



IT'S ENOUGH TO  
BE JUST HUMAN.

Was Du heute kannst besorgen...

von Elisabeth Jacobs-Jahrreiß

Seite 4–12

Empört euch! Oder lieber nicht?

von Till Novotny

Seite 13–22

Führung in Zeiten

der Veränderung

von Ruth Seliger

Seite 23–31

Ein Gespräch von Earnest &

Gwendolin mit Vater und Sohn

mit Michael und Leon Hetzer

Seite 32–61

just Future: Zukunft und Film

von Dilan Kısaoğlu

Seite 62–65

Gedichte

von Eva-Maria Braun

Seite 66–68

Ein Interview mit dem

Gestalter Jannes Bosch

Seite 69–74





Es ist Samstag/Sonntag oder irgendein anderer Tag, und ich weiß, Sie haben eine Woche voller Aktivitäten, zu bewältigender Aufgaben, Termine, Gespräche und Dinge, die dringend getan werden müssen, vor sich. Auch Themen, die sich Woche für Woche auf Ihrer to-do Liste finden, Ihnen geradezu vorwurfsvoll jeden Tag ins Auge springen und nein, auch morgen nicht wie durch Zauberkraft verschwunden sind, im Gegenteil, es scheint sogar, als würden sie ein kleines bisschen größer jedes Mal.

Halt:

Denken sie bitte einen köstlichen Moment lang darüber nach, wovon Sie das Lesen dieser Kolumne jetzt gerade abhält, und welche Dinge Sie in dieser Woche oder heute nicht getan haben, die – hätten Sie sie erledigt - einen signifikanten Unterschied in Ihrem beruflichen oder persönlichen Leben ausmachen.

Falls Sie allerdings zu der eher seltenen Spezies von Menschen gehören, die stets alles Wichtige sofort erledigt, dann können Sie jetzt getrost aufhören zu lesen.

Die Meisten (...Sie anscheinend auch...) leiden allerdings geradezu unter dem teuflischen Zyklus ihrer Verliererstrategie und kommen trotz aller Kenntnisse über effektives Zeitmanagement keinen Schritt weiter. Prokrastination nennt man das.

Den Prozess beschreiben alle gleich: eine Aufgabe ist zu erledigen. Typ: unangenehm. Priorität: sehr hoch. Motivation: unter dem Nullpunkt. Wichtigkeit: (für die eigenen Ziele): unklar.

Wir sind nicht allein: in einer bei Statista 2019 veröffentlichten Umfrage gaben 26 Prozent der Befragten an, dass Dinge aufzuschieben zu ihren schlechten Angewohnheiten gehört. Die Prokrastination stand damit auf Platz Eins und noch vor der sportlichen Faulheit, dem Rauchen oder der falschen Ernährung.

Und wir sind richtig gut:

Zuerst gehen wir in die Planungsphase. Wir beherrschen nahezu jede Zeitmanagement Theorie und schreiben Checklisten, um nur nichts zu vergessen. Dann versuchen wir mittels Outlook, Timer, Planer, Mural und und.. zu planen, Termine und Deadlines, Meilensteine zu setzen. Prioritäten und Ziele werden formuliert, Aufgaben zugewiesen, Fähnchen gesetzt, Zettel um Zettel geklebt.

Leider haben unangenehme Aufgaben die Eigenschaften, ganz klar umrissen zu sein, über ihre Dringlichkeit besteht kein Zweifel und wir wissen schon, bevor wir Termine eintragen, um die Halbherzigkeit dieser Angelegenheit. Spätestens hier beschleicht uns auch das leider nicht mehr ungewisse Gefühl, dass wir – anstatt zu tun, was zu tun ist - erst einmal einen Riesenaufwand betreiben, um uns selbst zu beschei... und, dass es an sich sowieso schon zu spät ist. Und so weiter. Und so weiter.



Nun tun sich plötzlich jede Menge von Aufgaben auf, die keinerlei Aufschub dulden. Sie entstehen sozusagen aus dem Nichts und finden plötzlich eine vorher nie dagewesene Beachtung. Hingebungsvoll werden von Topmanagerinnen mit zwei Putzfrauen Hemden gebügelt und Fenster geputzt, Vorstände mit Fahrer betanken ihre Autos, Familienmitglieder auch der weiteren Verwandtschaft freuen sich über unerwartete Post. Kinder sind völlig verwirrt, weil ihr Vater sie plötzlich doch zum Fußballturnier begleitet, Mitarbeiter können es gar nicht fassen, dass ihr Vorgesetzter Muße für ein persönliches Gespräch hat, obwohl er seit Stunden zu einem Termin unterwegs sein sollte. Anrufer wundern sich, dass ihr Gegenüber am anderen Ende der Leitung ewig Zeit hat, es wird zum Werkstoffhof gefahren und der Rasen muss auch dringend geschnitten werden. Viele von uns werden sich daran erinnern, dass 3 Tage vor Abgabe der Semesterarbeit ihre Studentenbude vor lauter Aufräumwut sogar elternbesuchstauglich war. Wenn nun wirklich alles andere erledigt ist, beginnt die:

Ausredenphase. Es ist jedem eingänglich, dass sich eine Aufgabe viel schneller erledigt, wenn man sie ausgeruht angeht. Überhaupt soll man wichtige Dinge nicht überstürzen. Jedenfalls ist es immer gut, eine Nacht darüber zu schlafen. Der Mitarbeiter, der auf das längst fällige Gespräch wartet, hat es ja schließlich verdient, dass man sich gebührend vorbereitet. Und solche Gespräche führt man auch nicht am Freitag. Man will schließlich niemandem sein Wochenende verderben (außer sich selbst). Montags ist jour fixe, da bleibt keine Zeit und man kann ja schließlich nicht zwischen Tür und Angel... Aber dann. Ach ja, Dienstag und Mittwoch nicht da, Donnerstag ist der gesamte Tag verplant aber Freitag, ach ja, Freitag..... In der Weihnachtszeit kommt man ja eh zu nichts und vor dem 10. Januar 2022 arbeitet doch sowieso noch niemand. Und die ganze Zeit ist diese Aufgabe präsent, das schlechte Gewissen und die bittere Erkenntnis, dass man wieder nur sich selbst betrügt. Gerne werden in dieser Phase auch andere Menschen eingebunden, um das eigene Leid zu klagen, „Ist das nicht furchtbar“ und „Mir geht es genauso“ Floskeln auszutauschen und keinen Schritt weiterkommen.

Dann: Zweifel. Irgendwann fängt man möglicherweise an, sich zu fragen, warum man überhaupt unangenehme Aufgaben zu erledigen hat. Warum sucht man sich nicht eine Tätigkeit, in der es solche Aufgaben nicht gibt? Und Mütter, die ständig auf den Sonntagvormittags-anruf warten, sind doch selbst schuld, wenn sie uns immer so unter Druck setzen. Viele glauben in dieser Phase auch der alten Verliererweisheit, dass bei allen anderen immer alles besser und leichter ist.



Und trotzdem fühlt man sich als Versager, termingehetzt, problemorientiert, lustlos, fremdbestimmt, hilflos. Jedes weitere Aufschieben, jede neue Ausrede macht die Aufgabe größer, die eigene Situation schwieriger. Wo es am Anfang nur einer guten Vorbereitung und einer positiven Grundhaltung gepaart mit ein wenig Mut bedurft hätte, wird das seit Wochen überfällige Mitarbeitergespräch (wenn es überhaupt noch geführt wird und nicht als Gespenst ewig herumgeistert und alle folgenden Gespräche überlagert) schnell zum Albtraum.

Wie immer macht es auch hier Sinn, anstatt an den Symptomen zu doktern, an die Wurzel zu gehen und (sich) die entscheidenden Fragen zu stellen. Folgende Gedanken mögen hilfreich sein:

- Welchen Unterschied macht es, wenn wir nicht die Zeit, sondern uns managen?
- Dringende Angelegenheiten sind nicht notwendigerweise wichtig.
- Die Eiligkeit von Angelegenheiten beruht häufig auf den Erwartungen und Zielen anderer.
- Dringliche Dinge zu tun ist oft angenehm, leicht, macht Spaß, ist sichtbar, beschert uns die Aufmerksamkeit anderer.
- Dinge, die nicht dringend sind, können wichtig sein.
- Dringende Dinge erfordern Reaktionen, wichtige Dinge, die nicht dringlich sind, erfordern Entscheidungen, proaktives Handeln.

- Wenn wir keine klare Vorstellung von dem haben, was wir wirklich wollen, lassen wir uns von Dringlichkeiten steuern.
- Wenn wir keine klare Vorstellung von dem haben, was wir wirklich wollen, können wir nicht wissen, was wichtig ist.
- Solange wir nicht wissen, was für uns wichtig ist, lassen wir uns von fremden Zielen leiten.
- Die Erledigung von für unsere eigentlichen (verborgenen) Ziele unwichtigen Sachen ist unendlich kraftraubend, frustrierend und nutzlos. Sie führt uns weg von uns.
- Wenn eine Sache unwichtig ist für uns, ist es egal, ob sie eilig ist oder nicht.
- Wenn wir nur die (für uns) wichtigen Dinge tun, haben wir viel Zeit.
- „Der erfolgreiche Mensch hat die Eigenschaft, die Dinge zu tun, die Versager nicht gerne tun. Die Erfolgreichen tun sie auch nicht notwendigerweise gern. Aber ihre Abneigung ist der Kraft ihrer Sinnerfüllung untergeordnet“ (E.M. Gray)

Schon wieder eine Woche rum!

