



„Das Allmachtsgefühl löst sich auf“

Topmanager stolpern durch die Dunkelheit oder müssen totale Stille ertragen: An mehr als 100 Orten weltweit vermittelt Andreas Heinecke beunruhigende **GRENZERFAHRUNGEN**. Begriffe wie Leadership und Kooperation bekommen dadurch eine völlig neue Bedeutung.

VON PREM LATA GUPTA

►► Andreas Heinecke durchbricht die soziale Routine der Menschen und versetzt sie in außergewöhnliche Situationen. Bei seinem Projekt „Dialog im Dunkeln“, das er mit großem Erfolg in alle Welt exportiert hat, wird das Publikum von Blinden durch völlig abgedunkelte Räume geführt. Bereits seit 1988 hatten mehr als fünf Millionen Besucher die Gelegenheit, diesen verblüffenden

Dialog zu erleben, bei dem sich die Teilnehmer ausschließlich über das Hören, Fühlen und Riechen orientieren können. Seit einigen Jahren engagiert sich Heinecke außerdem für Gehörlose. Dazu hat er sich das Warenzeichen „Schattensprache“ schützen lassen. In diesem neuartigen Projekt kommt es auf Kommunikation ohne Worte an. Nur noch Mimik und Gestik sind erlaubt.

IMPACT: Sie sind regelmäßiger Gast des Weltwirtschaftsforums in Davos. In diesem Jahr haben Sie Topmanager kommunizieren lassen, ohne dass diese sprechen oder andere Hilfsmittel benutzen durften. Was sollen die Führungskräfte bei dem von Ihnen initiierten „Dialog in Stille“ lernen?

HEINECKE: Wir leben in einer egoistischen Zeit. Vieles ist nur auf Profitmaximierung

„Hochrangige Topmanager machen die Erfahrung, dass sie ganz stark auf Kooperation angewiesen sind. Man wird demütiger.“

ANDREAS HEINECKE, INITIATOR „DIALOG IM DUNKELN“ UND „DIALOG IN STILLE“

und Außenwirkung ausgerichtet. Wer jedoch plötzlich unter komplett anderen Rahmenbedingungen agieren muss – in totaler Stille –, dessen Blick richtet sich nach innen. Es ist eine verunsichernde Situation, ganz klar. Aber sie bietet auch die Chance, über die eigenen Werte nachzudenken.

Bei einem Forum wie in Davos treffen sich die Mächtigsten der Welt. Wie passt Ihre Veranstaltung, die das Gewinnstreben hinterfragt, in einen solchen Rahmen?

PERSONALITY

Andreas Heinecke ist Geschäftsführer der Consens Ausstellungen GmbH. Ziel seines sozialen Unternehmertums ist es, die Empathie von Nichtbehinderten gegenüber blinden oder gehörlosen Menschen zu fördern – und Letztere als vollwertige Mitarbeiter in den ersten Arbeitsmarkt zu integrieren. Heinecke begann mit seiner Arbeit zu „Dialog im Dunkeln“ vor 20 Jahren. Seit 1996 wird das Konzept in einer Art Franchiseprinzip weltweit vermarktet. Heineckes Einsatz wurde von der US-Stiftung Ashoka international gewürdigt, indem sie ihn als ersten Sozialunternehmer Westeuropas unter ihre Senior Fellows aufnahm. Außerdem erhielt er von der Schwab Foundation die Auszeichnung Global Social Entrepreneur des Jahres.

Wir setzen auf den Überraschungseffekt. Unser Workshop hebt sich tatsächlich von den dort üblichen Veranstaltungen ab. Aber genau das schätzt das Organisationskomitee an unserem Konzept. Deshalb werden wir auch zu den Regionalmeetings weltweit immer wieder eingeladen.

Wie haben Sie die Führungskräfte bei Ihrem Workshop erlebt?

Sie kommen natürlich freiwillig und sind grundsätzlich sehr aufgeschlossen. Trotzdem kann sich vorher niemand die Intensität dieser Situation vorstellen. Das Allmachtsgefühl löst sich auf, diese Menschen stoßen unversehens an Grenzen. Hochrangige Manager machen die Erfahrung, dass sie ganz stark auf Kooperation angewiesen sind. Ich übertreibe nicht: Viele sind hinterher dankbar, überhaupt sehen und hören zu können. Man wird eine Spur demütiger.

Welches Feedback geben die Teilnehmer zum Schluss – mögen Manager solche ungewöhnlichen Erfahrungen?

