

Kreative Mitunternehmer entfesseln – Anspruch und Wirklichkeit

André Papmehl



André Papmehl,

Jahrgang 1958, arbeitet als Personalleiter für einen internationalen Konzern. An der European School of Business studierte er Europäische Betriebswirtschaft in London und Reutlingen. Er hat Führungsaufgaben im Personal- und Bildungswesen sowie Vertrieb/Marketing für angesehene Unternehmen wie Daimler und Robert Bosch verantwortet; zuletzt als Director Corporate Personnel für eine mittelständische Unternehmensgruppe in der Schweiz.

André Papmehl verfügt über zwei Jahrzehnte Praxiserfahrung in den Bereichen Personalmanagement, Kundenorientierung und Organisationsentwicklung. Sein Schwerpunkt ist die Gestaltung von Veränderungen an der Schnittstelle zwischen Management, Mitunternehmern und Kunden: insbesondere im Kontext Führungskräfteentwicklung und Change Management, bspw. Gründung einer Corporate University mit firmeneigenem Lehrstuhl.

Veröffentlichungen: „Personalentwicklung im Wandel“ (Gabler 1991); „Interkulturelles Management - Abschied von der Provinzialität“ (Gabler 1994); „Wird Arbeit zum Luxus? Wege aus der Arbeitslosigkeit“ (1995); „Wissen im Wandel - Die lernende Organisation im 21. Jahrhundert“ (1999) „Personal-Controlling“ (2. Auflage 1999) und „Absolute Customer Care“ (2. Auflage 2002)

Ausgangslage

„Man kann im Leben alles erreichen, solange es einem egal ist, wer den Lohn dafür einstreicht.“

Harry S. Truman

Wer allerdings nur daran denkt, wie der Wandel ihm persönlich nutzen oder schaden könnte, wird Veränderungen nicht mit Freude gestalten. Es gilt aber „Den Wandel lieben zu lernen“ wie es Ian Walsh (1991) treffend formuliert hat. Dementsprechend benötigen Organisationen unternehmerische Menschen (Mitunternehmer), welche positive "Zukünfte" mit Elan und Kreativität gestalten können, wollen und dürfen!

Kreativität: *„Das schöpferische Denken, die Produktion origineller Einfälle, welche zum Erkennen und zur Lösung von Problemen führen.“* finden wir zur Bedeutung. Ursprung können die lateinischen Begriffe *creare* (etwas neu schöpfen, erfinden) bzw. *crescere* (werden, wachsen) sein; Kreativität beinhaltet also aktive und passive Komponenten. Verkürzt ausgedrückt, geht Kreativität mit Begabungen, Motivation und Persönlichkeitseigenschaften einher. Holm-Hadulla hat insbesondere intrinsisches Interesse, Neugierde und Selbstwertsteigerung als treibende Motivationsfaktoren erkannt. Mittelpunkt dieses Beitrages ist kein grundsätzlicher Diskurs, sondern die Beantwortung von drei Fragen, mit denen sich Unternehmer und Geschäftsleitung in Organisationen beschäftigen (sollten):

Wie können wir kreative Mitunternehmer entfesseln?

Wie passen Anspruch und Wirklichkeit derzeit zusammen?

Welchen Beitrag kann Kreativität im globalen Wettbewerb leisten?

Sechs Mythen zur Kreativität

Eine Studie zur Kreativität der renommierten Harvard Business School (T. Amabile) hat bereits vor geraumer Zeit mit sechs Kreativitäts-Mythen aufgeräumt:

1. **Kreativität kommt von den Kreativen:**

Diese Aussage ist schlicht nicht zutreffend. Vielmehr kann jeder intelligente Mensch in jeder Unternehmensfunktion kreativ sein. Organisationen, welche dieses Potenzial nicht nutzen, verschwenden folglich wertvolle Ressourcen und somit Geld.

2. **Geld motiviert zu Kreativität:**

Eine zu starke Fokussierung auf erfolgsabhängige Vergütung kann bei den Mitarbeitern zu Risikoscheu führen und somit kontraproduktiv sein. Wichtig sind insbesondere Rahmenbedingungen, welche Kreativität und Wertschätzung ermöglichen.

3. Zeitdruck fördert Kreativität:

Es ist ein Irrglaube, dass Zeitdruck für Kreativität förderlich ist. Das Gegenteil ist der Fall: Menschen sind dann am kreativsten, wenn sie tatsächlich die Zeit und Muße haben, ihre Gedanken schöpferisch zu entfalten!

4. Angst erzwingt kreative Lösungen:

Auch hier ist das Gegenteil der Fall: Kreativität geht mit Zuwendung, Freude und Spaß einher - nicht aber mit Angst, Befürchtungen und Aggressionen.