Schöne Adventszeit und: welche drei Dinge wollen Sie bis zum Jahresende 2021 noch erledigen? Go for it! NOW.

Ihre Elisabeth Jacobs-Jahrreiß

*just Human empfiehlt:*

[https://de.in-mind.org/article/prokrastination-morgen-morgen-nur-nicht-heute-sagen-alle-faulen-leute?gclid=Cj0KCQiAzMGNBhCyARIsANpUkzOfR3DJ7cv01EuzysRoAuN5oqUz2ir4Alt8HT9NQOAAQxT-GlYJBQgkIaApQWEALw\\_wcB](https://de.in-mind.org/article/prokrastination-morgen-morgen-nur-nicht-heute-sagen-alle-faulen-leute?gclid=Cj0KCQiAzMGNBhCyARIsANpUkzOfR3DJ7cv01EuzysRoAuN5oqUz2ir4Alt8HT9NQOAAQxT-GlYJBQgkIaApQWEALw_wcB)

Wann haben Sie das letzte mal etwas aufgeschoben?

Wenn nicht heute, wann dann?

Welchen Unterschied macht es, wenn wir nicht die Zeit, sondern uns managen?

Was werden Sie noch in diesem Monat erledigen?



Empört euch! Oder lieber nicht?, von Till Novotny

*Was ist da schiefgelaufen? Und was heißt es eigentlich, sich zu empören?*

Das deutsche Wort *Empörung* geht auf das althochdeutsche „*bor*“ = *Höhe*, Gipfel zurück. Im mittelhochdeutschen steht dann „*enboeren*“ für „*sich erheben*“. In manchen Kirchen können z.B. die „*Erhobenen*“ auf der Empore über dem gemeinen Volk sitzen. Aristoteles akzeptiert in seinem Buch über Rhetorik die Empörung nur für die Götter, die sich zu Recht empören, wenn die Menschen glauben, ihnen gleich zu sein. Das von Stéphane Hessel verwendete französische Verb „*indigner*“ stammt von dem lateinischen Verb „*indignari*“ = *für unwürdig halten*. In der Empörung setzen wir uns über andere, denen wir die Würde und damit vielleicht sogar ihr Seinsrecht bestreiten.

Aristoteles beschreibt, wie wir im Zustand der Empörung unser *Mitgefühl verlieren*. Auch bei Arthur Schopenhauer lesen wir in seinem Buch „*Über die Moral*“, wie die Empörung uns das Mitgefühl und damit die Grundlage aller Moral nimmt. In der wütenden Empörung verlieren wir „*die (moralische) Fassung*“, die sonst die Gewaltbereitschaft im Zaum hält.



## *Was zieht uns in diese Empörung?*

Für viele von uns ist die Welt in den letzten Jahren *unübersichtlicher*, widersprüchlicher und instabiler geworden. Manche begreifen nicht mehr, was eigentlich geschieht. Dann fühlen wir uns *abgehängt*, allein gelassen oder sogar entwürdigt. Wir erleben uns kleiner und machtloser, als wir in Wirklichkeit sind, und suchen mit wachsender Verzweiflung nach *Halt*.

Da kommt uns die wütende Empörung gerade recht. Wir alle kennen ihre Wirkung: die kurzfristige *Entlastung* und das wohltuende Gefühl, zutiefst *im Recht* zu sein. Dummerweise brauchen wir für die Entlastung wie bei Drogen eine immer stärkere Dosis, und die Blindheit für das Recht der anderen Seite schlägt letztlich auf uns selbst zurück.

Wenn wir die Empörung z. B. über einen Internetkanal mit anderen teilen, kommt zu diesen beiden *Versuchungen* oft eine dritte hinzu: der angebliche Zugang zu einem *geheimen, exklusiven Wissen*, durch das endlich „alles klar wird“ und das uns als Mitglied eines kleinen, wissenden Kreises der „Guten“ aufwertet. Leider bringt es uns aber auch in eine *prekäre*, von Verschwörern bedrohte und von naiven, instrumentalisier-ten „Schafen“ umgebene *Position*.

In ländlichen Regionen begünstigt darüber hinaus ein hoher lokaler Konformitätsdruck, dass *regionale Wortführer* die öffentlich zugängliche Faktenlage als bewusst gefälscht und als nur von erpressten oder bestochenen Beamten und Wissenschaftlern vertreten „entlarven“.

Was nach wiedergewonnener Kontrolle, Sicherheit und Würde aussieht, führt jedoch am Ende eher zu abgrenzendem Einigeln und *verzweifelter „Notwehr“*. Wie verzweifelt muss ein Mensch sein, der „keinen anderen Ausweg mehr sieht, als ein Zeichen zu setzen“ und jemanden erschießt? Auf Telegram erntete er dafür sogar Begeisterung.

Oder ist es vielleicht ganz anders? Attila Hildmann veröffentlichte direkt nach dem Mord mehrere Sprachnachrichten auf seinem Kanal bei Telegram. Zuerst beschimpft und belächelt er den Erschossenen und kommt dann zu dem Schluss, dass der Mord eine *„False-Flag-Aktion“* von Staat und Geheimdiensten sei, um aufrechte „Maskenskeptiker“ zu kriminalisieren und als Gefahr darzustellen. Am Ende bleibt nur weiter verzweifelte Verwirrung.



## *Geht Engagiertheit vielleicht auch anders?*

Wie wir gesehen haben, hat der Begriff selbst seine verführerischen Tücken, aber wer den Aufruf von Stéphane Hessel aufmerksam liest, der findet den Hinweis, dass die Empörung niemals aus Verzweiflung, sondern immer *aus einem Gefühl der Hoffnung* heraus geschehen soll. Was könnte er damit meinen? Der Philosoph Ernst Bloch hat sein berufliches Leben dem „Prinzip Hoffnung“ gewidmet. Aus seiner Sicht bedarf es für die gesellschaftliche Entwicklung nicht nur einer Analyse des „Kältestroms“ der politischen Ökonomie und ihrer Fakten, sondern auch die des „*Wärmestroms*“ der tiefen Wünsche und Hoffnungen in den Menschen. Er beschreibt diesen Wärmestrom als Ausdruck einer natürlichen Bewegung in Richtung Vervollkommnung, die uns als gespürte Zukunft anzieht.

Für Blochs Freund Walter Benjamin oder auch für Sigmund Freud waren unsere Wünsche und Hoffnungen dagegen eher das Ergebnis einer *unzulänglichen Vergangenheit*. Benjamin beschreibt die Bewegung der Geschichte als einen Weg in die Katastrophe, den man bestenfalls anhalten kann. Bloch hielt dagegen, dass die Menschen zwar in ihrer Freiheit die natürliche Bewegung sabotieren oder sie bekämpfen können, aber die Sehnsucht nach dem Wärmestrom der Bewegung dadurch nicht auszuschalten ist.

## *Worauf kann ich hoffen?*

Erinnern wir uns an das Gegenteil von Empörung, an das *Mitgefühl*. Da waren sich Aristoteles und Schopenhauer einig. Wenn wir der wütenden Empörung begegnen, dann sehen wir Menschen, die „*außer sich*“ sind und gleichzeitig durch einen tiefen Graben *getrennt* von denen, die sie empört verachten. Diese innere Trennung ist eine Voraussetzung dafür, um den Geimpften zurufen zu können, dass sie „alle bald sterben“ werden, Brandbomben auf Impfzentren zu werfen und Rettungskräfte bei ihrer Arbeit körperlich anzugreifen.

Wie kommt man dann wieder „*zu sich*“? Die meisten Menschen erleben in den Situationen, von denen wir sagen, dass uns dabei „das Herz aufgeht“, dass sie spontan bei sich sind und, wie Pestalozzi geschrieben hat, genau dann auch bei den anderen. Es fühlt sich an wie *helle, strömende Wärme*, die wir gleichzeitig als starkes Mitgefühl erleben. Sobald wir das im Bewusstsein haben, können wir es kultivieren, und in dem Maße, in dem uns das gelingt, trennende Empörung in *respekt- und vertrauensvolle Engagiertheit* verwandeln.

Neben der mitfühlenden Verbundenheit zeigt sich ein weiterer Aspekt des „Bei-Sich-Seins“ in einem fühlenden Gespür für das, *was die Zukunft von mir will* und zu dem es mich hinzieht. Ernst Bloch hat das wohl geahnt, aber nicht wirklich erlebt, denn sonst wäre er vielleicht nicht zu einem der prominentesten Verteidiger der stalinistischen Gewalttaten geworden. Stéphane Hessel hat die Hoffnung und die von ihm geforderte Gewaltfreiheit innerhalb der Empörung vielleicht in dem hier beschriebenen Sinne gemeint, ohne es in aller Tiefe zu spüren. Wenn ich auf die für mich heute erlebbare Jugend schaue, könnte das auch Generationen-thema sein. Auch der Philosoph Jürgen Habermas als einer der wichtigen Vertreter des letzten Jahrhunderts erzählt von sich selbst, dass er „spirituell unmusikalisch“ sei.

