

**RADIKAL**  
**MENSCHLICH** ERFOLGSFAKTOR  
PERSÖNLICHKEIT  
IN ZEITEN  
DER  
VERÄNDERUNG

ILJA GRZESKOWITZ

GABAL

**Ilja Grzeskowitz**  
**Radikal menschlich**

ILJA GRZESKOWITZ

# Radikal menschlich

Erfolgsfaktor Persönlichkeit in Zeiten  
der Veränderung

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buchs geprüft.  
Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss.  
Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86936-870-2

Lektorat: Dr. Michael Madel, Ruppichteroth

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | [www.martinzech.de](http://www.martinzech.de)

Autorenfoto: Philip Reichwein

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | [www.buch-herstellungsbuero.de](http://www.buch-herstellungsbuero.de)

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

Copyright © 2018 GABAL Verlag, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,  
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Printed in Germany

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)

[www.facebook.com/Gabalbuecher](https://www.facebook.com/Gabalbuecher)

[www.twitter.com/gabalbuecher](https://www.twitter.com/gabalbuecher)

*Für meine Frau Silke und unsere beiden wundervollen Töchter  
Emma und Elisabeth.*

*Danke, dass Ihr mich so sein lasst, wie ich bin. Immer.  
Ich liebe Euch.*



# Inhalt

**Intro: One Shot** 9

## **Teil I: DAS MOTIV**

- 1. Der Change Loop** 21
  - Change or die 28
  - Achtsamkeit, Baby! 33
  - Bleib Du selbst, um Dich zu verändern 36
  
- 2. Was wichtig ist** 44
  - Der persönliche Freiheitsplan 49
  - Positive Besessenheit 56
  - Unverhandelbare Grundprinzipien 61
  
- 3. Äußere Veränderung durch innere Transformation** 66
  - Von Dodos und Wölfen 69
  - Der Change-Diamant 72
  - Transformation, Baby! 79

## **TEIL II: DIE MENSCHEN**

- 4. Niemand gewinnt allein** 85
  - Das Team ist heilig 87
  - Mitarbeiterorientierung kommt vor Kundenorientierung 93
  - Wer wird weinen, wenn Du stirbst? 98
  
- 5. »Schneller, höher und weiter« – damit ist es vorbei!** 106
  - Der Angriff auf den Todesstern 111
  - Die Welt braucht mehr Batteriewechler 114
  - Lektionen in Dankbarkeit 119

<b>6. Die Motivationsrevolution</b>	<b>124</b>
Eine unbequeme Wahrheit	132
Waschbrettbäuche, Golf und volle Geldspeicher	135
Jede Jeck is anders	139

### **TEIL III: DAS MACHEN**

<b>7. Veränderung. Einfach. Machen.</b>	<b>147</b>
Unperfekt, aber sexy	150
Die 7-Sekunden-Regel	154
Mach Dein eigenes Glück	158
<b>8. Erfolg ist ein Arschloch</b>	<b>166</b>
Die Erfolgs-Formel	171
Die Kunst des kritischen Denkens	176
Es ist niemals zu spät, einen Unterschied zu machen	183
<b>9. Die Smells-Like-Teen-Spirit-Regeln für ein erfülltes Leben</b>	<b>189</b>
Don't fake it 'til you make it	193
Vergeuden Sie Ihre Zeit nicht mit Negativität	197
Genießen Sie die Wachstumstreppe	201

<b>Outro: Be the Change</b>	<b>207</b>
-----------------------------	------------

<b>Danksagung</b>	<b>211</b>
-------------------	------------

<b>Sie wollen mehr?</b>	<b>213</b>
-------------------------	------------

<b>Anmerkungen</b>	<b>214</b>
--------------------	------------

<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>217</b>
-----------------------------	------------

<b>Personen- und Stichwortverzeichnis</b>	<b>219</b>
---	------------

<b>Über den Autor</b>	<b>223</b>
-----------------------	------------



## Intro: One Shot

*»Look. If you had one shot, or one opportunity.  
To seize everything, you ever wanted.  
In one moment.  
Would you capture it, or just let it slip?«*  
Eminem, »Lose Yourself«

