirken auf die Beteiligten eher lächerlich.

Im Faszinationsmanagement geht es hingegen um die Einzigartigkeit, das Besondere des Unternehmens. Damit erschafft es in der Organisation gemeinsamen Sinn und lässt die persönlichen Ziele mit den Unternehmenszielen verschwimmen. Ob ein Unternehmen dafür bereit ist und inwieweit Faszination schon im Unternehmen vorhanden wäre, kann der Unternehmens-Check auf den folgenden Seiten beantworten.

Faszinationsmanagement ist ein Ansatz, der Menschen mitnimmt, sie

zielgerichtet Raum für Neugierde, Interesse, Offenheit. Dann entsteht Begeisterung fast von allein, durch die Sinnhaftigkeit einer Idee und durch das Wissen, wozu es gut und richtig ist, sich dafür (wieder) einzusetzen.

### DREI SCHRITTE ZU FASZINATION

Das Managen von Faszination braucht einen Rahmen und eine stabile Basis. Folgende Schritte sind notwendig, um Faszinationsmanagement stimmig in die Gesamt-Unternehmensstrategie einzubinden:

#### > Faszinations-Potenziale aufspüren

Über einen systemischen Gesamtblick auf das Unternehmen wird die Faszinationsbereitschaft analysiert, und es werden begeisternde Einzigartigkeiten («exciting uniqueness») aufgespürt, die das Zeug zur strategischen Wettbewerbsdifferenzierung haben.

#### > Ist-Situation und strategische Ausrichtung abgleichen

Die Ergebnisse der Potenzialanalyse werden über die Betrachtungsebenen Strategie/Ziele, Verhalten und Struktur sowie den Kontext

Markt sowohl mit der aktuellen Ist-Situation als auch mit zukünftigen Szenarien abgeglichen. Hierbei wird ein besonderes Augenmerk auf mögliche Wechselwirkungen gelegt. Damit ist die Grundlage für die Identifikation strategischer Wettbewerbsvorteile gelegt.

#### > Ziele etablieren und den Weg dorthin bestimmen

Es macht wenig Sinn, aus der vollen Begeisterung Energien für wenig lohnende Ziele zu mobilisieren. Eine gemeinsame Orientierung bedarf einer klaren Vision des Top-Managements. Daraufhin wird entsprechend der Einzigartigkeit jedes Unternehmens ein massgeschneiderter Weg kreiert, um die gewünschten Energien zu entfachen – und auf die erfolgsrelevanten Aktionsfelder hin auszurichten.

Faszinationsmanagement kann auf einen Schlag die gesamte Energie wecken, die in einer Organisation steckt – wie ein organisationaler Energie-Drink. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass dadurch starke und auch ungeahnte Wechselwirkungen ausgelöst werden können. Faszination kann zwar Massen ergreifen, sie entsteht jedoch ganz individuell, im eigenen Erleben – sie ist eine so starke Emotion, dass man sich ihr mit dem nötigen Respekt annähern sollte. Deshalb ist es essentiell, das Feuer in den Herzen der einzelnen Menschen zu entfachen. Und hier beginnt der Königsweg des Faszinationsmanagements. Das beherzte Umsetzen im Unternehmen, die Berührung der emotionalen Seite der Menschen und somit der gelebten (!) Unternehmenskultur.

Weiter auf Seite 77 >>

Goethe sagte: «Wo immer man es anpackt, wird es interessant.» Die Fähigkeit, sich faszinieren zu lassen, beginnt mit der Bereitschaft, sich einzulassen und neugierig zu sein. Dann entsteht Interesse (lat. inter-esse: «mit-ten drin sein»), Flow in der Wissenschaft), aus dem sich Begeisterung entwickelt. In und aus der Begeisterung heraus passiert es in manch wunderschönen Momenten, dass der Funke der Faszination überspringt und einen sprachlos werden lässt...