*Wem kann ich trauen?*

Die Antwort auf diese Frage beginnt vielleicht mit der Vorüberlegung: „Unter welchen Bedingungen kann ich *mir selbst trauen*?“ Sicher kann ich nicht immer dem trauen, was ich so denke, aber auch nicht dem, wohin mich meine Emotionen tragen. Oft lassen sie mich „außer mich“ (von lat. e-movere = herausbewegen) geraten. Schon eher kann ich dem trauen, was ich spüre, wenn *ich bei mir* und damit auch mit den anderen und mit der in die Zukunft führenden Bewegung verbunden bin.

Wenn andere außer sich sind, dann können wir das in ihren *Gesichtern* sehen und in ihren *Stimmen* hören – und dann wäre auch ihnen weniger zu trauen. Das gelingt vor allem, wenn wir dabei selbst bei uns bleiben können. Es geht um Abgrenzung oder Verbundenheit, protestierenden Rückzug oder mitfühlendes Engagement, Hass oder Liebe. Selbst das Gute, das mit bester Absicht und voller Energie geschaffen werden soll, wendet sich in sein Gegenteil, wenn dabei die Liebe fehlt.

Am Ende steht die Liebe – und wenn sie noch nicht zu sehen ist, dann ist es noch nicht zu Ende.

*just Human empfiehlt:*

Stefan Kühl (2020): Brauchbare Illegalität. Vom Nutzen des Regelbruchs in Organisationen.  
Campus Verlag: Frankfurt/New York.



Worüber empören Sie sich (nicht)?

Wozu bräuchten wir alle mehr Mitgefühl?

Was verändert sich, wenn Sie etwas in Liebe tun?

Unter welchen Bedingungen können Sie sich selber trauen?

# Führung in Zeiten der Veränderung, von Ruth Seliger

In Organisationen wird für einen bestimmten Zweck, ein Produkt oder eine Dienstleistung gearbeitet, damit wird etwas „geleistet“, das ist ihr „Sinn“. Dafür müssen Organisationen – ob Wirtschaftsunternehmen, öffentliche Institutionen oder Organisationen der Zivilgesellschaft (NGO's) – für ihre Kunden, ihre Partner und ihre Mitarbeiter stabil, berechenbar und verlässlich sein. Führung hat die Aufgabe, diese Stabilität sicherzustellen. Führung hat grundsätzlich drei Ausrichtungen: sich selbst zu führen und dabei ihre eigenen Aufgaben und Rollen zu reflektieren; die Leitung der Mitarbeiter und deren Ausrichtung auf die Aufgaben und Werte der Organisation; und die Führung der Organisation hinsichtlich ihrer Strukturen, Prozesse und ihres Regelwerks.<sup>1</sup>

Wenn sich rund um eine Organisation in der Gesellschaft vieles ändert – durch neue Technologien, neue Märkte, neue Werte – dann ist die Aufgabe der Führung, beides gleichzeitig sicherzustellen: Stabilität und Berechenbarkeit einerseits sowie Mut und Energie für Veränderung andererseits. Führung muss sich also in jeder Hinsicht sowohl mit dem Bewahren als auch mit dem Verändern der eigenen Aufgaben und Rollen, mit der neuen Ausrichtung von Mitarbeitern und der Neugestaltung der Organisation befassen. Ein Balanceakt für jede Führung.

Veränderungen können aus Lust und Freude an etwas Neuem entstehen, aber auch unter dem Druck, etwas Altes aufgeben zu müssen. Veränderung bedeutet immer: Etwas Altes geht zu Ende, etwas Neues entsteht. Dazwischen herrschen oft Angst, Trauer, Wut oder Unsicherheit. Wie kann die Führung mit diesen Gefühlen umgehen? Wie kann sie selbst das meistern, die Mitarbeiter unterstützen und die Organisation funktionsfähig halten?



Als einer der erfolgreichsten Zugänge zu Fragen der Veränderung von und in Organisationen hat sich „*Positive Leadership*“<sup>2</sup> erwiesen. Das Konzept arbeitet mit der Veränderung von Kommunikation und Kultur und beruht auf drei Prinzipien:

*Sinn:* Bedeutet die Ausrichtung der Organisation auf ein *größeres Ganzes*. Wozu sind wir da? Für wen sind wir wichtig?

*Zuversicht:* Sie entsteht durch konsequente Ausrichtung auf Chancen, Ressourcen und Stärken der Organisation: Welche Ressourcen haben wir und können wir nützen? Welche Chancen und Potenziale können wir in der Veränderung erkennen?

*Wirksamkeit:* Sie entsteht durch die Orientierung an Erfolgen, durch Mobilisierung von positiver und konstruktiver Energie, die Bildung von Vertrauen und Erweiterung von Verantwortung (*Empowerment*): Was lernen wir aus unseren Erfolgen?

In der *Krise der Veränderung* entstehen Emotionen, wie sie von Kübler-Ross beschrieben werden: Leugnung, Wut, Trauer über den Verlust des Alten, Neugier und Freude auf das Neue. Diese Gefühle erfassen die gesamte Organisation und ihre Führung. Die Prinzipien und Methoden von *Appreciative Inquiry* sind in Zeiten von Veränderung besonders hilfreich, um mit diesen Emotionen umzugehen und sie für die Veränderung zu nützen. Ihre Prinzipien sollte die Führung zunächst an sich selbst im Rahmen von Selbstreflexion anwenden und thematisieren. Erst dann kann die Führung die Mitarbeiter und andere Personen dabei unterstützen und begleiten:

- Die Frage nach dem *Sinn* der Veränderung führt zum Verstehen und Erkennen des Zusammenhangs. Damit kann einerseits die Trauer angesprochen, als auch Ruhe vermittelt werden. Wenn ich verstehe, sobald ich den Sinn erkenne, schwindet die Unruhe, die Sorge, auch die Wut, aber auch die Trauer, etwas zu verlieren, ohne etwas Gutes, Neues dafür zu bekommen.
- *Zuversicht* entsteht, wenn die Führung sich selbst und den Blick der Menschen auf die Ressourcen, die Stärken und bisherigen Erfolge richtet. Das Erkennen der eigenen Chancen und Qualitäten, die helfen, die Veränderung gut zu meistern, die Potenziale, die sich durch die Veränderung zeigen, reduzieren Angst und Verzagtheit. Ressourcenorientierung gibt Kraft, Zuversicht und Optimismus. Das kann Führung für sich selbst tun, aber auch und vor allem für die Menschen in der Organisation.
- *Wirksamkeit* bedeutet, die Handlungsoptionen, die Entscheidungsrahmen und die Vision von Lösungen gemeinsam zu erarbeiten. So entsteht konstruktive gemeinsame Energie. Neugier auf das Neue reduziert ebenfalls Angst und Unsicherheit.

Führung begleitet und steuert Veränderungsprozesse und deren emotionale *Begleitmusik*. Das Bereitstellen von Raum, Zeit und Form, um die im AI-Konzept vorgeschlagenen Fragen gemeinsam zu bearbeiten, sich dazu auszutauschen, sich als *Community of Change* zu finden, wird ermöglichen, dass Veränderungen als gemeinsame Erfahrung in Erinnerung bleiben werden.

Aber: Es beginnt mit der Führung, die allein und für sich selbst diesen Weg vorgehen muss, damit andere folgen. Sie wird in der Veränderung die schwierigste Rolle haben, indem sie Zuversicht, Kraft und Optimismus ermöglicht, sie wird durch ihre eigene Angst, Trauer und Unsicherheit durchgehen müssen, und dabei wenig Boden unter den Füßen haben.

Die Prinzipien von Positive Leadership können und sollen dabei hilfreich sein. Möge die Übung gelingen.

<sup>1</sup> *Ruth Seliger: Das Dschungelbuch der Führung. Heidelberg 2008*

<sup>2</sup> *Ruth Seliger: Positive Leadership. Stuttgart 2014*



*just Human empfiehlt:*

Ruth Seliger (2014): Positive Leadership. Die Revolution der Führung. Schäffer-Poeschel Verlag: Stuttgart



Ist sinnSTIFTUNG das nächste familienUNTERNEHMEN?  
Ein Gespräch von Earnest & Gwendolin mit Vater und Sohn  
mit Michael Hetzer & Leon Hetzer

*Ernest:* Hallo, Ihr beiden. Im Vorfeld zu diesem Gespräch haben sich zwei Themen als besonders interessant herauskristallisiert: Erstens sind Familienunternehmen, deren Selbstverständnis und Umgang mit der Familie im 21. Jahrhundert immer noch interessant. Zweitens interessiert uns, was eigentlich Eigentum, Vermögen, Besitz bedeutet und wie damit heute umgegangen wird.

*Gwendolin:* Und besonders interessant finden wir es auch, Euch als Vertreter zweier Generationen einer Familie im Gespräch zu diesen Themen zu erleben.