5. Wettbewerb ist besser als Zusammenarbeit:

Richtig ist: Die Kreativität in Gruppen nimmt stark ab, wenn Wettbewerb und nicht Kooperation im Vordergrund steht. Es sei hier auch auf die spannenden Erkenntnisse von Joachim Bauer (2006) verwiesen, dass der Mensch eher für gelingende Beziehungen konstruiert ist:

„Kern aller menschlichen Motivation ist es, zwischenmenschliche Anerkennung, Wertschätzung, Zuwendung oder Zuneigung zu finden und zu geben. Wir haben heute die Möglichkeit, uns aus dem Albtraum des Darwinismus (...) zu befreien. Die Alternative heißt Kooperation. Das Ergebnis gelingender Kooperation hieße: Menschlichkeit.“

6. Eine schlanke Organisation ist eine kreative Organisation:

Während so genannter „Downsizing-Phasen“ leidet die Kreativität der Mitarbeiter erheblich. Beunruhigend ist, dass auch Monate später - die Kreativität „weiterhin am Boden liegt“. Führungskräfte sind deshalb gehalten, solche Restrukturierungen mit Augenmaß zu gestalten; insbesondere sollten vorhandene Unsicherheiten und Unwägbarkeiten möglichst schnell wieder einem stabilen Umfeld weichen.

Wir treffen hier auf ein Paradox: einerseits den postulierten permanenten Wandel - andererseits die Notwendigkeit für Ruhe und Stabilität, damit sich Kreativität in der Praxis entfalten kann. Folgendes Bild beinhaltet m.E. eine mögliche Antwort bzw. einen Erklärungsversuch:

Die Sportart und Spielregeln müssen feststehen: Denn Menschen haben Schwierigkeiten damit, wenn die Unternehmensleitung eine Woche „American Football“ und in der nächsten Woche „Golf“ als Unternehmenszweck predigt. Stehen Sportart und Spielregeln aber einmal fest, sind der Kreativität des Teams kaum Grenzen gesetzt. Es ist Aufgabe des CEO und seiner Führungsmannschaft rechtzeitig zu erkennen, wann dieser Sport (sprich Geschäftszweck) nicht mehr zielführend ist (oder gar zum Risiko werden könnte) und dementsprechend die notwendigen Veränderungen pro-aktiv einzuleiten!

Engpass Führung – der Fisch stinkt vom Kopf her

Das Management-Ansehen hat in der Öffentlichkeit in letzter Zeit schwer gelitten. Wie Politiker - ist die Bezeichnung Manager zwischenzeitlich im Volke zum Schimpfwort geworden. Im Hinblick auf „Politikerkaste“ hat Helmut Schmidt treffend bemerkt: *„Der Politiker muss die Folgen seines Handelns und die Folgen seines Nichthandelns verantworten können. Nicht nur die Erfolge muss er verantworten, sondern auch seine Misserfolge. (...) Und: Er muss von uns, den registierten Bürgern, zur Verantwortung gezogen werden.“*

Aufgrund aktueller „Fälle“ (wie Deutsche Post, IKB, Lidl, Siemens, Deutsche Telekom, VW, Würth) tituliert der Volksmund Manager zwischenzeitlich als „Nieten in Nadelstreifen“, „Mafiosi“ oder gar „Neue Asoziale“. Der Satz, dass Eigentum auch verpflichtet, scheint in einigen Chefetagen in Vergessenheit geraten zu sein. Ohne der vielfach polemisch und scheinheilig geführten Diskussion Vorschub leisten zu wollen. Dem Beobachter drängen sich einige, kritische Fragen auf:

Kann das Management über dieses Fremdbild wirklich verwundert sein? Wenn Konzerne jahrelang Aufwendungen in Milliardenhöhe für Bestechung getätigt zu haben?

Wenn Unternehmenslenker aufgrund „kooperativen Verhaltens“ bei Firmenübernahmen mit millionenschweren Pensionszusagen beschenkt werden. Es so scheinen will: Je größer das eigene Einkommen, desto größer der Appetit nach immer größeren Geldzuwendungen!

Wenn Firmenverkäufe so suboptimal gestaltet werden, dass zunächst das gesamte Know-how entwendet wird und das Unternehmen danach in der Insolvenz endet?

Wenn unfähige Spitzenmanager mit millionenschwerem „Golden Handshake“ in die Freiheit verabschiedet werden und im Nachgang an ihren Aktienoptionen vorzüglich verdienen!

Wenn der so genannte „kleine Mann“ (so gut wie immer) die Rechnung für Management-Fehlleistungen zahlen muss, mithin nicht selten seinen Arbeitsplatz verliert!

Richtig: Die Mehrheit der deutschen Unternehmer und Führungskräfte gehört sicher nicht in diese Kategorie und leistet verantwortungsvoll eine gute Arbeit; die nachhaltigen Erfolge der deutschen Wirtschaft bestätigen dies eindrücklich.

Dennoch: Die negativen Abstrahleffekte sind ebenfalls unübersehbar. Sie treffen - als Kollateralschaden - den ganzen Berufsstand. Teile des Top-Managements sind offensichtlich sehr kreativ, wenn es um die Gestaltung der eigenen Belange geht. Muss deshalb nicht etwas kreativer auch über neue Rahmenbedingungen für diese Berufsgruppe nachgedacht und entschieden werden? Wie wäre es beispielsweise mit folgenden, strikteren Prinzipien?!

Wenn angestellte Top-Manager mit ihrem ganzen Privatvermögen (zumindest aber 50%) für unternehmerische Fehlleistungen gerade stehen müssten? Wie dies die „echten Unternehmer“ ohnehin seit jeher tun.

Wenn Boni, Pensionszusagen und Aktienoptionen erst zeitlich nach dem eigenen Austritt vom Unternehmen ausbezahlt würden? Zumal dies auch der Zeitpunkt ist, zu welchem persönliche bzw. strategische Fehler sowie Erfolge oft zum Tragen kommen.