Ich bin kein besonders esoterischer Mensch. Und doch glaube ich tief und fest daran, dass jeder einzelne Mensch aus einem besonderen Grund auf dieser Erde ist. Dass wir eine Aufgabe zu erfüllen haben, die nur wir erledigen können, weil wir mit einem bestimmten Talent oder einer besonderen Gabe gesegnet sind. Woran ich hingegen nicht glaube, sind Zufälle. Es war ein wunderschöner Morgen im Sommer 2013. Ich fahre in meinem Dodge-Challenger-Mietwagen durch Los Angeles und genieße die relaxte Atmosphäre einer meiner Lieblingsstädte auf dieser Welt. Im Radio läuft Eminems Hit *Lose Yourself*, dessen Worte im Intro mich magisch berühren: »Wenn Du nur einen Schuss, nur eine Gelegenheit hättest, all das zu erreichen, von dem Du immer geträumt hast. In nur einem einzigen Moment. Würdest Du den Moment nutzen, oder ihn einfach an Dir vorbeiziehen lassen?« Während ich über diese Frage intensiv nachdenke, fahre ich den Broadway entlang und erblicke ein Gebäude, das mich fasziniert, weil es so untypisch für die Stadt der Engel ist. Einem spontanen Impuls folgend, halte ich an und blicke auf das Schild an der Fassade. Es handelt sich um das Bradbury Building, das von George Wyman entworfen wurde. Dieser war ein einfacher Zeichner, der für fünf Dollar in der Woche für den ursprünglich mit dem Entwurf beauftragten Architekten Sumner Hunt arbeitete, als er von dem Millionär Lewis Bradbury gefragt wurde, ob er das geplante Gebäude für ihn designen wolle. Nach anfänglichen Zweifeln sagte er schließlich zu.

Und obwohl er weder eine Ausbildung als Architekt noch irgendwelche Referenzprojekte vorzuweisen hatte, erschuf er ein Gebäude, welches mittlerweile seit über einem Jahrhundert das Stadtbild prägt und von Fachleuten auf der ganzen Welt bewundert wird. Wyman nutzte seinen einen Schuss, um einen Unterschied zu machen, der über sein eigenes Leben hinauswirken sollte. Es sollte aber sein einziger Erfolg im Bereich der Architektur bleiben, denn kurze Zeit nach der Fertigstellung des Bradbury Building zog er sich zurück und plante für den Rest seines Lebens kein weiteres Gebäude von Bedeutung.

Wahrscheinlich hätte diese Geschichte nicht so eine magische Wirkung auf mich gehabt, wenn ich nicht im selben Moment das Eminent-Lied im Ohr gehabt hätte. Denn George Wyman, der Designer des Bradbury Building, verkörperte exakt die Worte, die der als Marshall Bruce Mathers geborene Rapper in seiner unnachahmlichen Art und Weise in das Mikrofon schmetterte: *»Look. If you had one shot, or one opportunity. To seize everything, you ever wanted. In one moment. Would you capture it, or just let it slip?«* Seitdem bin ich von der One-Shot-Idee fasziniert. Von dem Gedanken, dass jeder von uns einen besonderen Schuss zur Verfügung gestellt bekommt, mit dem wir einen Unterschied machen können. Manche nutzen ihn, andere lassen ihn zunächst einmal vorbeiziehen, und dann gibt es da noch diejenigen, die ihn überhaupt nicht wahrnehmen. Ich bin der festen Überzeugung, dass jeder von uns diese eine Patrone zur Verfügung gestellt bekommt. Vielleicht sind es sogar zwei oder drei. Aber immer eine, auf die es ankommt. Die wirklich zählt. Im Business. In der Liebe. Im Leben. Und es unsere Aufgabe im Leben ist, herauszufinden, wofür wir sie einsetzen.

Leider lassen sich viel zu viele Menschen dabei ablenken, verfallen den betörenden, aber irreführenden Botschaften der Sirenen ihres Umfelds und warten auf den perfekten Zeitpunkt, um endlich loslegen zu können. Doch der wird leider niemals kommen. Wir haben auch kein Ersatzleben in der Hinterhand, das wir nutzen können, wenn es mit dem ersten nicht so richtig geklappt hat. Es gibt auch keine Generalprobe, sondern unser Leben findet genau jetzt und in diesem Moment statt. Auch Sie, liebe Leserinnen und Leser, haben einen solchen Schuss. Sie sind auf dieser Welt, um einen Unterschied zu machen, um andere Menschen zu berühren und ein Leben zu

führen, das diesen Namen auch wirklich verdient. Wie auch immer Ihre konkrete Aufgabe lautet, beginnen Sie noch heute mit der Umsetzung, zumindest aber mit der Suche. Legen Sie Ihre Patrone in den Revolver. Nehmen Sie Ihr Ziel ins Visier. Und dann feuern Sie und machen einen Unterschied, wie es Wyman mit dem Gebäude am Broadway in Los Angeles getan hat. Auf Ihre Weise. In Ihrem Stil. Mit Ihrer Persönlichkeit.