*Ernest:* Michael, für unsere Leser:innen ein kurzer Überblick: Du bist ja der klassische Unternehmensnachfolger: Dein Vater hat ein Unternehmen gegründet und es an Dich übergeben. Du hast das Unternehmen dann von 1992 an „herkömmlich“ geführt und ab 2010 Überlegungen angestellt, wie eigentlich Deine eigene Nachfolge eines Tages aussehen wird. Diese hast Du dann ganz anders gedacht und Euer Familienunternehmen zwischen 2010 und 2016 in ein Stiftungsmodell überführt. Das war ein langer Prozess, und seit 2016 ist das Unternehmen *elobau* in Verantwortungseigentum. Seit 2021 bist Du nun auch nicht mehr Teil der Geschäftsführung. Was hat sich seitdem wirklich verändert? Was sind jetzt die brennenden Themen, die Dich interessieren? Und welche Dynamiken haben diese Veränderungen in Eurer Familie bewirkt?

Beginne gerne damit, Deine Situation in den frühen Neunzigerjahren zu beschreiben. Warum hast Du zugestimmt, das Unternehmen zu übernehmen?



*Michael:* Diese Frage wird mir öfter gestellt und ich kann gar nicht sagen, ob mir ein Rucksack aufgesetzt wurde, ohne dass ich es bemerkt hätte. Doch, ich glaube schon, dass ich mich aus freien Stücken dafür entschieden hätte, hätte man mich gefragt. Es war für mich eine stimmige Entscheidung. Das Unternehmen hat sich ja zusammen mit mir auch ein Stück weiterentwickelt.

Wie es bei einer anderen Entscheidung gewesen wäre, ist jedoch schwer zu sagen. Familie und Unternehmen kann man nicht so einfach entkoppeln. Das Unternehmen ist immer mit dabei – ob man will oder nicht. Zwangsläufig kommt man als Kind mit dem Unternehmen in Berührung und identifiziert sich dann, denke ich, relativ bald damit. Wenn dann die Nachfolgefrage aufkommt, ist die Antwort häufig schon klar. Wobei mein Vater beispielsweise behauptete, dass er das Unternehmen verkaufen würde, sollte ich es nicht übernehmen wollen. Das habe ich ihm jedoch nie ganz abgenommen ...

*Earnest:* Es gibt also die Eltern, die die Nachfolger:innen ganz konsequent verwickeln ...

*Michael:* ... oder sagen: „Du musst“. Für mich war es ein wichtiger Moment, als mein jüngerer Sohn Sören mit acht Jahren aus dem Nichts heraus auf einer Autofahrt sagte, er müsse das Unternehmen übernehmen, sollte es mein älterer Sohn nicht machen. Und als ich ihn fragte, wie er denn darauf komme, meinte er, es sei ja ein Familienunternehmen und müsse daher in der Familie bleiben. Dass schon ein Achtjähriger diesen Rucksack trägt, hat mich zum Nachdenken gebracht. Deswegen kann ich selbst gar nicht sicher sagen, ob mir nicht auch selbst dieser Rucksack aufgesetzt wurde. Man hatte es schließlich immer so gemacht. Zumindest ging ich von diesem klassischen Nachfolgeprozess aus. Tatsächlich sind es jedoch nur 10 Prozent der Unternehmen, die den Sprung in die dritte Generation schaffen.

*Earnest:* Ja, dass eine Familie über noch mehr Generationen hinweg ein Familienunternehmen führt, ist die absolute Ausnahme.

*Leon:* Man sagt ja auch „einer baut auf, einer macht's groß und der dritte gibt das Geld aus.“

*Earnest:* In der Rückschau würdest Du also sagen, Du hast 1992 die Nachfolge antreten wollen. Ich finde ja, dass man das zumindest erahnen kann. Es sieht nicht so aus, als ob Du in die rein verwaltende Rolle Deines Vaters gegangen seist, sondern vielmehr auf unterschiedlichsten Ebenen Änderungen angetriggert hättest – auch solche, die nicht hätten angetriggert werden müssen.

*Michael:* Deswegen sage ich rückblickend, dass die Entscheidung für die Nachfolge die Richtige war.

*Earnest:* Was ist dann nach der berühmten Autofahrt mit Deinem jüngsten Sohn Sören passiert?

*Michael:* Diese Situation hat eher dazu geführt, dass ich nicht meine ursprüngliche Formulierung ins Testament geschrieben habe. Ich habe mir die Frage gestellt, was wäre, wenn ich morgen einen Unfall bauen würde. Meine Frau arbeitete zwar auch im Unternehmen, aber es war keine Nachfolge geregelt. Der „Notfallplan“ stand noch offen. Verkaufen wollte ich sicher nicht, das hätte ich jeden Monat mindestens einmal machen können.

*Earnest:* Warum nicht?

*Michael:* Weil es bei einem Verkauf darum geht, was das Unternehmen für einen Wert hat. Doch wer ermittelt diesen Wert, was wird der Käufer mit diesem Unternehmen tun und welche Konsequenz würde das wiederum für das Unternehmen mit sich bringen? Meistens kauft jemand ein Unternehmen mit einer klaren Erwartung. Deswegen habe ich diese Option für mich ausgeschlossen und kam relativ schnell auf die Stiftungslösung. Dazu kam für mich noch die Frage, wieso ein zufälliger Besitzer den Wert des Unternehmens ausbezahlt bekommen sollte, den so viele Mitarbeiter:innen gemeinsam aufgebaut hatten. Ein Unternehmen ohne Mitarbeiter:innen ist schließlich nichts wert. Das wird jedoch in den meisten Betrachtungen nicht wirklich berücksichtigt. Meistens ist es eine einzelne Person oder eine Aktiengesellschaft, die besitzt oder verkauft ...

*Earnest:* ... und die wenigsten verteilen es dann.

*Michael:* Genau, das ist eigentlich falsch. Es geht auch um die Abhängigkeit der Mitarbeiter:innen. Wenn sie nicht mehr da sind, ist der Wert einfach dahin. Deswegen ist es unlogisch, ein Unternehmen zu verkaufen. Zumindest zu irgendwelchen Werten, die man versucht auszugleichen. Auch im Start-up-Umfeld ist es schwierig, einen Wert zu ermitteln. Es ist immer ein blödes Spiel.



*Earnest:* Im Grunde ist der Wert total beliebig. Bei euch könnte man jedoch immerhin sagen, dass sich durch Eure Patente, Eure Produkte, Euren Maschinenpark und Eure Architektur ein materieller Wert feststellen ließe. Eine Dienstleistungskompanie hingegen – was hat diese für einen Wert?

*Michael:* Natürlich. Doch selbst bei uns wäre es schwierig.

*Earnest:* Es war also klar, dass Du nicht verkaufen würdest, und so ging es im nächsten Schritt darum, sich für die Form zu entscheiden, in der das Unternehmen weiterwirken könnte.

*Michael:* Ja. Wenn man nicht verkaufen will, bzw. etwas Nachhaltiges schaffen möchte, kommt man relativ schnell auf ein Stiftungsmodell. Natürlich könnte man sich alternativ auch für eine Genossenschaftsform entscheiden, dafür müsste man jedoch wieder mit Werten hantieren und sich aufwendige Regeln überlegen. Als ich herausgefunden habe, dass es ein Modell gibt, in dem das Unternehmen sich selbst gehört, habe ich mich schnell darauf fokussiert und kam so zur gemeinnützigen Stiftung.

*Earnest:* 2010 warst Du mit diesen Überlegungen fertig – wie kamst Du dahin?

*Michael:* 2010 wollte ich zur Tat schreiten. Mit meinen eigenen Überlegungen war ich fertig und veranstaltete einen „Beauty-Contest“, an dem drei Beratungsunternehmen teilnahmen, die ausschließlich zu Stiftungslösungen beraten. Eines davon habe ich für die Begleitung ausgesucht und dachte, relativ naiv, ein oder zwei Jahre später haben wir’s.

*Earnest:* Wann hast Du denn überhaupt angefangen, darüber nachzudenken?

*Michael:* Ich glaube ein Jahr zuvor: 2009. Ich bin jemand, der nicht fünf Jahre lang überlegt. In diesem Jahr haben wir natürlich in der Familie gesprochen, meine beiden Söhne waren damals jedoch noch nicht so alt.

*Leon:* Ich kann mich tatsächlich nicht daran erinnern. Aber das heißt ja nichts.

*Michael:* Wir haben das schon angesprochen. Aber uns war auch klar, dass ein Kind dazu noch nichts zu sagen hat. Mit meiner Frau oder auch mit Freunden habe ich jedoch viel darüber gesprochen. Wobei bei Letzteren die Reaktion eher in die Richtung ging: „Spinnst Du, in Deinem Alter? Warte mal, bis Du 65 bist ...“ Ich sprach auch mit einem Universitätsprofessor darüber, der schlicht meinte: „Herr Hetzer, das machen Sie nicht. Es fehlt die Leitfigur in ihrem Konstrukt.“ Kurz darauf bekam ich einen handgeschriebenen Brief von ihm, in dem er diese Aussage noch einmal betonte, da er annahm, das Unternehmen würde ansonsten untergehen.

*Ernest:* Ja, diese Überzeugung gibt's heute noch. Sie ist Teil des Heldenmythos: Der Held, der die Unternehmung rettet und dazu berechtigt ist, allen Besitz für sich allein zu behalten.

*Michael:* Es gab nicht viele Fürsprecher. Ich habe dann angefangen auch mit Leuten zu sprechen, die schon Stiftungsmodelle umgesetzt hatten. Durch sie hörte ich von der ganz anderen, der positiven Seite. Das tat gut, denn für mich fühlte es sich stimmig an. Auch heute noch so sehr, dass ich es jeden Tag wieder so machen würde.