Sie sind in erster Linie darüber erstaunt, welch starke Wirkung dieses Erlebnis auf sie ausübt. Bei „Dialog im Dunkeln“ halten sich die Teilnehmer eineinhalb Stunden in totaler Finsternis auf. Da bekommt Leadership eine völlig neue Bedeutung. Bei einer Veranstaltung in China kam eine Frau kurz nach Beginn wieder herausgestürzt, weil sie diese Extremsituation nicht ertragen konnte. Sie stammte aus Kalifornien und

managt in ihrem Job Risikokapital, also Milliardenbeträge.

Eigentlich ein Widerspruch.

Genau. Ich habe ihr gesagt, dass ihr hier doch überhaupt nichts passieren könne. Am Ende hat sie dann doch noch einen zweiten Versuch gewagt.

Inwiefern hängt die Reaktion der Führungskräfte von ihrem kulturellen Hintergrund oder ihrer Herkunft ab?

In der Dunkelheit sind alle gleich. Berufliche Erfolge und Statussymbole sind unsichtbar. Wenn es still ist, kommt es auf die Körpersprache an. Dann muss sogar ein an sich distanzierter Japaner andere berühren. Hören bekommt eine andere Bedeutung.

Sind Ihre Workshops auch ein Gegenentwurf zu den modernen Lebenswelten, in denen die Kommunikationskanäle immer zahlreicher werden?

Ja, diese Reduktion auf einen oder wenige Sinne steht schon im Gegensatz zu den virtuellen Welten mit all ihren technischen Spielereien. Nichts zu sehen, aber dafür intensiv zu hören, zu schmecken, zu fühlen – das ist sinnlich. In der virtuellen Welt kommen diese Sinne nicht vor.

Heute ersetzen die Technologien größtenteils das persönliche Gespräch unter vier Augen. Ist zum Beispiel eine Telefonkonferenz nicht auch eine Art „Dialog im Dunkeln“?



Nein, das kann man nicht mit totaler Dunkelheit vergleichen. Wer mit Kollegen telefoniert oder ihnen E-Mails schickt, befindet sich ja immer noch in seiner vertrauten Umgebung und nutzt die ihm bekannten Technologien. Diese Vertrautheit entfällt in unseren Workshops komplett.

Beim „Dialog in Stille“ werden die Teilnehmer von Gehörlosen, beim „Dialog im Dunkeln“ von Blinden unterstützt. Was ist Ihre Motivation, von behinderten Menschen zu lernen und sie im normalen Arbeitsmarkt zu integrieren?

Es geht mir hauptsächlich um die Akzeptanz von Unterschiedlichkeit. Auch Menschen mit Einschränkungen sollten die Chancen erhalten, die sie verdienen. Unsere Ausstellung fungiert dabei als Inkubator unter umgekehrten Vorzeichen: Scheinbar Schwache sind hier die Starken. Wer sich im übrigen Leben stark vorkommt, fühlt hier seine Schwäche und Verletzlichkeit.

„Wer sich im übrigen Leben stark vorkommt, fühlt hier seine Schwäche und Verletzlichkeit.“

ANDREAS HEINECKE

Dadurch stärken wir auch Werte wie Toleranz und Respekt.

In Hamburg läuft „Dialog im Dunkeln“ als Dauerausstellung schon seit acht Jahren: Wie erklären Sie sich diese anhaltende Faszination?

In der Dunkelheit werden Archetypen angesprochen: Dunkelheit löst sowohl Furcht als auch Faszination aus. Das ist ein guter Mix, um Interesse zu wecken und Spannung zu erzeugen. Eineinhalb Stunden im Dunkeln an einem unbekanntem Ort zu sein ist etwas anderes, als bewusst für einen kurzen Moment die Augen zu schließen.

Das Konzept wurde bisher in 22 Länder exportiert: Lässt sich soziales Engagement grenzenlos transferieren?

Ja, es funktioniert. Wir haben dieses Format entwickelt und sind in der Lage, unser Know-how weiterzugeben, indem wir Mitarbeiter aus dem jeweiligen Land vor Ort schulen. Das Konzept funktioniert auf der ganzen Welt, in Deutschland, Kanada, Jordanien, demnächst werden wir auch in Mexiko vertreten sein.

Sie tragen den Titel „Entrepreneur des Jahres“ nicht nur wegen des innovativen Konzepts, sondern auch, weil sie daraus eine funktionierende Geschäftsidee gemacht haben. Ist Charity im traditionellen Sinn überholt?

Charity im Sinne von Spenden und Ehrenamt hatte immer eine große Bedeutung und wird auch in Zukunft wichtig sein. Ich schätze es sehr, wie manche Menschen sich für andere einsetzen. Aber ich persönlich sehe mich nicht als Gutmenschen im klassischen Sinn. Mir geht es um soziales Unternehmertum. Was ich mache, erfährt eine höhere Verbreitung, weil es sich multiplizieren lässt. Außerdem beruht es auf Interaktion, das macht das Konzept tragfähiger und zeitgemäßer.