Wenn Vorbildfunktion, gemäß Alfred Herrhausen wieder zum verbindlichen Maßstab würde? Denn es gibt genügend sehr positive Beispiele wie BASF, dm, Cisco, Hertie-Stiftung, HOMAG, Oldendorff, um nur einige Benchmarks zu nennen.

Firmen wie Lidl, Schlecker oder Ryanair können (oder wollen) eine angemessene Personalarbeit nicht gestalten. Auch dies ist eine Unternehmensaussage und wird zum positiven Image am Arbeitsmarkt wenig beitragen.

Wenn mit Corporate Governance endlich ernst gemacht würde: Also ebenfalls mit deutlich schärferen gesetzlichen Bestimmungen! Denn „*alle Märkte verändern sich radikal. Überall spielen moralische Kriterien auf einmal eine Rolle: Maximen wie Nachhaltigkeit, Fairness, Solidarität.*“ (Nico Stehr)

Wäre es nicht an der Zeit, dass diese Herausforderungen von den Personalleitern angepackt werden? Denn wer, wenn nicht das „*Personalmanagement kann dafür die Verantwortung übernehmen, dass im Unternehmen das Sachgerechte mit dem Menschengerechten zusammenfällt?*“ (Artur Wollert)

Von „dunkel-schwarzen“ Schafen im eigenen Bereich sollten wir uns keinesfalls irritieren lassen - ganz im Gegenteil!

Beispiel: Wechselnde Management-Prioritäten

Ein Projektteam hat Monate intensiv am Thema *Optimale Kundenorientierung* gearbeitet, u.a. wurden Kunden-Workshops durchgeführt, Mitarbeiter befragt, Benchmarks analysiert und Reklamationen berücksichtigt. Nunmehr steht die Umsetzung an. Leider will es der Zufall, dass eine neue „obere Führungskraft“ berufen wird.

Der neue Manager stoppt eigenmächtig das Projekt, u. a. mit dem Hinweis: „*Für die bisherigen Ergebnisse zeichne ich nicht verantwortlich. Machen wir uns doch erst einmal einige grundsätzliche Gedanken. Auch halte ich eine Beschäftigung mit der Lean-Management-Thematik aktuell für wichtiger.*“ Was hat dies mit Kreativität zu tun? Gar nichts! Angesichts solchen Fehlverhaltens muss vor der eigenen Tür gekehrt und derartiges Führungsverhalten zunächst abgestellt werden.

Führen, Verantworten, Werte schaffen*

Führen

Dennoch bleibt die Herausforderung, kreative Mitunternehmer nicht nur zu fördern, sondern tatsächlich zu entfesseln; einige Probleme aus dem Alltag wurden aufgezeigt. Können Wissenschaft bzw. Literatur weiterführende Antworten geben? Von der Praxis wird die Vielzahl

neuer Managementansätzen nicht selten als „alter Wein in neuen Schläuchen“ empfunden (s. a. Norman, 1993). Gewisse publizistische Botschaften werden als wenig praktikabel für die konkreten Führungssituationen angesehen.

Beispiel: Widersprüchliche Botschaften

Als Beispiel habe ich Aussagen von Michael Maccoby (1989) gewählt. Nach seiner Einschätzung gibt es (stark verkürzt ausgedrückt) vier unterschiedlich Führungs-Typen:

Vier Führungs-Typen:

- Typ 1: Den Experten
- Typ 2: Den Beschützer
- Typ 3: Den Förderer (und)
- Typ 4: Den Innovator

und die erfolgreichsten Unternehmensführer vereinen nach seiner Auffassung die genannten positiven Merkmale in sich. Dies ist sicherlich zutreffend, obschon in der Praxis (verkürzt ausgedrückt) ebenfalls vier andere Führungs-Typen anzutreffen sind:

- Typ 1: Der Besserwisser
- Typ 2: Der Egomane
- Typ 3: Der Kontroll-Freak (und)
- Typ 4: Der Überforderte

und die schlechtesten Unternehmensführer vereinen diese negativen Merkmale in sich. Trotz solcher Widersprüche bleibt festzuhalten: Viele Führungskräfte sind schlicht nicht in der Lage, Menschen angemessen zu führen. Dies ist nicht als Schuldzuweisung, sondern lediglich als nüchterne Feststellung zu verstehen. Reinhard Sprenger (2002) hat insofern leider recht mit der Aussage, dass schon viel damit gewonnen wäre, wenn Führungskräfte ihre Mitarbeiter zumindest nicht demotivieren würden. Dennoch besteht kein Anlass zur Resignation! Die konsequente Anwendung nachfolgender vier Leitsätze kann bereits viel Positives bewirken:

Schaffen Sie ein Umfeld, in dem Mitarbeiter ihr Potenzial voll entfalten können!

Seien Sie in Ihrem persönlichen Führungsstil (z. B. konstruktiv, kritisch, fair) jederzeit konsistent und berechenbar!

Gewinnen, fordern und fördern Sie Mitunternehmer, von denen Sie selbst überrundet werden könnten!

* Diese Überschrift wurde von Artur Wollert „entliehen“ - vielen Dank ;-)

Geben Sie Ihrem Team durch persönliches Vorbildverhalten stets eine klare Orientierung!