Die Bewegung „Gesellschaft mit gebundenem Vermögen“ (GmbH-gebV) und deren Initiator, Armin Steuernagel, habe ich erst kennengelernt, als schon alles umgesetzt war. Sie erzählen die gleiche Geschichte darüber, dass es heute nicht mehr angemessen ist, wenn Unternehmen „traditionell“ geführt werden. Allerdings stimmt „traditionell“ selten, denn es laufen ja rund 90 Prozent der Unternehmen gar nicht „traditionell“.

Trotzdem ist die Idee der GmbH-gebV vermutlich nicht für jedes Unternehmen die beste Lösung. Sie ist gut für diejenigen, die sich damit wohlfühlen und eine gewisse Reife in der Organisationsentwicklung haben. Hier hätte dieser Professor vermutlich Recht gehabt: Wenn ein Unternehmen extrem hierarchisch aufgebaut ist, kann das plötzliche Wegfallen der Leitfigur Schwierigkeiten bringen. Die Organisation müsste dann selbst Entscheidungen treffen, obwohl sie dies noch nie zuvor versucht hat. Aus meiner Sicht muss man daher erst die eigene Organisation in diese Richtung entwickeln und kann dann darüber nachdenken, ein Stiftungsmodell einzuführen. In der Bewegung zur GmbH-gebV wirken natürlich auch viele junge Unternehmen, bzw. Start-ups mit, die schon ein anderes Mindset mitbringen.

*Earnest:* Wann hast Du denn dann als Sohn davon erfahren, Leon? Wann wurde Dir das in Deiner Erinnerung richtig bewusst?

*Leon:* Ich glaube, als es schon am Laufen war. Ich erinnere mich, dass es lange gedauert hat und herausfordernd war. In diesem Umsetzungsprozess wurde mir zum ersten Mal klar, was geschieht und was die Begriffe „Stiftung“ oder „Verantwortungseigentum“ eigentlich bedeuten.

*Gwendolin:* Was hat das bei Dir ausgelöst?

*Leon:* Auch wenn ich die *elobau* als Unternehmen spannend finde und mir vorstellen kann, eines Tages dort zu arbeiten, war es für mich ein entspannendes Gefühl. Ich wusste, ich muss es nicht machen. In meiner Erinnerung fand ich es daher von Anfang an gut. Ich habe verstanden, dass mir nicht der Rucksack aufgesetzt wurde, sondern ich es mir selbst aussuchen konnte.

*Earnest:* Das ist natürlich zu einem Teil eine sehr angenehme Aussicht, zum anderen kann es aber auch ein Gefühl des Verlusts wecken.



*Leon:* Ich glaube, um das Verlustgefühl zu spüren, muss erst einmal ein Besitzgefühl dagewesen sein – das hatte ich jedoch nie.

Das allererste Mal habe ich mich durch die ersten Ferienjobs bei *elobau* mit dem Thema Familienunternehmen bewusst auseinandergesetzt. Damals war ich circa 14 Jahre alt und als mich die Mitarbeiter:innen scherzhaft mit „Juniorchef“ ansprachen, begann es mir zu dämmern. Erst angesichts der Fragen der Mitarbeiter:innen, ob ich denn das Unternehmen eines Tages weiterführen würde, habe ich mich damit auseinandergesetzt. In meiner Wahrnehmung gab es eine Erwartungshaltung im Unternehmen, dass die Familiengeschichte weitergehen würde. Für alle war scheinbar klar, dass ich hier meinen beruflichen Weg finden würde. Das überraschte mich, denn so klar war mein zukünftiger Weg für mich noch nicht. Darüber hinaus hatte ich das Gefühl, dass das Unternehmen ja das meines Vaters war und nicht unser Unternehmen. Er sollte also über den weiteren Werdegang entscheiden, nicht ich.

*Michael:* Meines war es ja auch nicht (lacht).

- Leon:* So habe ich es für mich eingeordnet. Mir hat das Unternehmen zumindest nicht gehört. Daher fühlte es sich für mich auch nicht wie ein Verlust, sondern wie eine Erleichterung an.
- Earnest:* Und was kannst Du über Deinen Bruder sagen?
- Leon:* Der hat meinem Empfinden nach weniger Interesse als ich daran, bei der *elobau* zu arbeiten. Ich konnte es mir im Vergleich zu ihm eines Tages schon vorstellen, natürlich auch mit einer entsprechenden Ausbildung und Berufserfahrung, und habe das auch so gegenüber meinen Eltern kommuniziert.
- Earnest:* Michael – 2010 bis 2016 wurdest Du ausgebremst. Kannst Du mal benennen, was Dich damals ausgebremst hat?

*Michael:* Das Problem liegt in Deutschland – deswegen engagiere ich mich politisch aktiv für die GmbH-gebV. Es gibt ja viele Unternehmen in Stiftungseigentum – Doppelstiftungen, Einzelstiftungen, etc. Trotzdem stellt die Umsetzung eine Herausforderung dar, auch wenn das eigene Modell mit 50 anderen Modellen identisch ist. Das Finanzamt muss man immer neu überzeugen. So war es auch bei uns: Das Finanzamt brauchte knapp eineinhalb Jahre, um uns mitzuteilen, dass sie unser Vorhaben gar nicht verstehen würden. Sie meinten, in diesem Umfang müsse die Finanzdirektion in Karlsruhe entscheiden. So haben wir dort einen Termin vereinbart und auf diesen leider auch wieder ein halbes Jahr gewartet. So haben wir viel Zeit verloren. Wir hatten schon im Voraus Unterlagen hingeschickt, bekamen bei unserem Termin jedoch nur gesagt, der Stiftung müssten deutlich über 50 Prozent des Gewinns ausbezahlt werden. Das hatte ich jedoch bisher im Unternehmen nicht so gemacht, und es verfehlte auch den Zweck der Stiftung. Daraufhin erfuhren wir nur, dass es nicht möglich sei, unser Vorhaben umzusetzen.

*Michael:* Auch der Berater, der mich dabei begleitet hatte, konnte diese Antwort nicht verstehen – er hatte schließlich schon mehrere Stiftungen genauso aufgesetzt. Und das ist der Punkt: Man ist Spielball der Ämter und der Personen, die dort entscheiden. Somit sind wir einen Schritt zurückgegangen und haben mitten im Prozess den Berater gewechselt. Dieser Berater hat mir dann Jahre später erzählt, dass er bei unserem ersten Treffen mit der festen Überzeugung, mir diese Idee auszureden, zu mir gefahren sei. Als er jedoch gemerkt hatte, dass ich es wirklich sehr ernst meinte, ist er von seinem Plan abgerückt und hat mich intensiv unterstützt.

*Ernest:* Das hört sich an wie eine finanz- oder steuerrechtliche Willkür auf der anderen Seite.

*Michael:* Das weiß ich auch nicht. Auf jeden Fall ist es nicht einfach für diejenigen, die so ein Konstrukt umsetzen möchten.

*Earnest:* War denn das Unternehmen *elobau*, ich sag's mal pointiert, für Dich eigentlich nur ein Körper, um ganz andere gesellschaftliche Ideen zu realisieren?

*Michael:* Nein, ich war schon ein Vollblutunternehmer. Bin ich heute noch. Was man in Deutschland allerdings als Problem wahrnimmt, wenn man keine Stiftung hat, sondern nur ein Unternehmen und sich mit diesem sozial engagiert: Man muss sich ständig rechtfertigen. Auf die Idee, dass sich jemand nur um des sozialen Engagements willen engagiert, kommt niemand. Bei einer Stiftung hinterfragt das jedoch niemand.

*Earnest:* Du hast vorhin gesagt, dass Unternehmen auch einen bestimmten Reifegrad brauchen, um in ein Stiftungsmodell überführt zu werden. Was hat sich denn dann ab dem Moment, ab dem diese neue Zukunft klar war, im Unternehmen verändert?

*Michael:* Wir hatten es ja schon länger so gelebt und arbeiten an diesem Thema trotzdem noch weiter – es ist ein nie endendes Projekt. Aber den Reifegrad hätte das Unternehmen vermutlich bereits 2010 gehabt. Es ist eine Herausforderung, dass nicht nur der „oberste Kopf“, sondern auch andere Führungskräfte Verantwortung abgeben müssen.



*Earnest:* 2016 kam dann der Moment, in dem das Unternehmen sich selbst im Eigentum war. War das schon so selbstverständlich für die Mitarbeiter:innen?

*Michael:* Nein, wir hatten zwar einige Mitarbeiter:innen in den Prozess einbezogen und die Führungsmannschaft wusste auch, dass es so kommen würde. Es wussten aber nicht alle Mitarbeiter über jeden einzelnen Schritt des ganzen Prozesses Bescheid. Deswegen haben wir eine Betriebsversammlung einberufen – die erste Betriebsversammlung überhaupt. Ich hatte daher im Vorfeld angekündigt, dass eine positive Nachricht kommuniziert werden würde. Trotzdem gab es die wildesten Spekulationen: dass wir verkaufen würden, ein drittes Kind bekommen würden, alle zur WM nach Mexiko reisen würden oder jeder einen Baum geschenkt bekommen würde ...