Möglicherweise stellen Sie sich an dieser Stelle dieselbe Frage, die mir vor vielen Jahren zum ersten Mal durch den Kopf ging:

**»Gibt es wirklich einen Grund, warum ich auf dieser Welt bin?  
Und wenn ja, wie finde ich ihn?«**

Sehr lange habe ich vergeblich auf eine Antwort, auf Klarheit, ja auf irgendein Zeichen gewartet. Doch so intensiv ich auch suchte, ich fand einfach nichts. Bis ich irgendwann auf ein Zitat von Søren Kierkegaard stieß, der treffend feststellte, »dass wir unser Leben zwar vorwärts leben, aber rückwärts verstehen«. Genau so war es auch bei mir, und heute weiß ich, dass mein einer Schuss, meine Aufgabe und mein Talent darin besteht, Menschen, Unternehmen und Organisationen dabei zu unterstützen, den Erfolgsfaktor Persönlichkeit zu nutzen, um in Zeiten von massiver Veränderung erfolgreich zu sein.

In der Retrospektive muss ich über meine Suche nach dieser Aufgabe lachen, denn der Umgang mit Menschen, das Verstehen ihrer Motive und das Talent, mein Umfeld für Veränderungen zu begeistern, war schon in jungen Jahren meine große Stärke. Die Zeichen waren immer da. Ich nahm sie nur nicht wahr. Am Ende meiner Zeit als Zivildienstleistender war die Leiterin des integrativen Kindergartens, in dem ich meinen Dienst absolvierte, ganz erstaunt, als ich ihr mitteilte, dass ich beschlossen hatte, BWL zu studieren. »Aber Ilja«, sagte sie verwirrt, »so einfühlsam wie du mit den Kindern umgegangen bist, musst du doch etwas mit Menschen machen.« Als Geschäftsführer für Karstadt, Wertheim und IKEA war ich vor allem deshalb erfolgreich, weil ich immer meine Mitarbeiter an die erste Stelle setzte. Weil ich an den unterschiedlichsten Standorten Teams an meiner Seite hatte, die für mich durchs Feuer gegangen wären. Und auch in meiner Tätigkeit als Unternehmercoach und Keynote Speaker liegt

der Schwerpunkt meiner Arbeit nie auf Prozessen, Theorien oder Modellen, sondern immer auf dem einzelnen Menschen mit seiner individuellen Persönlichkeit. Weil ich von einer Tatsache fest überzeugt bin:

**Das Leben ist ein Spiegel. Wir bekommen nicht, was wir wollen.  
Wir bekommen das Ergebnis der Persönlichkeit, die wir sind.**

Und genau aus diesem Grund lautet der Titel dieses Buchs auch *Radikal menschlich*. Weil in Zeiten der immer intensiver werdenden Digitalisierung sämtlicher Lebensbereiche die Rückbesinnung auf persönliche Beziehungen, auf Teamspirit und den einzelnen Menschen mit all seinen Stärken und Schwächen der wichtigste Erfolgsfaktor der Zukunft sein wird. Und auch wenn es für mich bereits das neunte Buch ist, so ist es für mich ein ganz besonderes. Und möglicherweise ist dieses Buch »mein einer Schuss«. Es ist nämlich nicht am Reißbrett entstanden, sondern das Thema hat mich auf eine fast schon spirituelle Art und Weise gefunden. Im Laufe der letzten zwei Jahre wurde ich für unzählige Podcasts, Magazine und andere Medien interviewt. Und sehr häufig bekam ich am Ende eine Frage gestellt: »Ilja, welchen wichtigen Tipp möchtest du den Menschen noch mitteilen?« Und jedes Mal habe ich, ohne auch nur einen Augenblick zu überlegen, wie folgt geantwortet:

**»Wachsen Sie als Mensch und investieren Sie in sich selbst. In Ihr Wissen, Ihre Fähigkeiten und Ihre Expertise. Die nächsten Jahre werden von massiven Veränderungen, zunehmender Komplexität und einer generellen Unsicherheit geprägt sein. Der einzige Faktor, den Sie von vorne bis hinten selbst beeinflussen können, ist Ihre individuelle Persönlichkeit. Entwickeln Sie diese weiter, und Sie können voller Zuversicht und Selbstvertrauen Richtung Zukunft blicken, weil Sie ein inneres Urvertrauen verspüren werden, immer über die nötige Flexibilität im Denken und im Handeln zu verfügen, egal, was um Sie herum passieren mag.«**

Dies ist das Destillat meines Studiums des menschlichen Verhaltens sowie der damit einhergehenden Erfahrungen aus den letzten 15 Jahren. *Radikal menschlich* vertieft die einzelnen Aspekte und geht auf die daraus folgenden Schritte detailliert ein. Denn der Erfolgs-

faktor Mensch wird in den kommenden Jahren darüber bestimmen, wer zu den Gewinnern und wer zu den Verlierern gehört. Nur wer die individuelle Persönlichkeit mit all ihren Stärken und Schwächen in den Mittelpunkt sämtlicher Anstrengungen stellt, der wird in der Lage sein, in den von Unsicherheit, Disruption und zunehmender Komplexität geprägten Märkten von morgen erfolgreich zu sein. Dies gilt für unsere Gesellschaft, die Wirtschaft – und ganz besonders für Sie persönlich. Und falls Sie auf der Suche nach Klarheit bezüglich Ihrer konkreten Lebensaufgabe sind, dann würde ich mir nichts sehnlicher wünschen, als dass dieses Buch Ihr Zeichen ist, das Ihnen jene erwünschte Klarheit bringt.