Der Unternehmensalltag sieht gelegentlich anders aus: Führungskräfte verfahren nicht selten nach der schwäbischen Weisheit *„Nicht gescholten – ist schon gelobt!“* Obschon dieser Ansatz sicherlich keine Kreativitätsfeuerwerke entfesselt. Ein deutlich rüderes, stellenweise menschenverachtendes Managementverhalten (vgl. Mobbing/Bossing) hat sich ebenfalls auf die Agenda geschlichen.

Im Hinblick auf eine verantwortungsvolle Unternehmensleitung muss konstatiert werden, dass heute nicht selten Rückschritte erkennbar sind. Beispielsweise, wenn ein massiver Personalabbau als (ökonomisch) sinnvoll bezeichnet und durch globale Kennziffern wortreich untermauert wird. Selbst wenn diese Unternehmen gleichzeitig Milliarden-Gewinne ausweisen. Oder auch im Hinblick auf den „Tanz um das goldene Lamm“ Shareholder Value, mit Profitzielen, die stellenweise schon als „unanständig“ bezeichnet werden müssen. Angesichts der aktuellen Bankenkrise muss man sich verwundert die Augen reiben. Hier wurden Milliarden verschleudert und nun ertönt auch noch der Ruf nach staatlicher Hilfe, dessen Einmischung man sich sonst so strikt verbittet. Eine der „kreativen“ Konsequenzen lautet dann wieder einmal: Stellenabbau!

Wer es dann auch noch als persönlichen Erfolg (und nicht als Niederlage) ansieht, Menschen in die Arbeitslosigkeit zu schicken, dessen Charakter darf zu Recht mit Skepsis hinterfragt werden. Dammann (2007) spricht im Hinblick auf solche Menschen auch von Narzissten und Egomänen:

Beispiel: Fehlende Kontrolle bzw. Bodenhaftung im Management

„Bei den schwersten Formen narzisstischer Persönlichkeitsstörungen (...) dominiert dieses Problem die Beziehungen zu den Mitmenschen vollkommen. Solche Personen müssen, um ihren Selbstwert zu regulieren, die Verdienste anderer kleinreden oder für sich beanspruchen“ (...) und fährt fort: *„Wenn der Chef während der Vorstandssitzung telefoniert und alle warten lässt, um nach Beenden des Gesprächs die Sitzung kommentarlos zu verlassen; wenn er nicht nur erfolgreich sein, sondern seine Konkurrenten als Versager darstellen und demütigen will; wenn er alles daran setzt, bewundert zu werden, und auf Widerspruch mit einem Wutausbruch reagiert – in solchen Fällen wird man mit dem ganz alltäglichen Wahnsinn im Management konfrontiert.“*

Insofern gilt es (trotz schöner Führungstheorien) bescheiden zu bleiben und den notwendigen Wandel in kleinen Schritten zu realisieren. Oder den radikalen Bruch zu wagen und überfällige Veränderungen direkt einzuleiten. Allerdings muss in diesem Fall die Maxime von Hinterhuber *„Im Zweifel, nein!“* tatsächlich zum Maßstab für die Auswahl und Entwicklung von Managern werden.

Verantworten

Unternehmerische Verantwortung - insbesondere die Unternehmensführung ist hierzu natürlich verpflichtet! Ebenso unsere Mitarbeiter, Lieferanten und idealerweise unsere Kunden,

welche unsere besten Berater seien könnten. Gleichmaßen sind die gesellschaftlichen Eliten hier direkt angesprochen: Nur „zurückgelehnt & intellektuell spitzfindig“ zu kritisieren - wie dies einige Kollegen aus Politik, Wissenschaft, Journalismus oder Kunst gerne (im Rahmen einer deutschen, gemütlichen Beobachter-Perspektive) handhaben - scheint kein wirklich geeigneter Lösungsansatz. Etwas mehr Kreativität bzw. persönlicher Einsatz ist gewünscht. Insbesondere aber - geht es um die Verantwortung von:

Aufsichtsrat und Unternehmensleitung

Personalleitung und Sozialpartner

Oberen Führungskräften

Allerdings sei vor Blauäugigkeit gewarnt. Trotz schöner Lippenbekenntnisse - spielt bspw. das Personalmanagement machtpolitisch nicht selten eine Nebenrolle. Auf höherer Ebene ist zu konstatieren: Die vorhandenen Eliten haben sich (stellenweise) verselbständigt und sich somit der Kontrolle punktuell entzogen. Viktor Parma (2007) hat beispielsweise eine „Geheimkonferenz der Schweizer Machtelite“ aus Wirtschaft und Politik aufgedeckt, welche in diesem Kontext „*sehr kreativ unterwegs ist*“. Diese Treffen finden übrigens bereits seit Jahren (ohne jegliches Medienecho) statt. Im kleinen, elitären Kreis werden weitreichende, strategische (politische bzw. wirtschaftliche) Entscheidungen getroffen! Was de facto einer Aushöhlung der Demokratie gleichkommt. Mit von der Partie in diesem exklusiven Kreis ist ebenfalls die Kirche: „*Die Gottesmänner geben der Runde den nötigen höheren Beistand, und die Topmanager erhalten ihren Heiligenschein. Der Herr im Himmel dürfte staunen.*“

Helmut Schmidt (1993) hat in anderem Zusammenhang angemahnt: „*Keine Demokratie und keine offene Gesellschaft kann auf Dauer Bestand haben ohne das doppelte Prinzip von Rechten und von Pflichten - und beide Prinzipien gelten für jedermann.*“ Es bleibt zu wünschen, dass sich bestimmte Eliten auf diese Verantwortung zurückbesinnen. Ansonsten wird der Begriff Elite Schaden nehmen, was sich bereits heute abzeichnet. Dass unternehmerische Verantwortung und eine offene, faire Zusammenarbeit sehr gut funktionieren können, beweisen Unternehmen wie Amazon, Bahlsen, Bosch oder Sage (s. a. in diesem Buch), welche zudem auch noch erfolgreich (und mit guter Presse) unterwegs sind!