Als wir dann erklärten, worum es geht, war direkt klar, dass unsere Entscheidung für die Stiftungslösung auch den Mitarbeiter:innen mehr Stabilität geben würde. Ein:e Familienunternehmer:in allein kann auch „stabil“ sein, doch könnte es immer passieren, dass er oder sie eines Morgens aufwacht und ein Kaufangebot annimmt.

*Earnest:* Bisher gab es eine relative Sicherheit, doch mit der Stiftung hast Du ein ganz anderes Fundament gelegt. Seid Ihr seit 2010 über 2016 bis hin zu den letzten Jahren über diese Entwicklungen als Familie im Austausch? Oder was beschäftigt Dich, Leon, wenn Ihr nicht im Austausch dazu seid? Denn zwar ist das Unternehmen kein Familienunternehmen mehr, aber ihr seid ja weiterhin eine unternehmerische Familie.

*Leon:* Regelmäßig besprechen wir, welche Probleme es gibt oder was gut gelaufen ist. In erster Linie bin ich stolz, dass Michael das so durchgezogen hat und sich jetzt dafür einsetzt, dass die GmbH-gebV in Deutschland zugänglicher wird. Darüber hinaus finde ich es spannend, die Entwicklungen der Stiftung zu beobachten – auch, weil ich ja etwas in dieser Richtung studiere.

*Gwendolin:* Vorhin hast Du erzählt, Du könntest es Dir vorstellen, eines Tages bei *elobau* zu arbeiten, Leon. Inwieweit steht das für Dich in Verbindung mit einem Verantwortungsgefühl?

*Leon:* Ich finde das Unternehmen an sich spannend. Bei meinem Willen, dort mitzuwirken, spüre ich jedoch überhaupt keine Verantwortung oder Verpflichtung.

*Earnest:* Was ich damit verbunden spannend finde, ist Deine Perspektive dazu auf einer weniger rationalen, sondern mehr emotionalen Ebene, Michael. Auch mit Deinem Schritt aus der Geschäftsführung heraus ... hast Du noch ein Büro im Gebäude?

Michael: Das habe ich schon untervermietet (lacht). Ich bin nur noch einen Tag pro Woche da, und an den weiteren Tagen nutzen es andere Mitarbeiter:innen. Derzeit bin ich Sparringspartner und Begleiter des Bereichs Nachhaltigkeit und unserer vier Ausgründungen. Da reicht ein Tag Präsenz in der Firma, ansonsten arbeite ich wie viele Menschen in Homeoffice.

- Earnest:* Wenn Du sagst, dass Du die Verantwortung nicht mehr spürst – das ist ja der rationale Teil. Beim emotionalen Teil stellt sich in Anführungszeichen auch die Frage, ob das Unternehmen zur Familie gehört oder ein Objekt außerhalb ist.
- Leon:* Ich würde sagen, es gehört weiter zur Familie. Es ist immer noch Thema in Gesprächen als Familie. Manchmal rutscht es mir noch raus, dass es unser Familienunternehmen ist, aber sonst steht für mich *elobau* als *elobau* da und nicht mehr als „Familienunternehmen Hetzer“.
- Michael:* Das hat auch etwas mit dem Mindset zu tun. Unabhängig von seinem Wert ist ein Unternehmen ja keine einzelne Person, auch wenn das von außen gerne so gesehen wird. Es sind viele Menschen, die ein Unternehmen am Leben halten. Von daher ist vermutlich die Außensicht eine andere als die, die wir als Familie haben.

*Michael:* Die Geschäftsführung hatte ich bereits 2016 an zwei Kollegen übertragen und war nur noch zu Teilen involviert. Durch die Corona-Pandemie fanden mehr virtuelle Treffen statt und wir hatten auf einmal Zeit, als Beirat zu sprechen. Unter anderem sprachen wir noch einmal darüber, was ich eigentlich noch entscheide. Das wollte ich jedoch nicht mehr, da sonst das neue Konstrukt nicht funktionieren würde. Also plädierte ich für einen klaren „cut“, um es auch für alle anderen klarer zu machen. Das entsprach auch meiner ursprünglichen Intention, und ich würde es immer wieder so machen. Insbesondere wenn man ein schon etabliertes Team hat, kann man sich in dem Moment der Stiftungsgründung gut zurückziehen und – wenn überhaupt – Beiratsmitglied werden. Bei uns haben wir klar entschieden, dass ein Beiratsmitglied nicht im operativen Geschäft tätig sein darf.



*Earnest:* Das glaube ich. Da dreht es sich: Auf der einen Seite bietest Du Dich mit Deinem neuen Mindset nicht an, den Heldenmythos fortzuschreiben. Doch das muss die Umgebung auch erst einmal wahrnehmen und verstehen. Auf der anderen Seite bist Du trotzdem derjenige, der es wieder nach vorne treibt. Das schafft eine gewisse Schwierigkeit in der Trennung. Da ist die Klarheit der Rollen sehr hilfreich.

Jetzt gibt es das Unternehmen, das sich selbst gehört. Und bei Dir ist es nicht ausgeschlossen, dass Du mal eine Rolle im Unternehmen übernehmen würdest, Leon. Geht das bei Dir bereits in eine konkrete Richtung? Und glaubst Du, dass Dich die Mitarbeiter:innen dann anders ansprechen als den Sohn des Unternehmers?

*Leon:* Ich will hoffen, dass ich dann durch meine Qualifikationen wahrgenommen werde. Ich bin noch in meiner Findungsphase, daher kann ich gar keinen konkreten Bereich benennen. Für mich ist ganz klar, dass ich nur etwas bei der *elobau* machen will, wenn ich etwas Sinnvolles beitragen kann. Meine eigene Qualifikation ist dabei Voraussetzung. Auch weil ich es immer als eher unangenehm empfand, in meinen Ferienjobs als der Sohn vom Chef wahrgenommen zu werden. Man merkt, das ist eine Sorge von mir ...

*Earnest:* ... und zwar eine, die es aus meiner Sicht operativ gar nicht mehr geben könnte.

*Michael:* Das eine ist das Operative, und das andere ist das, was die Leute denken.

*Earnest:* Genau das meine ich: wann wissen die Mitarbeiter:innen, Leutkirch und die Umgebung, dass nicht mehr Michael Hetzer Chef ist?

*Michael:* Das dauert – glaube ich – noch lange. Einfach, weil es sich so viele nach wie vor nicht vorstellen können. Ich ich erhalte ja noch Bewerbungen ...

*Earnest:* Du hast schon gesagt, Du engagierst Dich viel für die GmbH-gebV. Es geht darum, dass die Nachfolgeneration sich in einer gewissen Weise neu dazu verhält und ein anderes Verständnis entwickelt.

*Leon:* Das ist mir sogar schon einmal in einem Auslandssemester in Norwegen zum Verhängnis geworden. Es hat jemand herausgefunden, wo ich herkomme, und hat mich darauf angesprochen, dass ich der Sohn von Michael Hetzer sei. Ich wusste gar nicht, wie ich reagieren sollte. Meine Idee ist es daher schon, diese Form des Nachnamens ein bisschen zu brechen.

- Ernest:* Es gibt Fälle, dass sich Familienmitglieder anders benannt haben, damit sie aus der Geschichte austreten können.
- Michael:* Du könntest natürlich den Namen Deiner Mama annehmen.
- Leon:* Das habe ich mal scherzhalber gesagt, das fandest Du aber nicht so gut, Michael.
- Michael:* Ja jetzt, aus gegebenem Anlass ...
- Ernest:* Das finde ich interessant: Das zeigt, dass Du etwas geschaffen hast, was in der Wahrnehmung vieler noch gar nicht gesehen wird, Ihr werdet anscheinend noch im Kontext des Familienunternehmens definiert. Die Generation, die die Umstellung vollzieht, kommt wohl nicht aus dem Nimbus des Familienunternehmens heraus.
- Michael:* Indem man es lebt, wird es natürlich transparenter. Aber es ist ja nicht für die Bevölkerung sichtbar.
- Ernest:* Du hast gesagt, Du engagierst dich jetzt dafür, dass diese Art von Unternehmensform relevanter wird.

*Michael:* Oder dafür dass es zumindest einfacher wird, sie so umzusetzen. Denn das ist das eigentliche Handicap: Ein junges Unternehmen kann es sich gar nicht leisten. Und auch ein größeres Unternehmen muss das Geld und eine gewisse Größe besitzen. Und wenn es denen dann so geht wie mir, muss man darüber hinaus einen sehr starken Willen haben. Ich dachte auch, es würde maximal ein Jahr dauern und schlussendlich waren es sechs.

*Earnest:* Das ist die Herausforderung, wenn Du das Gegenüber gar nicht kennst. Du kannst Dich nicht systematisch auf den Prozess einlassen, sondern begegnest immer wieder Unbekannten.

*Michael:* Wenn mich heute jemand fragen würde, würde ich direkt für ein Zwei-Stiftungsmodell plädieren. Diese Modelle sind häufiger, weil oft dieses zweite Vehikel dafür verwendet wird, die Familie noch in gewisser Weise zu unterstützen. Bei uns ist das nicht der Fall – mit 1 Prozent von 10 Prozent kann man nicht sehr viel tun. Abgesehen davon, ist unsere Familienstiftung keine gemeinnützige Stiftung und muss alle 30 Jahre Erbersatzsteuer bezahlen. Sie muss eigentlich alles, was sie einnimmt, auf die Bank tragen, um davon Steuern zu bezahlen. Das Konstrukt bietet jedoch viele Stellschrauben und ist sehr individuell.

