

Teil 1 - Die Berufswelt

Zu Anfang möchte ich kurz erläutern, was gemeint ist, wenn ich über Unternehmungen und Unternehmen schreibe und diese beiden Begriffe unterscheide. Meiner Definition nach verfolgen beide die Umsetzung einer Idee, wobei die Unternehmung auch rein ideelle Ziele haben kann, während ein Unternehmen gezielte Wertschöpfung im kommerziellen Sinne verfolgt. Ein Projekt, das sich einen Dokumentarfilm über die Natur zum Ziel setzt, ist demnach eine Unternehmung, der Treiber ist ideeller Art. Eine Firma, die sich die Erstellung von Dokumentarfilmen zur Aufgabe gemacht hat und damit kommerziell erfolgreich sein will, ist dann ein Unternehmen. Der kommerzielle Erfolg ist der Treiber, der Inhalt des Dokumentarfilms wird dem untergeordnet. Der Übergang zwischen beiden kann fließend sein, denn eine Unternehmung zur Erstellung eines Dokumentarfilms kann diesen mitunter auch vermarkten, um die Kosten zu decken. Hier stehen dann aber immer noch die Dokumentation und nicht die Erwirtschaftung von Profit im Vordergrund. Finanzaspekte haben in den aufgeführten Beispielen unterschiedlich Bedeutung, als Folge gibt es andere unternehmerische Prioritäten in Unternehmungen und Unternehmen. Für die Führung oder Leadership hat dies Auswirkungen, die an der einen oder anderen Stelle bedeutend sind.

Bevor ich inhaltlich in die Kernthemen des Kapitels einsteige, halte ich es zudem für wichtig, auf die „Synthese von Mensch und Unternehmung oder Unternehmen in der Berufswelt“ hinzuweisen. Es gibt keine Unternehmung oder Unternehmen ohne Menschen und als Mensch kann man seine Ideen fast immer nur mittels einer solchen umsetzen. Mensch und Unternehmen bedingen einander, wenn gemeinsam Wertschöpfung betrieben wird. Trotzdem habe ich einen Ansatz verfolgt, die Themen getrennt voneinander zu behandeln. Der Grund liegt darin, dass man Menschen und Unternehmen unter bestimmten Gesichtspunkten nur gerecht wird, wenn man sie einmal losgelöst voneinander betrachtet und erst mittels einer „Konstruktion“ von durch kooperierenden Menschen definierte Unternehmen auf die möglichen Synergien hinweist. Man könnte es auch anders ausdrücken: jedes Unternehmen wird den passenden Menschen für eine anstehende Aufgabe finden, wenn die Aufgabe und die damit verbundenen Anforderungen klar definiert sind, und jeder Mensch wird ein zu ihm passendes Unternehmen finden, wenn er weiß, was er will und leisten kann. Die Vorgänge sind zudem als dynamisch zu verstehen. Es gibt keinen Job für die Ewigkeit und keinen Menschen, der sich nicht entwickelt und verändert. Die Trennung der Themen führt dazu, dass ich des Öfteren auf andere Kapitel verweisen werde oder den einen oder anderen Aspekt an der passenden Stelle wiederhole.

In den folgenden Kapiteln werden auch Modelle aufgezeigt, die es erlauben, meine Erfahrungen in der Arbeitswelt strukturiert darzustellen. Ich verfolge nicht das Ziel, diese Modelle als Voraussetzung für unternehmerisches Handeln anzubieten, sondern möchte mit ihrer Hilfe aufzeigen, wie sich meine Erfahrungen und Erkenntnisse aufeinander aufbauen und wie sie zusammenhängen. Aus diesem Grund werde ich das eine oder andere Buch zitieren, das sich der angesprochenen Thematik mit deutlich mehr Tiefgang widmet, und werde nur die Essenz der Erkenntnisse in meinen Darstellungen verwerten. Die Zusammenhänge, die ich darstellen will, beruhen auf der Basis von „freiwilliger Zusammenarbeit“, „gemeinsamen Regeln“ und „gemeinsamen Zielen“, die mittels „Führung & Leadership“ dann zum unternehmerischen Handeln zusammengeführt und gesteuert werden.