Werte schaffen

Im globalen Wettbewerb muss auf Unternehmens-, auf nationaler sowie auf transnationaler Ebene (EU) wesentlich effektiver agiert und kooperiert werden. Aus den Fehlern der Vergangenheit bzw. innovativen Erkenntnissen gilt es tatsächlich zu lernen! Obschon meine Aussagen als Binsenweisheiten abgetan werden müssen, spricht die Praxis oft eine andere Sprache.

Statt von anderen zu lernen und Gutes zu kopieren („Klau - schau wem“), was Asien perfekt beherrscht (damit sind natürlich intelligente Adaptionen und nicht Markenpiraterie gemeint), wird hierzulande oft nach dem neuen „großen Wurf“ gesucht; statt erprobte Instrumente (bspw. Kaizen) konsequent anzuwenden. Folglich steht die Unternehmensleitung in der Pflicht, mit der „*Kreativen Organisation*“ endlich Ernst zu machen. An klugen Ideen mangelt es uns nicht! Wohl aber bestehen erhebliche Implementierungsdefizite, insbesondere bzgl. der

„knochentrockenen“ Umsetzung von Innovationen. Dies könnte auch mit einem Mangel an herausragenden, hart-arbeitenden Führungspersönlichkeiten (an der einen oder anderen Stelle) zu tun haben.

Eine Rückbesinnung auf traditionelle Werte wie Disziplin, Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit und Vertrauen erscheint insofern keine schlechte Idee. Eine Vertrauenskultur und gelebte Sozialpartnerschaft (Deutschland ist in der Vergangenheit damit sehr gut gefahren) könnte sich als erfolgskritisch erweisen. Insbesondere im Wettbewerb mit aufstrebenden Nationen wie China oder Indien, welche ihre Hausaufgaben (insbesondere in Bezug auf den „Turbo-Kapitalismus“) sehr professionell erledigt haben.

Aus strategischer Perspektive muss unser Potenzial an Talenten wesentlich intelligenter ausgebaut und deren Abwanderung (Stichwort: Brain Drain) schnell zum Einhalt gebracht werden. Von staatlicher Seite muss die systemische Innovationsfähigkeit (Kreativität, Bildungssystem, Wissenschaft etc.) deutlich effektiver gefördert und finanziell untermauert werden. Auch dies sind keine besonders kreativen Gedanken. Die gute Nachricht lautet - geeignete „Blaupausen“ liegen bereits seit Jahren vor (z.B. im japanischen MITI).

Aktuelle Etappenerfolge sollten uns nicht zu Hochmut oder dem Ausruhen auf vermeintlichen Lorbeeren verleiten (s. a. Peter Gastberger in diesem Buch). Einige Leser werden sich noch daran erinnern, wie einst die japanische Automobil-Industrie herablassend belächelt wurde. Heute ist Toyota einer der besten und profitabelsten Automobilhersteller der Welt; nicht zuletzt aufgrund „strukturierter Kreativität“ (Stichworte: Kaizen, Konsistenz, Konsequenz, Muda). Es wurde und wird systematisch, professionell und konstruktiv an zielführenden Lösungen gearbeitet (s. a. Edward de Bono zur Thematik Konstruktivität) und das zahlt sich aus!

Beispiel: Manager als Besserwisser

In Konsequenz bedeutet dies: Wenn das „ob“ einmal konstruktiv entschieden wurde, müssen wir uns mit aller Kraft auf das „wie“ konzentrieren. Die typisch-destruktive Intervention eines Typ-1-Managers (Besserwisser), der mitten im Arbeitsprozess entscheidet: „*Die bisherigen Ergebnisse interessieren mich wenig! Jetzt fangen wir doch einmal „kreativ“ mit einem weißen Blatt Papier neu an.*“ ist zukünftig nicht mehr gestattet. Denn solche Ego-Schleifen sind nicht kreativ, sondern vielmehr ein krasser Ausdruck von Verantwortungslosigkeit und virtueller Wertvernichtung. Dies gilt ebenfalls auf volkswirtschaftlicher Ebene, insbesondere für Länder des „alten Europa“ wie Deutschland. Unser einziger, wirklicher Wettbewerbsvorteil und Rohstoff der Zukunft sind - das Wissen, Können, Wollen & Dürfen - unserer Menschen (s. a. Rainer Born). Diese wertvollen Ressourcen müssen verantwortungsvoll aktiviert, ausgebaut und gepflegt werden.

Kreative Mitunternehmer entfesseln

Menschen gestalten die Unternehmens-Zukunft - oder auch nicht. Anders ausgedrückt: Unternehmen haben genau die Führungskräfte, Sozialpartner und Mitarbeiter, welche sie verdienen. Bezeichnend ist, dass einige Menschen während der Arbeit nur das Nötigste tun (ihre

Zeit also praktisch absitzen). In der Freizeit entpuppen sie sich dann aber als „echte Freizeit-Unternehmer“:

Vorsitzende von Vereinen / anspruchsvolle Hobbys;

Erziehung der Kinder / Altersvorsorge;

Bau eines Eigenheims / selbständige Tätigkeiten.