*Earnest:* Wenn ich es richtig verstanden habe, ist die GmbH-gebV, für die Du Dich engagierst, eine einfachere Form.

*Michael:* Ganz genau, es ist eine spezifische Form einer GmbH. Sie ähnelt mehr dem, wie ich ein Unternehmen gründen würde als eine Stiftung.

*Earnest:* Hast Du eine Idee, bis wann es in Deutschland gelingen wird, ein Unternehmen in dieser neuen Rechtsform gründen zu können?

*Michael:* Wir sind guter Dinge. Alle Fraktionen – Die Linke und die AfD ausgenommen – finden die Idee gut. Trotzdem ist es eine Hürde, dass seit 1864 die letzte Gesellschaftsform schon vor einiger Zeit in Kraft getreten ist. Ich wage daher noch keine Prognose, man hat uns allerdings bereits gesagt, dass es in der neuen Legislaturperiode klappen könnte.



*Leon:* Ich schreibe und recherchiere darüber auch gerade. Tatsächlich ist das eines der wenigen politischen Themen, bei dem sich fast alle Fraktionen einig sind. In England oder Dänemark gibt es schon ähnliche Formen, die beinhalten jedoch auch noch Hindernisse.

*Earnest:* Das überrascht mich immer wieder. Wir leben in einer Demokratie, in der die öffentlichen Behörden alle Türen öffnen müssten, wenn ein Unternehmer das Unternehmen aus seinem Privatbesitz in mehr gesellschaftliche Verantwortung überführen will. Dass so viele eher gegen-  
teilige Effekte erlebt haben, irritiert mich.

*Michael:* Der Staat könnte letzten Endes nur der Erbschaftssteuer nachtrauern. Wenn keines meiner Kinder das Unternehmen führen wird, dann würden sie auch keine Erbschaftssteuer bezahlen. Doch die anderen Steuern zahlen wir ja genauso wie vorher.

*Ernest:* Genau, woher kommt also dieser Generalverdacht gegenüber einem Unternehmer, der sich zu diesem Schritt entschließt? Wer mit Dir redet, wird man ja auch schnell bemerken, dass Du eine andere Intention hast, als Dir ein geschicktes Steuersparmodell zu überlegen.

*Gwendolin:* Was ist denn dann die initiale Intention, die Dich weiter dieses Ziel hat verfolgen lassen?

*Michael:* Der Gedanke, wie man überhaupt auf die Idee kommen kann, „sein Erbe zu verschenken“, hängt noch in vielen Köpfen, auch in dem meiner Mutter. Doch ich wusste, dass es richtig und auch der richtige Moment dafür war. So konnte ich meinen Kindern die Freiheit der Entscheidung ermöglichen. Und wenn im eigenen Mindset der Unternehmenswert nicht durch den Unternehmer entsteht, sondern durch eine Gemeinschaft, ist das die logische Konsequenz.

- Earnest:* Ich vermute, es gibt dennoch viele Unternehmer:innen, die sich als die Person sehen, die alles ermöglicht. Auch nicht jede Nachfolgegeneration, die ich kenne, würde das gut finden.
- Leon:* Ich habe erlebt, dass Leute aus verschiedenen Generationen die Idee schlüssig fanden, aber sich für sich nicht vorstellen konnten.
- Michael:* Die Gruppe ist noch klein. Doch es gilt, sie noch größer zu machen.
- Earnest:* Das ist auch aus meiner Sicht die nächste konsequente Entwicklung. Umso überraschender ist es, wie wenige sich dann am Ende darauf einlassen.
- Michael:* Wobei wir in unserer Bewegung zur GmbH-gebV merken, dass sich sehr viele dafür interessieren. Dazu zählen auch viele etablierte Unternehmen. Insbesondere einige, die gar keine Nachfolger:in haben und sich sowieso etwas überlegen müssen.
- Gwendolin:* Da wir nun so viel über die Herausforderungen gesprochen haben – woran merkt Ihr heute konkret, dass die Entscheidung wirklich gut war?

*Michael:* Für mich fühlt es sich nach wie vor sehr gut an, weil ein Unternehmen aus meiner Sicht nicht einer Person gehören sollte. Es ist für mich auch richtig gewesen, den Kindern den Rucksack abzunehmen. Und ich selbst bin natürlich entspannter, weil ich weiß, dass die Nachfolge geregelt ist. Wenn man es, so wie ich, schon in jüngeren Jahren umsetzt, hat man sogar die Chance, den Prozess noch etwas zu begleiten.

*Gwendolin:* Und für Dich, Leon?

*Leon:* Ich merke es daran, dass ich gar keine (kommende) Last auf den Schultern spüre. Und ich erlebe, dass es für Michael entlastend ist und er Zeit dafür findet, sich ganz vielen anderen Dingen, zu widmen, wie beispielsweise der GmbH-gebV.

*Earnest:* Dass man mehr machen kann, was man will, ist ja häufig der Grund für einen Verkauf. Und wie Du, Michael, Dich nun für die GmbH-gebV und das Thema Nachhaltigkeit engagierst, finde ich unglaublich spannend. Ein Unternehmen besteht nicht aus dem, der es leitet, sondern ist eine Gesamtheit. Dass es um diese neue Perspektive geht, ist für mich heute eine Essenz aus dem Gespräch: sich zu fragen, ob man dieses neue Bewusstsein vertritt oder vertreten will.

Vorhin hast Du gesagt, Du seist natürlich Unternehmer. Würdest du in diesem Bewusstsein Unternehmer noch als die richtige Rollenbeschreibung verstehen wollen?

*Michael:* Im Ursprung des Wortes unternehme ich weiter etwas, es muss mir nur gar nicht gehören.

*Earnest:* Das ist ein sehr anderes Mindset. Eines, das die Grundlage bildet für den nächsten Schritt. Danke Euch für das gute Gespräch.



just Future: Zukunft und Film, von Dilan Kısaoğlu

*Gehen eine Psychologin, eine Kuratorin und eine Soziologin ins Kino.*

Hast Du den Film *Ready Player One* gesehen?

Ich schon. Und ich war begeistert, aufgeregt, angespannt, erfreut, neugierig, ängstlich und habe gehofft. Ich habe mitgefiebert mit den Protagonisten und ihren Avataren. Das Leben der Protagonisten spielt in der Zukunft, jedoch ist diese Zukunft näher als gedacht. Technisch und kreativ existieren bereits die Artefakte, die diese Erzählung möglich machen. VR-Brillen, Körpersensoren, die die Bewegungen der „Spieler“ in die virtuelle Welt übertragen, und Spiele, ganz viele Spiele. Der Film ist eine Hommage an all die Spiele, die Generationen von Gamern seit den Achtzigern geprägt haben. Eine Erzählung von Außenseitern und Spinnern, die doch so nah an dem dran sind, was jeder gerne erfüllen und sein würde; spannende Lebensläufe, ehrliche Beziehungen und der Mut, über den Tellerrand zu sehen, weil man sowieso am Rand, auf der Grenze, in dem Dazwischen lebt.

Nun wie sieht das Dazwischen aus? Und sollten wir Angst bekommen, weil das Leben vielleicht nur noch in der virtuellen Welt stattfinden wird?

Ich möchte nicht spoilern, nicht den Film und nicht Ihre Vorstellungen von der Zukunft, aber ein Easter Egg gebe ich Ihnen mit auf den Weg, und vielleicht finden Sie die Antwort, wenn dieses im Film vorkommt. In einer Szene sagt der Kreator des Spiels *Oasis*: „Because reality is real.“

Egal, wie viel Veränderung und damit verbundene Ängste sich verbreiten. Auf eines kann man sich verlassen; die Realität, die man spürt. Die man erlebt, und mit den Gefühlen wahrnehmen kann, bevor der Verstand rationalisieren, vergleichen und ordnen kann, und sich damit ein bisschen entfernt von dem, was man doch so klar gefühlt hat.

Wenn die Realität und ihre rationale Bewertung immer mehr ins Schwanken geraten, kann man sich vielleicht auf eines verlassen; die Gefühle. Die Intuition, alles, was man diskreditiert hatte, weil es nicht rational genug war. Die Rationalität ist ein Teil, doch sie ergänzt alles, was nicht erklärbar scheint oder nicht nötig zu erklären ist?

Ob ich jetzt die Hand meines Tanzpartners in der „Realität“ oder in der virtuellen Welt spüre, wird doch zu einer trivialen Frage, wenn die Sensoren in meinem Handschuh mir die Berührung möglich machen. So vieles mehr wird möglich, was dazu kommen kann. Was nicht die Realität ersetzen oder gefährden muss. Jedoch findet jedes Artefakt, was der Mensch kreiert, auch seinen Platz und Nutzen, erschafft sich eine Kultur und wird von der Kunst gespürt, wenn es eine Geltung hat. So entsteht ein Raum, in dem der Mensch noch einmal anders Mensch sein kann. Seine Kreationen feiern, seine Zeit verschönern und Erlebnisse ermöglichen kann, die ihn wieder neu erschaffen.