Es ist mir ein absolutes Herzensbedürfnis, Sie für Ihren individuellen Weg zu inspirieren und bei der Umsetzung der ersten Schritte mit den bestmöglichen Impulsen, Ideen und Tools zu versorgen. In der täglichen Arbeit mit meinen Kunden erlebe ich nämlich immer intensiver, wie reif die Zeit ist, radikale Menschlichkeit in unsere Kommunikation, unseren Umgang miteinander und in die aktive Zukunftsgestaltung der nächsten Jahre einziehen zu lassen. Es ist an der Zeit, die alten, auf Tschakka Tschakka, »Schneller, höher und weiter« und auf Druck basierenden Motivationsmethoden zu entsorgen. Wichtiger ist es, dass wir uns endlich über die wirklich entscheidenden Dinge unterhalten: über den Sinn, die Werte und die inneren Motive als Ursprung unserer beruflichen Exzellenz und persönlichen Erfüllung.

Würden Sie mir zustimmen, dass der Großteil der Menschen einfach keine Lust mehr auf sinnlose Tätigkeiten, stupide Arbeitsabläufe und frustrierende Jobs hat? Ein Beruf muss heute ganz einfach mehr bieten als nur die Garantie, so die monatliche Miete, die Leasingrate für das Auto und den alljährlichen Mallorca-Urlaub finanzieren zu können (sorry für dieses Ballermann-Klischee, liebes Mallorca, du weißt, wie sehr ich die Insel abseits der Touristenpfade liebe).

Gleichzeitig stellen auch immer mehr Unternehmen fest, wie wichtig der Sinn für die Unternehmenskultur geworden ist. Die Zeiten sind schon lange vorbei, in denen man vor allem auf der Suche nach fleißigen Arbeitsbienen war, die – ohne viel nachzudenken – ihre Arbeit erledigt haben, ihren Gehaltsscheck abgeholt haben und dann wieder

nach Hause gefahren sind. Nein, in einem wirtschaftlichen Umfeld, in dem es viel mehr Arbeitsplätze als motivierte und hochqualifizierte Leute gibt, legen Personalverantwortliche mit Weitblick auf ganz andere Aspekte Wert: auf Identifikation mit dem Unternehmen, auf gemeinsame Werte und auf das Gefühl, mit dem eigenen Handeln einen sinnvollen Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung zu leisten.

Was, das klingt Ihnen zu utopisch? Ich gebe es zu, das Pflänzchen dieses Trends ist noch sehr zart, und die Realität sieht vielerorts noch immer so aus wie in den 1970er-Jahren. Aber ich habe es mir auf die Fahnen geschrieben, diesen Zustand zu ändern. Und weil Unternehmen sich nun mal nur verändern, wenn die Menschen sich verändern, lautet meine zentrale Botschaft:

**Der wichtigste Erfolgsfaktor der Zukunft wird radikale Menschlichkeit sein.**

Ich könnte es niemals so gut formulieren wie der ehemalige amerikanische Präsident Barack Obama: »Veränderung geschieht nicht, indem wir auf andere Menschen oder eine andere Zeit warten. Wir sind diejenigen, auf die wir gewartet haben. Wir sind die Veränderung, nach der wir suchen.« Beim Lesen dieser Worte bin ich versucht, laut zu applaudieren. Die Welt und die Art, wie wir leben, lieben und arbeiten, mag sich dramatisch verändern, aber Sie können sich immer auf Ihre Persönlichkeit mit all ihren Facetten verlassen.

Lassen Sie es mich daher noch einmal wiederholen: In Zeiten, die von Unsicherheit, Wandel und Veränderung geprägt sind, gibt es eine Konstante, auf die Sie immer bauen können, und das sind Sie selbst. Egal, was in den nächsten Jahren auch passieren wird – und glauben Sie mir, es wird einiges passieren –, Sie werden sich immer auf Ihre Fähigkeiten, Ihre Erfahrungen und Ihr Wissen verlassen können. Je mehr die Zukunft von technischen Veränderungen, disruptiven Entwicklungen und digitaler Komplexität geprägt sein wird, desto entscheidender wird der Erfolgsfaktor Mensch. Im Business, in der Gesellschaft und auch im ganz privaten Umfeld. Nichts wird daher auch nur annähernd so wichtig sein wie die Investition in Weiterbildung, die Arbeit an Ihrer Persönlichkeit und permanentes Wachstum. Auf diese Weise gewinnen Sie in unsicheren Zeiten eine nie dagewese-

ne Sicherheit, einfach weil Sie um Ihre Flexibilität im Denken und Handeln wissen.