Ursache hierfür ist in der Regel eine schlechte Führung; derartige Kreativitäts-Verschwendung muss vermieden werden. Denn im globalen Wettbewerb sind die positiven Energien der arbeitenden Menschen „schlachtentscheidend“. Ebenfalls sind arbeitslose Menschen intelligenter und fairer wieder in die Wirtschaft zu integrieren. Angesichts des demografischen Wandels wären viele Personalchefs ebenfalls gut beraten, von dem latente immer noch gegebenen „Jugendlichkeitswahn“ Abschied zu nehmen. Grundsätzlich gilt - aus Mitarbeitern müssen Mitunternehmer werden. Sprache ist verräterisch - Mitarbeiter arbeiten bestenfalls mit. Mitunternehmer hingegen gestalten Unternehmenserfolg.

Die Rahmenbedingungen in Organisationen müssen folglich „neu gedacht“ werden. Denn Mitunternehmer:

erhalten keinen Lohn , sondern ein leistungsgerechtes, faires Unternehmiergehalt;

entscheiden autonom im Team, beispielsweise über die Verteilung von Prämien;

werden nicht zu Seminaren geschickt, sondern verfügen über ein persönliches Bildungsbudget (vgl. Papmehl/Baldin 1989);

gestalten unternehmerische Ergebnisse (statt per Zeiterfassung aufwendig kontrolliert zu werden) und entscheiden über ihre persönliche Gesamtvergütung mit (z.B. Cafeteria-Ansatz);

haben gleichermaßen die Chance und Verpflichtung, Unternehmenserfolg (bspw. in entsprechenden Unternehmensgremien) persönlich zu verantworten.

Hierzu gehört selbstverständlich auch eine partnerschaftliche und pro-aktive Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat.

Den Würden- und Bedenkenträger, also Menschen, die an ihrer Würde und ihren Bedenken schwer zu tragen haben, sei erwidert: Im Privatleben sind diese Menschen schließlich auch in der Lage:

mit ihrem Einkommen und Vermögen angemessen umzugehen;

ihre persönlichen Ziele und Interessen adäquat zu gestalten;

persönliches Lernen oder Freizeit sinnvoll zu verwirklichen.

Mitunternehmer agieren also (im übertragenen Sinne) wie Surfer, die auf der „Welle des Wandels“ reiten. Sie haben vor dieser Welle keine Angst, sondern es macht ihnen vielmehr Spaß: „Den Wandel zu surfen.“



© Mark Berkowitz, Hawaii

Schaffen Sie also geeignete Rahmenbedingungen, welche Surfen ermöglichen. Überdenken sie ihre Führungsrolle. „Führungstechnisch“ gesprochen - können Manager nicht mit auf dem Surfbrett stehen... dazu ist der Wandel zu rasant und die Sportart gleichermaßen ungeeignet. Heute sind eher Trainerqualitäten, Coaching und Mentoren-Eigenschaften als Kernkompetenzen gefragt. Denn sie befähigen ihre Mannschaft, Spitzensport zu realisieren. Sie inspirieren ihr Team durch vorbildliche Führung, Empathie und Verlässlichkeit. Sie finden die richtige Balance zwischen Wirtschaftlichkeit und Menschlichkeit in einem rauer gewordenen Umfeld. Es gilt der kluge Satz (2002) von Artur Wollert: „*Ohne Wirtschaftlichkeit schaffen wir es nicht, ohne Menschlichkeit ertragen wir es nicht!*“ Für Kritik und persönliche Anliegen Ihres Teams haben Sie stets ein offenes Ohr. Dies wird bereits kurzfristig zu überraschend-positiven Ergebnissen führen.



© Mark Berkowitz, Hawaii

Natürlich können solche Veränderungsprozesse auch mit menschlichen Enttäuschungen einhergehen. Aber „enttäuschende“ Menschen (*nennen wir sie einfach die Müllers, Wagners... dieser Welt*) wurden vermutlich von Ihnen persönlich falsch eingeschätzt. Insofern sind Schuldzuweisungen in Richtung des eigenen Teams nicht angebracht. Vielmehr besteht Anlass für eine kritische Selbst-Reflexion, insbesondere im Hinblick auf die Qualität Ihrer eigenen Auswahlentscheidungen.

Last but not least - und dies ist „eigentlich“ selbstverständlich, leider aber keine Selbstverständlichkeit: Geben Sie durch ihr Vorbildverhalten dem Team stets eine klare Orientierung.

„Denn schlechte Vorbilder haben immer eine verheerende Auswirkung auf Mannschaft und Unternehmen“ (vgl. Wollert 1997); dies gilt natürlich auch für die so genannten Kleinigkeiten!