Unternehmung und Unternehmen

Zu Beginn dieses Kapitels will ich meine Definition von Unternehmung und Unternehmen vorstellen. Es handelt sich um eine recht einfache Definition. Sie legt den Fokus auf den Grund für die Existenz derselben und vermeidet eine funktionale oder organisatorische Betrachtungsweise. *Eine Unternehmung oder ein Unternehmen ist eine Organisationsform, in der Menschen bewusst und freiwillig zusammenarbeiten und gemeinsamen Zielen und Regeln folgen, wobei die Ziele in der Unternehmung ideeller Natur sind und in Unternehmen einer finanziellen Wertschöpfung dienen.* Dass in der Praxis diese einfachen Voraussetzungen nicht immer erfüllt sind, ist mir bewusst. Da meiner Erfahrung nach aber Unternehmungen und Unternehmen, die von dieser Definition abweichen, niemals das Optimum an ideeller oder finanzieller Wertschöpfung erreichen, betrachte ich es als lohnenswert, sich einmal anzusehen, was diese einfache Definition in der Praxis bedeutet und warum ich sie für sinnvoll halte.

Freiwillige Zusammenarbeit

Der erste Punkt, dass Unternehmen Organisationen sind, wo Menschen freiwillig zusammenarbeiten, sollte eigentlich vollkommen selbstverständlich sein. Die Sklaverei ist offiziell abgeschafft und insofern gibt es keine unfreiwillige Arbeit mehr. Es ist aber erstaunlich, wie wenig diese Tatsache im Bewusstsein der Menschen verankert ist. Auch die Bedeutung der Freiwilligkeit scheint nur wenigen Menschen bewusst zu sein. Freiwilligkeit oder die Möglichkeit der Selbstbestimmung ist eine wichtige Voraussetzung, um als Mensch den Zugang zu Ideen, Kreativität und Motivation zu öffnen und zu erhalten, damit diese in die Gestaltung des eigenen (Berufs)Lebens einfließen können. Die in der heutigen Zeit eigentlich gegebene Freiheit, die mit der Wahl der Ausbildung des angestrebten Berufs beginnt und bei der Auswahl der Tätigkeit auch noch nicht endet, wird aber durch eine Vielzahl an Rahmenparametern begrenzt, deren Wirkung wir uns nicht bewusst sind oder die wir sogar gerne akzeptieren.

Die Liste dieser Parameter ist lang und ich will nur einige einmal exemplarisch vorstellen. Tritt man in ein Unternehmen ein, unterzeichnet man gewöhnlich einen Vertrag. Dieser bestimmt im Kern bereits, was erwartet wird und einzuhalten ist. Im Gegenzug erfolgt eine Entlohnung. Hier wird vertraglich festgelegt, wie viel Freiheit „geopfert“ wird, um mitarbeiten zu können. Es gibt in der Berufswelt aber auch Vereinbarungen, die anders gestaltet sind. In den USA bin ich etlichen Menschen in Führungspositionen begegnet, die keinen Arbeitsvertrag hatten, obwohl sie nach deutschen Vorstellungen fest in einem Unternehmen „angestellt“ waren. Ich habe dann durch Nachfragen gelernt, dass nach Ansicht etlicher Unternehmen in den USA die rechtliche Seite eines Arbeitsverhältnisses ausreichend gut über Gesetze geregelt sei. Es reicht, wenn man sich über die Eckwerte der Zusammenarbeit einigt, wozu unter anderem das Gehalt zählt. Ansonsten vertraut man einander, trifft Vereinbarungen über ein Monitoring der erbrachten Leistungen und praktiziert das Arbeitsverhältnis so lange, wie es beide Seiten nützlich oder sinnvoll ist. Eine Fortsetzung findet nur statt, wenn es berechnete Gründe auf beiden Seiten gibt, eine Auflösung kann kurz und „schmerzlos“ stattfinden.