Klingt das gut? Dann möchte ich Ihnen gern einen Ausblick geben, was Sie in diesem Buch erwartet. Um Ihnen das Lesen so angenehm wie möglich zu machen, habe ich mich bei der Entwicklung der Struktur an einem meiner wichtigsten Wahlsprüche orientiert, den Sie möglicherweise als den roten Faden meiner Arbeit wiedererkennen:

**Wenn das WARUM groß genug ist, dann folgen das WIE und das WAS von ganz allein.<sup>1</sup>**

Aus diesem Zusammenhang habe ich die drei großen Ms der Motivation hergeleitet:

**Die drei großen Ms der Motivation sind: Motiv. Menschen. Machen.**

Das Motiv, die Menschen und das Machen. Denn genau dies sind die wichtigsten Komponenten, wenn es darum geht, mental oder körperlich von A nach B zu gelangen. Was lag da näher, als auch *Radikal menschlich* in genau diese drei Teile zu gliedern. Zu Beginn wollen wir hemmungslos spinnen, querdenken und philosophieren, um uns dann mit wichtigen Modellen, wirkungsvollen Methoden und der Kraft eines echten Teams zu beschäftigen, bevor wir zu sehr konkreten Umsetzungsstrategien gelangen.

In Teil 1 – **DAS MOTIV** – geht es darum, warum wir tun, was wir tun, und was uns dabei konkret antreibt. Ich präsentiere Ihnen mutige Ideen, mit denen ich Sie herausfordern möchte, Ihre gewohnten Bahnen zu verlassen und neu über das nachzudenken, welches Ihre wichtigsten Motive sind und wie Veränderung nachhaltig funktioniert. Sie erfahren, warum Sie ab sofort nichts mehr tun sollten, ohne Ihre bedingungslosen Grundprinzipien zu kennen. Ich stelle Ihnen mein Modell der Kernbedürfnisse vor und lade Sie ein, den Change-Diamanten kennenzulernen. Auf diese Weise werden Sie verstehen, warum manchen Menschen scheinbar alles gelingt, während andere schon an der kleinsten Herausforderung scheitern.

Im zweiten Teil – **DIE MENSCHEN** – schauen wir uns gemeinsam an, warum niemand allein gewinnt, weshalb Ihr Inner Circle ein entscheidender Erfolgsfaktor ist und wie Sie diesen bestmöglich aufstellen. Ich verrate Ihnen, warum bereits heute Mitarbeiterorientierung wichtiger ist als Kundenorientierung, warum die Welt mehr Batteriewechsler braucht. Zudem möchte ich Sie gern zu einer gepflegten Motivationsrevolution anstiften.

Im dritten und letzten Teil – **DAS MACHEN** – dreht sich dann alles um konkrete Tools, Werkzeuge und Umsetzungspläne. Mit der Smells-Like-Teen-Spirit-Methode, der 7-Sekunden-Regel und der Kunst des kritischen Denkens stelle ich Ihnen die besten Methoden vor, um ins Handeln zu kommen, erfolgreich mit Rückschlägen umzugehen und nachhaltige Veränderungen umsetzen zu können. Vor allem aber kümmern wir uns um die wichtigste Frage von allen: Was bedeutet Erfolg für Sie und wie schaffen Sie es, diesen auch zu erreichen? Darauf aufbauend schließen wir mit meinem Modell der Wachstumstreppe, welches Ihnen auf dem Weg in die Zukunft hoffentlich treue Dienste leisten wird.

Um Ihnen das Strukturieren und Umsetzen der Inhalte so einfach wie möglich zu machen, fasse ich für Sie am Ende eines jeden Kapitels die fünf wichtigsten Ideen noch einmal in Form eines *Macher-Memos* zusammen. Mein großer Wunsch ist es, dass Sie nach der Lektüre dieses Buchs ein Gesamtpaket an Ideen, Strategien und konkreten Werkzeugen zur Verfügung haben, um nachhaltig einen Unterschied zu machen. In Ihrem Unternehmen, in Ihrem Team oder zu Hause in der Familie. Doch gestatten Sie mir noch einen kurzen Hinweis: Ich erhebe mit diesem Buch nicht den Anspruch, die alleinige Wahrheit gefunden zu haben (Ist Ihnen schon mal aufgefallen, dass viele Kritiker wesentlich dogmatischer sind als diejenigen, die von ihnen kritisiert werden?). Ich behaupte auch nicht, dass meine Ideen das Allheilmittel für jeden einzelnen Menschen auf dieser Welt wären. Nichts liegt mir ferner. Ganz im Gegenteil, wahrscheinlich bin ich selbst mein größter Kritiker und durchleuchte meine eigenen Gedanken daher besonders gründlich. Aber ich weiß eben auch, dass die in diesem Buch vorgestellten Methoden überdurchschnittliche Resultate zur Folge haben. Tausende Menschen haben sie bereits genutzt, um ein selbstbestimmtes Leben zu führen, ihr Unternehmen für die



Zukunft aufzustellen oder um im Team erfolgreich zu sein – schauen Sie sich gern die Referenzliste auf meiner Homepage an.

