

Von vier auf sechs Zylinder: ein Text aus der Presse

„Wir haben ein Stück Kanada in Deutschland gesucht. Alle haben gesagt, das gibt es nicht. Nach sechs Wochen hatten wir es gefunden.“ Wer Jörg Hahn, Coach und Berater von Spitzenmanagern, in Ruhe für ein Interview treffen möchte, der muss sich in die Fränkische Schweiz begeben. Eine karge felsige Landschaft zwischen Nürnberg und Bamberg in Nordbayern. Hier entstand der Begriff der Romantik. Keine Bären gibt es, aber Felsmassive und Höhlen, eingezwängt zwischen steinigem wasserarmen Hocheben und romantischen Flusstälern. Links eine Burg, rechts ein Waldstück. Abbiegen auf eine lange Schotterzufahrt. Auf einer Waldlichtung ein kleines schiefergedecktes Haus: unendliche Ruhe, klare Luft, Natur fast pur. Wer seine Kunden sind? Freundliches Lächeln: „Sie kommen alle aus technikgetriebenen Unternehmen, mittleren und großen“. Namen gibt es keine. Wer weiß, dass die Siemens-Hochburg Erlangen-Nürnberg nur 40 Kilometer weit weg ist, der denkt sich seinen Teil. Auf jeden Fall kommen sie immer häufiger hier herauf und das aus der ganzen Bundesrepublik. Auch Amerikaner, Inder, Türken, Chinesen und Österreicher waren schon hier. Raus aus der Großstadt, den hektischen Büros. Das „kostet“ jedesmal einen Tag, und das fünf Monate hintereinander. Genau das ist der Zweck der Übung.

Management ist Menschenführung, lautet Hahns Credo. Und wer Menschen führen will, muss lernen, sich selbst zu führen. Mit der Entscheidung, was wesentlich oder unwesentlich ist, was Zeit braucht und was nicht, fängt alles an. Wer sich von Jörg Hahn beraten lässt, soll vorher entscheiden, ob ihm das wesentlich ist. Mit dieser Entscheidung beginnt dann der Veränderungsprozess: „Wer einmal erlebt hat, was für ihn dabei herauskommen kann, wenn er sich für die Grundlagen seiner Unternehmensführung ein wesentliches Stück Zeit nimmt, der lernt, diese Erfahrung auf andere Aufgaben zu übertragen. Seine Art zu führen beginnt sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Wenn das klappt, habe ich mich überflüssig gemacht. Mission completed!“ „Aufgabe erfüllt“, das steht groß und fett in einem der „Abschiedsbriefe“, die Jörg Hahn von seinen ehemaligen Klienten erhalten hat. Welche Aufgabe? „Von den Themen her sieht das im ersten Moment ganz bunt aus,“ sagt Hahn, „aber das ist nur die Oberfläche. Wenn wir durch diese Symptomebene hindurchstoßen, stellt sich immer heraus: Es geht um Wahrnehmung, Wirkung und Wandel.“ Menschen nehmen ein Unternehmen auf ganz unterschiedliche Art und Weise wahr. „Die Wirklichkeit des Unternehmens ist für den Manager eine andere, als für den Mitarbeiter. Im Grunde konstruiert sich jeder im Unternehmen seine eigene Wirklichkeit.“ Wenn Management Wandel bewirken will, muss es diese vielen Wirklichkeiten im Unternehmen verändern. „Fast alle probieren das über Reden, bunte Bilder, tolle Charts und schöne Broschüren. Aber das klappt fast nie. Wirklichkeit verändert sich durch Erfahrung. Man muss das Neue durch eigenes Handeln ausprobieren können. Manager müssen das nicht nur zulassen. Sie müssen es aktiv anbieten.“

Das sagt er so einfach und ich frage mich, wo er das her hat. Studium der Wirtschafts- und Geisteswissenschaften, Assistent an der Uni für russische Geistesgeschichte, nebenher ein Antiquitätengeschäft. „Im Nostalgieboom der siebziger Jahre war das eine Goldgrube. Ich bin immer mit einem Bündel Hunderter in der Tasche herumgelaufen. Man wusste ja nie, ob einem an der nächsten Ecke ein Barockstuhl angeboten wurde.“ Promotion mit Auszeichnung, danach vier Jahre

persönlicher Referent eines Oberbürgermeisters. „Damals fing das an mit dem Coaching, mit Kommunikations- und Führungsstrategien“, erinnert sich Hahn. Danach hat ihn ein Vorstand zu Siemens geholt als Leiter Kommunikation des weltgrößten Standorts. Ein Siemens-Vorstandschef nahm ihn mit für den Aufbau der heutigen Metropolregion Nürnberg: „Damals wurde ich geschäftsführendes Vorstandsmitglied mit einer Hauptaufgabe: Wir mussten Strategien gegen das Selbstmitleid durch Strukturwandel entwickeln und anfangen zu kooperieren. Irgendwie hat das gut geklappt. Wir sind durch die Krise gekommen und wurden zur europäischen Metropolregion ernannt“

Während wir reden, knirschen die kleinen Steine auf den Waldwegen unter unseren Schritten. Es ist sonst das einzige Geräusch weit und breit. Wir gehen, während wir denken und dann reden wir. „Waldspaziergang“ heißt das in der Politik. Ein bewährtes Mittel, immer wenn Themen, Gedanken und Verhandlungen am toten Punkt angekommen sind und die Schwierigkeiten unüberwindbar scheinen. „Feuerstein-Coaching“ nennt Hahn dieses Angebot für Spitzenmanager: Fünf Monate je einen Tag auf sich selbst besinnen, sein Potential, Von vier wieder auf sechs Zylinder und das bei weniger Energieeinsatz und größerer Laufruhe würden Automobilentwickler das nennen. Das Angebot gibt es nur als Paket und natürlich finden die Spaziergänge bei jedem Wetter statt. „Das Denken der Spitzenmanager ist sesshaft geworden,“ sagt Hahn, und damit kompliziert. Es klebe an den Problemen. Ganz besonders in Deutschland, wo das Reden, über das, was man tun könnte, mehr zählt, als das Handeln. Deshalb bringen seine Klienten Wanderschuhe oder Gummistiefel mit. „Im Gehen bekommen Gedanken eine ganz andere Bewegung. Es ist einfacher, komplizierten und überflüssigen Ballast am Wegrand der Gedanken stehen zu lassen.“ Wer sich so aus der krampfhaften Problemanalyse befreit, der macht Kraft für Lösungen frei. Und Lösungen für den notwendigen Wandel, die sind immer klar, einfach und leicht. Genau darin liegt für Hahn die wirkliche Klasse von Spitzenmanagern: Das vermeintlich Komplizierte auf eine klare Lösung zu reduzieren und den Mitarbeitern möglichst früh eine persönliche Erfahrung davon zu ermöglichen. „Genauigkeit“, sagt Hahn, als ich mich verabschiede, „ist der größte Feind der Klarheit.“ Mit klarem Blick finde ich auch allein den Rückweg in die Stadt.

A. L.