Beispiel: Kleine CEO-Fehler mit großer Wirkung

Wie das Beispiel eines CEO, welcher sich die Kosten für seinen Sehtest (bzgl. Erneuerung seines Führerscheins) allen Ernstes von der Firma erstatten ließ. Seine Begründung: *„Ich fahre schließlich einen Dienstwagen - für welchen ich den Führerschein respektive Sehtest benötige.“*

Dies erinnert frappierend an die Argumentation eines Mitarbeiters, der abgemahnt werden musste, weil er in der Arbeitszeit zum Frisör gegangen war. Seine Begründung lautete: *„Meine Haare wachsen ja schließlich auch während der Arbeitszeit.“* Als einziger Unterschied bleibt festzuhalten. Der CEO wurde natürlich nicht abgemahnt und die Begründung des Mitarbeiters war etwas kreativer. Insofern darf es nicht wirklich verwundern, wenn solche Unternehmenslenker als unglaublich empfunden werden.

Anstelle eines Ausblickes

Es scheint angemessen, an dieser Stelle nicht der eigenen Kreativität „freien Lauf“ zu lassen. Zumal die meisten klugen Dinge (von anderen Menschen) bereits gesagt wurden. Anstelle eines Ausblickes deshalb einige nützliche Zitate bzw. Kernaussagen für die tägliche Praxisarbeit. Insofern viel Spaß bei der abschließenden Lektüre und viel Erfolg bei der „Entfesselung ihrer Mitunternehmer“. Insbesondere aber auch das gewisse „Quäntchen Glück“ - welches selbst die Tüchtigen stets benötigen:

Marke und Reputation / Jeff Bezos:

„Eine Marke ist für ein Unternehmen, was die Reputation für eine Person ist. Reputation erntest Du, wenn Du schwierige Dinge gut meisterst.“

Vorbildverhalten / Jim Collins:

„Geht alles gut, sehen exzellente Manager aus dem Fenster und suchen draußen nach Gründen für ihren Erfolg. (Finden sie nichts, reden sie von Glück). Lläuft es einmal nicht so gut, werfen sie einen Blick in den Spiegel und übernehmen selbst die Verantwortung.“

Authentizität / Alfred Herrhausen:

„Wir müssen sagen – was wir denken. Wir müssen tun – was wir sagen. Wir müssen sein – was wir tun.“

Führung / Hans H. Hinterhuber:

„Nur die Besten sind gut genug! Im Zweifel, nein! Führung beginnt, wo der Konsens aufhört!“

Kundenorientierung / Robert Bosch:

„Lieber Geld verlieren – als Vertrauen ...“

Vertrauen / Hans L. Merkle:

„Es ist mit dem Vertrauen ein Kommen und ein Gehen – und darüber, so hoffen wir, manchmal auf das Lächeln eines Gottes, der uns für den steinigen Weg trösten will.“

Mein abschließendes Credo lautet: „Gelänge es Mitarbeiter so einzusetzen, dass sie ihr Bedürfnis nach Selbstverwirklichung im Rahmen der eigenen Arbeit realisieren könnten, so würden herkömmliche Unternehmensziele, wie beispielsweise Kundenorientierung oder Profitmaximierung, zu zwangsläufigen Abfallprodukten dieser Strategie.“ (Papmehl 1999)

Voraussetzung ist der Glaube an die Fähigkeiten der eigenen Mannschaft. Beweisen Sie insofern täglich erneut den Mut, den Menschen (auch in schwierigen Situationen) zu vertrauen! Vergessen Sie nicht: Es kann von Zeit zu Zeit sinnvoll sein, einen kreativen Umweg (vgl. Schröder 2003) zu gehen. Insbesondere dann, wenn das Ziel auf direktem Wege unerreichbar scheint. Auch sind Gelassenheit und Humor durchaus nützliche Wegbegleiter guter Führungskräfte, welche ebenfalls den Stellenwert der eigenen Person bzw. die eigene Wichtigkeit „richtig“ einzuschätzen wissen...

Oder wie Klaus Doppler (1999) es (fast schon poetisch) formuliert hat: „Der König ist tot – es lebe der König! Glückliche, wer dies versteht und innerlich akzeptieren kann, anstatt darunter zu leiden, dass er nicht mehr gefragt ist - beziehungsweise nicht mehr gebraucht wird, und seine Leistungen, auf die er so stolz war, weggespült werden wie Sandburgen am Meeresstrand.“

In letzter Konsequenz heißt gutes Management für mich - folgende Herausforderung persönlich anzunehmen und täglich erneut zu meistern:

„Ich persönlich verbürge mich für den Unternehmenserfolg. Ich persönlich übernehme Verantwortung, insbesondere auch für Misserfolge. Ich persönlich begeistere die Menschen, gemeinsam eine positive Zukunft Realität werden zu lassen!“

Oft vergessen wir, dass hierzu geeignete Rahmenbedingungen gehören („Der Mensch lebt nicht vom Brot alleine...“ Matthäus-Evangelium). Also eine lebenswerte Unternehmensumgebung mit einem guten, ethischen Arbeitsklima sowie einer motivierenden Unternehmenskultur. Mithin „Die Kreativen Organisation“ - in welche wir unsere Fähigkeiten und Talente gerne einbringen! Denn nachhaltige Spitzenleistungen werden genau dann zur Normalität, wenn wir jeden Tag erneut - Freude und Spaß an der eigenen Arbeit finden und auf unsere Erfolge gemeinsam stolz sein können...

Ansonsten wäre ein Großteil unserer Lebenszeit verschwendete Zeit gewesen.