Und darum bin ich der festen Überzeugung, dass die Konzepte dieses Buchs auch für Sie, liebe Leserinnen und Leser, sehr wertvoll sein können. Weil es schon lange nicht mehr selbstverständlich ist, möchte ich ein Alleinstellungsmerkmal gern deutlich hervorheben: Ich habe die Ideen und Inhalte dieses Buchs nicht irgendwo kopiert oder abgeschrieben, sondern sie basieren auf meinen unzähligen Erfahrungen der letzten 15 Jahre. In dieser Zeit habe ich in so gut wie jeder Branche mit Unternehmen jeglicher Größenordnung und Menschen verschiedenster Couleur gearbeitet. Und neben aller Unterschiedlichkeit gab es auch immer wieder frappierende Gemeinsamkeiten. Diese Erkenntnisse habe ich mit intensiver Recherche und wissenschaftlichen Hintergründen kombiniert und zu einem Destillat verarbeitet, welches ich Ihnen nun gern vorstellen möchte.

Dabei möchte ich Sie von Anfang an dazu ermutigen, jede meiner Ideen kritisch zu hinterfragen, sie auf den Prüfstand zu stellen und in Ihrem Alltag auszuprobieren. Und wenn ich Sie mit meinem Ansatz begeistern kann, dann wäre es das absolut Größte, wenn Sie die Idee radikaler Menschlichkeit als Botschafter hinaus in die Welt tragen würden, damit wir gemeinsam einen noch größeren Unterschied machen. In meinem Imagevideo sage ich ganz am Ende einen Satz, den ich Ihnen auch in diesem Buch zurufen möchte:<sup>2</sup>

**»Lassen Sie uns gemeinsam die Welt verändern. Ich mach es einfach. Sie auch?«**

Nichts auf der Welt würde mein Herz mehr mit Freude füllen.

Auf geht's, wir haben viele mutige Ideen und ein ganzes Buch vor uns. Ein Buch für alle, die mehr vom Leben erwarten als Rechnungen zu zahlen, jeden Tag in ein graues Büro zu fahren und einen Job zu erledigen, der mehr frustriert als erfüllt. Ich bin bis in die Haarspitzen motiviert und freue mich darauf, gemeinsam mit Ihnen einen Unterschied zu machen. Die Zeit von Unzufriedenheit, Belanglosigkeit und Pessimismus ist vorbei.

Die Welt ist reif für mehr Sinn.

Für starke Werte.

Für den Erfolgsfaktor Mensch in Zeiten der immer intensiver werdenden Veränderung.

Für radikale Menschlichkeit.

Wollen wir loslegen? Ich bin sehr dankbar, dass Sie mir Ihr kostbares Gut, Ihre Zeit, schenken.

Herzlichst,

Ihr *Ilja Grzeskowitz*

Berlin, Lissabon und Sylt, 2017



**TEIL 1**

# **DAS MOTIV**



# 1. Der Change Loop

*»Out past the cornfields where the woods got heavy.  
Out in the back seat of my '60 Chevy.  
Workin' on mysteries without any clues.  
Workin' on our night moves.«*  
Bob Seeger, »Night Moves«

Die wohl schwerste Situation meiner beruflichen Karriere hatte ich im Jahr 2004 zu meistern. Viele meiner Kollegen sprachen damals von einem Himmelfahrtskommando, meine Vorgesetzten von einer super Chance, mir meine Sporen zu verdienen. Die Aufgabe war so einfach wie herausfordernd. Ich sollte als Projektleiter das ehemals erfolgreichste Kaufhaus Berlins, das altehrwürdige Hertie in der Neuköllner Karl-Marx-Straße, zu einem Schnäppchen-Center umwandeln, in dem das Unternehmen die Altware aus dem gesamten Bundesgebiet vermarkten wollte. In modernem Deutsch würde man wohl heute »Outlet Center« dazu sagen. Es war der allerletzte Versuch, den Standort zu retten. Anfang der 1990er-Jahre arbeiteten in dem über 40 000 Quadratmeter großen Kaufhaus noch 1200 Mitarbeiter, die Umsätze gingen direkt nach der Maueröffnung durch die Decke. Doch im Laufe der Jahre erlebte nicht nur Neukölln einen wirtschaftlichen Niedergang, sondern auch das Hertie-Kaufhaus.