Es lohnt sich auch, die Regelung von Arbeitszeiten einmal anzusehen. Wenn Unternehmen einen Vorteil darin sehen, Arbeitszeiten zu regeln, dann kommt früher oder später die Erkenntnis, dass dies auch hinderlich sein kann. Der Gedanke, dass die Mehrzahl der Mitarbeiter zeitgleich anwesend ist, stellt eine reibungslose Funktion des Unternehmens in Aussicht. Wenn aber eine schwache oder sehr starke Auftragslage vorliegt, kann es sein, dass die geregelte Arbeitszeit zu lang oder nicht ausreichend ist, die anstehende Arbeit zu erledigen.

Das hat dazu geführt, flexible Arbeitszeiten, Gleitzeit und Arbeitszeitkonten erfunden wurden. Gegen Ende des Arbeitslebens wird mitunter sogar „auf Vorrat“ gearbeitet, um früher in Pension gehen zu können, oder heute wird zunehmend die Arbeit im Home-Office erlaubt, um besser mit Kapazitäten und Arbeitsspitzen umgehen zu können.

Im Folgenden will ich kurz erläutern, warum ich den Aspekt der Freiwilligkeit der Arbeit in den Vordergrund stelle. Jede Limitierung der Freiwilligkeit schafft rechtliche Sicherheit für die Beteiligten, limitiert aber das individuelle unternehmerische Potential der Menschen und in der Folge auch die Optionen, die Unternehmen aus der Mitarbeit der Menschen ziehen können. Was passiert durch die Einschränkung der Freiheit bezüglich der Qualität der Mitarbeit von Menschen? Lassen Sie uns einige Beispiele ansehen.

In großen Unternehmen ist es gängige Praxis, dass den Mitarbeitern zusätzliche Privilegien angeboten werden, wozu eine betriebliche Altersversorgung und ähnliche für die Lebensabsicherung interessante Zusatzpakete zählen. Diese Privilegien kosten das Unternehmen Geld und sollten folglich einen Nutzen erzielen. Der liegt darin, dass die Mitarbeiter eine höhere Loyalität zum Unternehmen entwickeln und weniger wechselwillig sind, was das Unternehmen „stabilisiert“. Die Suche und Einarbeitung eines neuen Mitarbeiters nach Kündigung des Vorgängers ist zeitaufwändig, teuer und stört den Betriebsablauf, weshalb sich mitunter sogar erhebliche Ausgaben für die Privilegien lohnen.

Im Mittelstand und insbesondere in inhabergeführten Unternehmen findet man oftmals eine Grundphilosophie, die nicht mit monetär bewertbaren Privilegien arbeitet, sondern wie folgt lautet: Der Inhaber oder Vorstand führt das Unternehmen so, dass der Arbeitsplatz sicher ist. Dafür setzt sich der Mitarbeiter mit voller Kraft ein und ordnet seine persönlichen Interessen unter.