Literatur

- AMABILE, TERESA: *The 6 Myth Of Creativity*, zitiert aus: www.fastcompany.com
- BALZER, ARNOLD: *Editorial, Manager Magazin*, Mai 2008
- BAUER, JOACHIM: *Das Prinzip Menschlichkeit*, Hamburg 2006
- BEZOS, JEFF: zitiert aus: www.wirtschaftszitate.de
- DE BONO, EDWARD: *Die positive Revolution – konstruktiv denken und effektiv handeln*, Düsseldorf 1992
- DE BONO, EDWARD: *Serious Creativity – Die Entwicklung neuer Ideen durch die Kraft des lateralen Denkens*, Stuttgart 1996
- DIE BIBEL: *Mathäus-Evangelium 4,1 - 11*, Württembergische Bibelanstalt, Stuttgart 1968
- BOSCH, ROBERT: *Lieber Geld verlieren als Vertrauen in: Der Bosch Zünder*, 1. Jahrgang, Heft 2, Stuttgart und Feuerbach 5. April 1919
- BORN, RAINER: *Was soll und kann es bedeuten, von Wissen zu reden?*, www.sowi.uni-linz.ac.at
- BRANDES WOLFRAM P. et al: *Intellectual Capital und Kommunikation*, Wiesbaden 2005
- COLLINS, JIM: *Der Weg zu den Besten*, 5. Auflage, München 2005
- DAS AKTUELLE WISSEN.DE LEXIKON: Gütersloh 2004
- DAMMANN, GERHARD: *Narzissen, Ego manen, Psychopathen in der Führungsetage*, Bern 2007
- DRUMM HANS JÜRGEN: *Personalwirtschaft*, 6. Auflage, Heidelberg 2004
- DOPPLER, KLAUS: *Dialektik der Führung – Opfer und Täter*, München 1999
- GASTBERGER, PETER: *scalaria – Kernkompetenz Inszenierung*, in diesem Buch
- HERRHAUSEN, ALFRED: *Denken – Ordnen – Gestalten*, Berlin 1990
- HOLM-HADULLA, RAINER M.: *Kreativität – Konzept und Lebensstil*, Göttingen 2005
- HOLM-HADULLA, RAINER M.: *Kreativität – Ein Lebensthema*, Vortrag bei den 53. Lindauer Psychotherapiewochen
- HINTERHUBER, HANS H.: *Kundenzufriedenheit durch Kernkompetenzen*, München/Wien 1997
- KRETSCHMANN, CARSTEN et al: *Wissen in der Krise*, Berlin 2004
- MACCOBY, MICHAEL: *Warum wir arbeiten, Motivation als Führungsaufgabe*, Frankfurt 1989
- MARR RAINER/STEINER KARIN: *Personalabbau in deutschen Unternehmen*, Wiesbaden 2002
- MERKLE, HANS L.: *Der steinige Weg*, Zürich 1993
- NORMAN, DAVID: *The Changing Fokus of Strategy*, Journal of the Strategic Planning Society, März 1993
- PAPMEHL, ANDRÉ (HERAUSGEBER): *Absolute Customer Care*, 2. Auflage, Wien 2002
- PAPMEHL, ANDRÉ: *Personal-Controlling*, 2. Auflage, Heidelberg 1999
- PAPMEHL, ANDRÉ/BALDIN KLAUS: *Kann man Bildungsnutzen messen?* in: *Personalführung* 8/1989
- PARMA, VIKTOR: *Machtgier – Wer die Schweiz wirklich regiert*, München 2007

- SCHMIDT, HELMUT: *Globalisierung – Politische, ökonomische und kulturelle Herausforderungen*, Stuttgart 1998
- SCHMIDT, HELMUT: *Handeln für Deutschland*, Berlin 1993
- SPRENGER, REINHARD K.: *Aufstand des Individuums*, 2. Auflage, Düsseldorf 2001
- SCHOLZ, CHRISTIAN: *Personalmanagement*, 5. Auflage, München 2000
- SCHRÖDER, WOLFGANG: *Performance: Von der Arbeitswelt zur Ergebniswelt*, Wien 2003
- STEHR, NICO: *Ethik verändert die Wirtschaft*, Interview im Spiegel: 25/2007
- STIEFEL, ROLF TH.: *Personalentwicklung KMU: Innovationen durch praxiserprobte Konzepte*, 5. Auflage, Leonberg 2006
- STIEFEL, ROLF TH.: *Lektionen für die Chefetage*, Stuttgart 1996
- VESTER, FREDRIC: *Neues Denken im Management*, in: André Pappmehl / Rainer Siewers (Herausgeber): *Wissen im Wandel*, Wien/Frankfurt 1999
- WALSH, IAN: *Management of Change* in: A. Pappmehl/I. Walsh (Herausgeber): *Personalentwicklung im Wandel*, Wiesbaden 1991
- WALSH IAN/WEBER GERO F. (Herausgeber): *Management Audit*, Göttingen 1996
- www.wikipedia.org/wiki/Kreativität
- WOLLERT, ARTUR: *Führen, Verantworten, Werte schaffen*, Frankfurt 2002
- WOLLERT, ARTUR: *Ethik-Kodex für Personalmanager im Rahmen der Corporate Governance Diskussion*, Antrittsvorlesung am 23.06.2004, Universität Karlsruhe
- WUNDERER, ROLF: *Der gestiefelte Kater*, Wiesbaden 2008
- PHOTOS „WAVE & SURFER“: © Mark Berkowitz [mjberkey@hawaii.rr.com]; *Aloha & thank you very much Mark!*