Eine Psychologin, eine Kuratorin und eine Soziologin gehen ins Kino und bekommen Lust auf das, was die Zukunft noch zu bieten hat. Greifen an die Gestaltung dessen und denken an um sich den Gefühlen, den Möglichkeiten des Menschseins noch einen Schritt näher zu kommen.

Wie sehr leben Sie zwischen realer und virtueller Welt?

Sind Gefühl auch real, wenn wir sie im digitalen Raum erleben?

Wann sind Sie wirklich Mensch?

Was erleben Sie mit Ihrer Intuition anders?







*Dazwischen*

An manchen Tagen  
Lebe ich im Dazwischen  
Sitze zwischen allen Stühlen  
Und was ich wirklich sagen will  
Steht zwischen allen Zeilen  
Weil das Leben sich ausdehnt  
In so viele Richtungen  
Und ich nur im Dazwischen  
Das Gleichgewicht halten kann.

*Dankbar*

Für jede Enttäuschung  
Die irgendwann zeigt  
Dass nicht alle Wünsche  
In Erfüllung gehen dürfen

Für jede Lüge  
Die kaum entlarvt  
Stück für Stück  
Die Wahrheit offenbart

Und für jeden Verrat  
Der neu daran erinnert  
Dass Vertrauen  
Die stillste Form von Mut ist.



*Wie hast Du Dich für Deine jetzige Arbeit als Gestalter entschieden?*

Als im Jugendalter die Frage, was man nach der Schule mache wolle, anfing präsenter zu werden, war ich lange Zeit ziemlich aufgeschmissen. Ich habe ab der elften Klasse ein technisches Gymnasium besucht und in meinem Profulfach Gestaltungsgrundlagen gelernt. Über diese ersten Monate kristallisierte sich so langsam das Gefühl heraus, dass ich mir die Auseinandersetzung mit diesem Feld auch längerfristig vorstellen könnte, was sich über die drei Jahre an dieser Schule nur weiter gefestigt hat. Aber hauptsächlich durch außerschulische Einflüsse.

2017 habe ich mir an der Akademie der Bildenden Künste in Stuttgart (abk) im Rahmen einer Workshopwoche das Studiumsfach Kommunikationsdesign angeschaut und in diesen Tagen fiel die Entscheidung, so etwas auch studieren zu wollen. Über die Arbeit danach habe ich zuerst nicht viel nachgedacht. Allerdings habe ich das zu einem späteren Zeitpunkt durch Praktika noch kennengelernt. Das hat auch nichts an meiner Entscheidung geändert.

So gesehen habe ich mich viel mehr für das Studium entschieden als für die Arbeit. Mir war es wichtig, einen Ort zu haben, an dem ich mich austauschen, ausprobieren und (kennen-)lernen kann. Die ganze Sache mit der Arbeit konnte ich nach den Praktika genug einschätzen um es einfach auf mich zukommen zu lassen. Und das hat bisher auch überraschend gut funktioniert.

## *Wie arbeitest Du?*

Auf jeden Fall weniger strukturiert als ich mir oft wünsche. Es kommt aber immer ganz darauf an, woran und mit wem ich arbeite. Wenn es darum geht, eine Gestaltung „abzuarbeiten“, klappt das mit der Struktur ganz gut. Wenn es aber um freiere künstlerische Projekte geht, leidet oft die Ordnung im Prozess darunter. Ich schreibe mir zwar immer Ideen auf und mache Entwürfe, aber meist lasse ich mich dann doch vom Bauchgefühl leiten.

Sich vom Bauchgefühl mitreißen zu lassen ist zwar selten die „effektivste“ Arbeitsweise und schon gar nicht die zuverlässigste. Allerdings fühle ich mich in dieser Weise am aufgehobensten, da das vermutlich auch meinen Charakter am besten widerspiegelt. Und in nahezu jedem Entstehungsprozess meiner liebsten eigenen Arbeiten hat Intuition eine zentrale Rolle gespielt.



*Wie hast Du für diese Ausgabe gearbeitet, was waren Deine Impulse zum Thema?*

Als mir gesagt wurde, Emotionen seien das Thema der aktuellen Ausgabe, kam natürlich erst mal die Frage auf, wie man Emotionen, als oft sehr wirre Empfindungen, visuell darstellen kann. Ich denke, das gestalterische Element, das Emotionen am nächsten kommt, sind Farben. Direkt dahinter stehen Formen.

Da Emotionen sehr stark und zugleich sehr unklar sein können, habe ich weiche, fast formlose Farbverläufe mit leuchtenden Farben erstellt. Auf vielen der Grafiken sind gewisse Spannungspunkte zu erkennen. Das stellt für mich Konflikte von Emotionen dar, die unbedingt etwas schlechtes sein müssen. Aus diesen Spannungspunkten bilden sich neue Formen und Farben. Das Aufeinandertreffen von Gefühlen, Bedürfnissen ist das, was am meisten Veränderung bringt. Ich würde es nicht unbedingt als wichtiger bezeichnen, aber auf jeden Fall ist es präsenter.

Diese Grafiken sind das, was für mich am nächsten an eine Repräsentation von Emotionen und dem Fühlen dieser herankommt.

*Welche Wichtigkeit hat die Fotografie/Design für Dich in unserer heutigen Gesellschaft?*

Die Frage ist schwierig zu beantworten, da man sie auf ganz unterschiedliche Weise betrachten kann. Als Dienstleistung hat Fotografie und Design natürlich eine wirtschaftliche Wichtigkeit, da keine öffentliche Darstellung ohne Design auskommt.

Als Gestalter:in hat man aber auch eine gewisse Verantwortung. Unheimlich viel, was in der Gestaltung gemacht wird, wird von den Augen der Lai:innen nicht aktiv wahrgenommen. Sei es Schriftgestaltung, Blickführung oder Hierarchien. Damit geht auch ein fast manipulativer Aspekt hervor. Dieselbe unterschwellige Vermittlung findet sich natürlich auch in der Fotografie. Diese Manipulation kann von (gelernten) Gestalter:innen für sowohl Gutes als auch Schlechtes verwendet werden. „Messages“ können anders vermittelt werden, bestimmten Informationen kann Relevanz zu- oder abgesprochen werden. Das lässt sich unheimlich gut bei Werbung oder auch Wahlplakaten betrachten. Es wird mit Assoziationen, Erfahrungen und kulturellen Einflüssen der Betrachter:innen gespielt.

Ich bin der Meinung, dass es wichtig ist, sich dieser Macht und Verantwortung bewusst zu sein und bewusst damit zu arbeiten, um sie nicht für das Falsche zu verwenden.

An dieser Stelle muss ich an die typische Zeile aus dem ersten Spiderman denken, das bei solchen Themen immer geschrieben wird.

*Welchen drei jungen zeitgenössischen Designer/Künstler/Fotograf:innen würdest Du gerne einen Ausstellungsraum, bzw. mehr Sichtbarkeit schenken?*

Jan Eloy Gabriel:

[https://www.instagram.com/jan\\_el\\_oy/](https://www.instagram.com/jan_el_oy/)

Klara Marlene Fischer:

<https://www.instagram.com/klaritamarlenski/>

Zoe Popp:

<https://www.instagram.com/zoe.popp/>





Elisabeth H. Jacobs-Jahrreiß ist seit über 30 Jahren Head of Recruiting und geschäftsführende Gesellschafterin bei just Human.

Till Novotny ist für viele Unternehmen, Teams, Familien und Einzelne zu einer Art seelisch-ökonomischer „Leibarzt“ geworden, der sie begleitet und gemeinsam mit ihnen darauf achtet, dass sie in ihrer Kraft bleiben. Darin liegt die Grundlage für ein erfolgreiches und gelingendes Leben, für uns selbst und auch für alle, die uns nah und lieb sind.

Dr. Ruth Seliger, Geschäftsführerin von Trainconsulting, ist systemische Beraterin, Ausbilderin und Vorreiterin zum Thema Positive Leadership. Sie ist Autorin der Bücher „Positive Leadership“ (2014), „Das Dschungelbuch der Führung“ (2007) und „Einführung in Großgruppenmethoden“ (2007).

Leon Hetzer studiert Soziologie, Politik und Ökonomie an der Zeppelin Universität und ist fasziniert von der gesellschaftlichen Wirkung, die verantwortungsvolle Unternehmen haben.

Michael Hetzer ist Unternehmer und überführte 2016 seine gesamten Unternehmensanteile der elobau GmbH & Co. KG in eine Stiftung, um deren langfristigen Erhalt unabhängig von seiner Persona zu sichern.

Dilan Kısaoğlu ist Masterstudentin der Wissenschaft- und Techniktheorie. Fragt sich wie man Gesellschaft aktiv gestalten kann mit Ideen, Fragen, Technik, Kunst und Kultur. Arbeitet seit 2 Jahren bei just Human.

Eva-Maria Braun, geboren 1979, lebt und schreibt in Bamberg. Schon früh hat sie ihre Leidenschaft für Sprache und Literatur entdeckt. Heute arbeitet sie als freie Texterin und veröffentlicht auf Instagram unter @hejpoetry ihre Gedichte.

Jannes Bosch, studiert Grafik-Design und Buchkunst an der HGB Leipzig. Ist Begeistert von Austausch, neuen Arbeitsweisen und experimenteller Gestaltung. Übernimmt seit Frühjahr 2021 die Gestaltung für den just Human Newsletter.