Faszinationsmanagement setzt an folgenden Hebeln an:

**KAIROS STATT CHRONOS** Für Faszination ist Zeit eine wichtige Komponente. Zeit in einer paradoxen Form: Scheinbare Zeitverschwendung statt Zeitersparnis. Im Zustand der Konzentration und Fokussierung auf einen Gegenstand des Interesses bleibt die Zeit quasi stehen, die Intensität des Augenblicks erhöht sich um ein Vielfaches. Die Griechen hatten zwei Zeitbegriffe: Chronos (der Takt, die fließende Zeit) und Kairos (der richtige Zeitpunkt, die Gunst der Stunde). Für Faszination ist Kairos eine wichtige zu entdeckende Zeitqualität. Deshalb kann Chronos, und damit die Uhren, eine Weile abgenommen werden. Eigen-Zeit beginnt. In diesem Moment öffnen sich im Unternehmen Inspirationsräume, lebendiger Innovationsgeist wird wach geküsst.

**ALLES AUSSER-GEWÖHNLICH** Faszination liegt im Ausser-Gewöhnlichen. Ausser-Gewöhnliches ist spannend. Ausser-Gewöhnliches macht wach. Auf der anderen Seite bieten Gewohnheiten Sicherheit. Geborgenheit, Routine, Ruhe

und Verlässlichkeit. Deshalb sind sie nicht minder attraktiv! Und so speist sich der Impuls, Gewohntes zu verändern, aktiv etwas dafür zu tun, entweder aus Leidensdruck – oder aus Neu-Gier, was wohl ausserhalb des «Normalen» noch so möglich (und nötig) ist. Über die Zeit hinweg haben viele die Neugier verloren, durch so manch schlechte Erfahrung. Andere haben

## «Jeder springt nur aus dem Kreis der Gewohnheiten heraus, weil und wenn er will – und nicht, weil er muss.»

noch genügend Neugier, sodass sie Spass dabei haben, Möglichkeiten zu entdecken, und die nötige Antriebskraft aufbringen, ihren Kreis der Gewohnheiten immer wieder zu verlassen.

Dazu braucht es Mut. Es gilt, die eine oder andere Angst zu überwinden und darin einen Zustand von Flow zu erleben, persönliche Grenzen zu sprengen. Immer unter der Prämisse, dass jeder nur aus dem Kreis der Gewohnheiten herausspringt, weil und wenn er will – und nicht, weil er muss. Der Energieaufwand für die erste Bewegung ist dabei am grössten. Wenn es erst mal läuft, geht es fast von alleine. Werden diese Erfahrungen gemeinsam gemacht, entsteht ein kollektives Kraftfeld. Das Faszinationspotential setzt sich frei.

**EINZIGARTIGKEIT UND IHRE GRENZEN** Die besondere Ergriffenheit, die Faszination auslösen kann, speist sich aus Einzigartigkeit. Etwas, was wirklich so noch nie da war und so nie mehr da sein wird. Etwas, womit ich mich als etwas Besonderes, Unnachahmliches füh-

le. Das Schöne: Jeder Mensch ist einzigartig. Um faszinieren zu können, ist es notwendig, sich selbst in seiner Einzigartigkeit wahrnehmen, wertschätzen und diese verstärken zu können.

Dabei ist jedoch immer ein Regulator nötig: die stringente Selbstverantwortung jedes Einzelnen. Neben der Bewusstheit über den eigenen Wert (Einzigartigkeit) muss gleichberechtigt

das zugrunde liegende soziale Wertegerüst stehen. Sonst besteht die grosse Gefahr, manipuliert zu werden (andere sagen, wie wertvoll ich bin), oder die Versuchung, andere zu manipulieren (ich verführe andere).

Die Fokussierung auf die eigene Einzigartigkeit hat noch einen Nebeneffekt: Wer sich nicht mehr vergleichen muss, da sein Leben, sein Job, seine Empfindungen, seine Probleme, seine Konstruktionen unvergleichlich sind, erfährt Entlastung (der Druck fällt weg, sich ständig zu vergleichen – «Was ist richtig?», «Was macht man?», «Bin ich besser, höher, weiter als der andere?»). Der Blick auf das Unvergleichliche, auf das Besondere wird frei. Diese Stimmung gilt es, im Unternehmensalltag zu pflegen, in kollektiven stimmigen Inszenierungen zu fokussieren und mit den strategischen Zielen zu verknüpfen. <

**Link zum Thema**  
www.navoconsulting.de