So kam es, dass an meinem ersten Tag gerade noch 120 Mitarbeiter verzweifelt versuchten, die Umsatzeinbrüche aufzuhalten, die seit Langem bei über 20 Prozent pro Jahr lagen. Es war allerdings ein hoffnungsloser Kampf, denn der Niedergang war bereits zu weit fortgeschritten. Ganze Abteilungen waren seit Längerem geschlossen und es verirrten sich immer weniger Kunden in das Warenhaus, welches von der Atmosphäre manchmal an eine Geisterstadt erin-

nerter. Und nun stehe ich in einem muffigen Besprechungsraum und vor mir sitzen die verbliebenen sechs Abteilungsleiter, die mich mit ängstlichen Augen anblicken. Der amtierende Geschäftsführer steht nur wenige Wochen vor seiner Pensionierung und macht bei meiner Vorstellung keinen Hehl aus seiner Meinung: »Meine Damen und Herren, darf ich Ihnen Herrn Grzeskowitz vorstellen. Er ist hier, um unserem Kaufhaus den Todesstoß zu versetzen und es zu einem Schnäppchen-Center zu machen. Ich halte diese Entscheidung für völlig falsch, aber die jungen Leute denken ja immer, sie wissen alles besser.«

Rumms. Können Sie sich vorstellen, wie ich mich gefühlt habe? Obwohl ich nur der Überbringer des neuen Konzepts war, bekam ich die gesamte Wut und aufgestaute Hoffnungslosigkeit der versammelten Menschen zu spüren. So gut es ging lenkte ich den Fokus auf die sich bietenden Chancen, stellte meine Ideen zur Rettung des Standorts vor und versuchte, die Herzen meiner zukünftigen Mitarbeiter zu erreichen. Es folgte eine hitzige Diskussion, die von vielen Fragen und Zwischenrufen geprägt war.

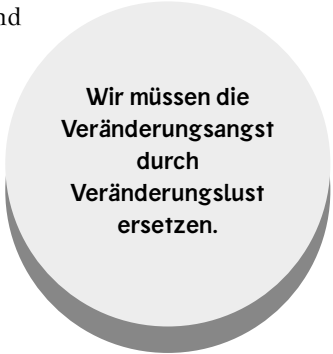
Doch es war ein einzelner Satz, der sich mir bis heute ins Gedächtnis eingebrannt hat. Herr Leopold (der Name ist geändert), der Abteilungsleiter aus der zweiten Etage (Zuständigkeiten für einzelne Abteilungen wie in anderen Häusern gab es schon lange nicht mehr), stand auf, blickte mir direkt in die Augen und sagte dann: »Aber verstehen Sie es denn nicht, Herr Grzeskowitz? Wir können diese neuen Ideen hier nicht gebrauchen, weil dann unser Kaufhaus stirbt. Aber wir wollen nicht sterben. Wir wollen leben!«

Es war ein Satz, der mich traf wie ein Blitz. Und er zeigt das große Dilemma, welches Veränderungen mit sich bringen. Herr Leopold traf diese Aussage nämlich zum einem Zeitpunkt, als der Patient Hertie Neukölln seit Jahren auf der Intensivstation lag und de facto bereits klinisch tot war. Und dennoch sträubten sich die beteiligten Menschen gegen sämtliche Alternativen wie der Teufel gegen das Weihwasser. Man wollte, dass alles so blieb, wie es war, nur die Resultate sollten besser werden. Und diese Haltung war tragisch, denn auch wenn niemand damals sagen konnte, ob der Kurswechsel den Standort noch retten konnte, so sprachen die aktuellen Umsätze, Deckungsbeiträge

und Prognosen doch eine sehr eindeutige Sprache: Mit den Strategien der Vergangenheit würde man den Untergang maximal noch um ein paar Monate hinauszögern. Es gab also nur zwei Möglichkeiten: Sich auf die Veränderung einlassen. Oder sterben.

**Change or die. In Zeiten des immer intensiver voranschreitenden Wandels können wir uns entweder verändern – oder wir werden sterben.**

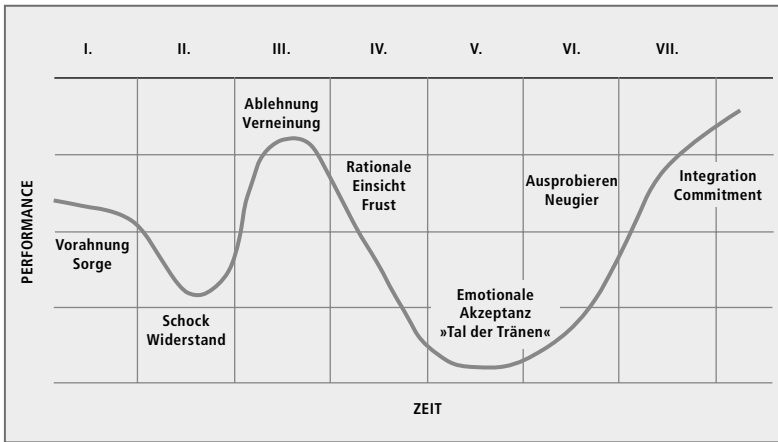
Und genau dort liegt das große Dilemma. Mich beschleicht nämlich immer häufiger das Gefühl, dass viele Menschen veränderungsmüde geworden sind. Weil die Taktung der Neuerungen so stark zugenommen hat und sich mancher damit einfach überfordert fühlt. Weil das Wort »neu« gerade im Unternehmenskontext häufig mit schlankeren Strukturen, Personalabbau und Einschränkungen des persönlichen Arbeitsplatzes verbunden wird. Weil alles, was »neu« ist, gern als eine Bedrohung der eigenen Komfortzone betrachtet wird. Weil »neu« sehr häufig eine Emotion erzeugt, die der größte Feind der Innovation ist: Angst. Und das ist schade, denn Angst lähmt, verlangsamt die eigene Entwicklung und führt über kurz oder lang zum Stillstand.



**Wir müssen die  
Veränderungsangst  
durch  
Veränderungslust  
ersetzen.**

Ich habe mir es daher seit Jahren auf die Fahne geschrieben, dieser Neo-Phobie den Kampf anzusagen. Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, Lust auf Veränderung zu machen und den Fokus auf die riesigen Chancen zu lenken, die sich im Wandel verbergen. Denn wenn Sie Ihre Träume leben, Ziele erreichen und auch morgen noch erfolgreich sein wollen, dann ist es unumgänglich, bereits heute die notwendigen Veränderungen vorzunehmen. Dafür gilt es, einen radikalen Paradigmenwechsel vorzunehmen. Was ich damit meine? Werfen Sie bitte einen Blick auf die folgende Grafik.

## Die Changekurve



Sie haben es sicher gleich erkannt, es handelt sich um die klassische Veränderungskurve, die in den 1960er-Jahren von Elisabeth Kübler-Ross entwickelt wurde<sup>3</sup>. Wie Sie an der Jahreszahl erkennen können, handelt es sich um ein Modell, das seit vielen Jahren in Seminaren, Personalschulungen und Trainings gelehrt wird. Und es wird auch heute noch als eines der Standardtools im Changemanagement verwendet. Selbst hochrangige Unternehmensberatungen setzen die Changekurve immer noch als ein Modell ein, welches Führungskräfte dabei unterstützen soll, Veränderungsprozesse gemeinsam mit ihren Teams zu managen. Doch die Changekurve hat ein großes Problem. Sie ist ganz einfach nicht mehr zeitgemäß, denn das Modell wurde in zwei wichtigen Punkten von der Realität eingeholt. Zum einen basiert es auf der Vorannahme, dass Veränderung immer eine Reaktion auf externe Ereignisse wäre, was heute einfach nicht mehr stimmt. Wir können es uns heutzutage schlicht und einfach nicht mehr erlauben, nur noch reaktiv zu handeln, sondern müssen die Zukunft aktiv gestalten. Die zweite obsolete Annahme ist diejenige, dass Veränderungen immer einen Anfang und ein Ende haben würden. Dies mag in der Vergangenheit gestimmt haben. Da gab es einen Normalzustand, alle paar Jahre eine Veränderung, und dann hatte man mit der neuen Normalität wieder für eine gewisse Zeit seine Ruhe. Kurt Lewin hat dies in seinem 3-Phasen-Modell als »Auftauen, Bewegen und Einfrieren« bezeichnet. Doch diese Zeiten sind längst



vorbei, denn wir haben es mit Rahmenbedingungen zu tun, die es schon lange nicht mehr zulassen, einen Veränderungsprozess über mehrere Jahre laufen zu lassen. Stattdessen ist Change ein permanenter Dauerzustand geworden, der immer schneller und intensiver Einzug in unseren Alltag hält.

Aus diesem Grund habe ich ein eigenes Modell entwickelt, welches diese Faktoren einbezieht und den Herausforderungen der nächsten Jahre gerecht wird. Ich nenne es den Change Loop. Ich hätte gern einen deutschen Begriff gewählt, mir ist aber nichts eingefallen, was der Bedeutung des Wortes Loop nahe gekommen wäre. Schleife trifft es einfach nicht richtig. Ich setze das Modell sowohl in der Einzelarbeit mit Unternehmern, Managern und Führungskräften, aber auch in der Begleitung von Teams und Organisationen ein. Es funktioniert sowohl auf der individuellen Ebene der Persönlichkeit als auch im Vorantreiben von unternehmerischen Veränderungen. Wie bei jedem Loop gibt es weder einen Anfang noch ein Ende, und jeder Teil spielt eine gleich wichtige Rolle. Lassen Sie uns daher einen Blick auf die einzelnen Faktoren des Change Loops werfen, bevor ich Ihnen meine drei wichtigsten Prognosen für die Zukunft vorstelle.

### Der Change Loop