Es könnten noch eine Vielzahl von Beispielen angeführt werden, wie indirekt Einfluss auf die „Freiwilligkeit“ der Mitarbeit genommen wird. Es geht an dieser Stelle auch nicht darum, diese Vorgehensweise ethisch oder moralisch zu bewerten. Aber es lohnt sich, die Konsequenzen einmal zu beleuchten. Die meisten Mitarbeiter dieser Firmen, egal ob Konzern oder Mittelstand, genießen die Privilegien und sind sich dieser meistens auch bewusst. Sie werden oftmals so verinnerlicht, dass ein Arbeitsverhältnis ohne dieselben nicht mehr vorstellbar ist. Für den Fall eines gewollten Wechsels des Arbeitsplatzes können sie zum Stolperstein werden, da sie selten mitgenommen werden können. Mitarbeiter neigen dann dazu, zu bleiben, auch wenn es keine sinnhafte Tätigkeit mehr für sie gibt. Im Extremfall werden die Privilegien auch als Zusicherung der Firma umdefiniert, dass sie ein klar gezeigtes Interesse an eine (berufs)lebenslangen Mitarbeit des Mitarbeiters hat. Aus Unternehmenssicht entstehen Kosten, die im Zuge eines fortschreitenden Produktportfolio- oder Marktzyklus zu einer nicht mehr vertretbaren Belastung entwickeln können. Zudem drohen massive Imageschäden, wenn als selbstverständlich wahrgenommene Privilegien nicht mehr geleistet werden können, oder die als (berufs)lebenslanges Interesse interpretierte Behandlung nicht fortgesetzt wird und sogar in einer betriebsbedingten Kündigung mündet.

Es steht die Frage im Raum, wie hilfreich die Einschränkung der Freiwilligkeit der Arbeit ist und wann sie mehr nutzt als schadet. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass jede Form von Freiheitseinschränkung einen Einfluss auf die Kreativität von Menschen hat. Ich will nicht sagen, dass die Kreativität eingeschränkt wird, sondern sie bekommt hierdurch einen neuen Fokus. Freiheit ist ein menschliches Grundbedürfnis und hat daher ja auch Einzug als Grundrecht in die Verfassung der freiheitlich rechtlich geprägten Staaten genommen. Dieses Grundbedürfnis im Tausch gegen Sicherheit durch Verträge zu limitieren, hat daher immer

Folgen. Verloren gegangene Freiheit wird mittels Kreativität durch ein angepasstes Verhalten ersetzt, was wiederum das Gefühl einer neuen Form von Freiheit unter Ausschluss der verlorengangenen Freiheitsaspekte erzeugt. Was ist damit gemeint? Ein Mensch, der einen Arbeitsvertrag unterzeichnet, ist sich fast immer im Klaren darüber, was er im Zuge der Erfüllung des Vertrages an Freiheit verliert. Seine Zeit wird in Arbeitszeit und Freizeit aufgeteilt. Die Anpassung kann dann darin bestehen, zu sagen, dass die Freizeit viel besser genutzt und gestaltet werden kann, wenn die Arbeitszeit als notwendiges Übel akzeptiert wird. Als Folge wird dann die Kreativität eingesetzt, die Arbeitszeit zu relativieren und die Freizeit zu gestalten. Es gibt auch Menschen, die die Erfüllung in der Arbeit suchen, die Freizeit als wertvollen Ausgleich sehen und die Kreativität in beide Bereiche einbringen. Diese Menschen erkennt man dann daran, dass sie zwar einen Vertrag unterzeichnen, aber ihr Arbeitsverhalten durch die realen Arbeitsbedürfnisse steuern lassen: sie sind immer da, wenn man sie braucht, und sie übersehen Regeln oder getroffenen Vereinbarungen, wenn sie in ihren Augen keinen Sinn ergeben. Diese Menschen „funktionieren“ auch ohne Vertrag, sie nehmen sich die verloren gegangene Freiheit zurück, wenn sie eine Chance sehen. Sie bestätigen quasi meine These von Freiheit als Voraussetzung für Kreativität, ohne die (scheinbare) Notwendigkeit von Verträgen in Frage zu stellen.

Ein erfahrener Manager wird an dieser Stelle vermutlich meinen Grundgedanken zustimmen, aber auch anführen, dass unternehmerische Freiheit und Mitarbeit nicht in allen Funktionen und Positionen realisierbar und oft auch nicht angebracht ist. Diesem Einwand würde ich sofort zustimmen, will aber an zwei kurzen Beispielen aus meinem eigenen Erfahrungshorizont einmal aufzeigen, wieso freiwillige Mitarbeit immer ein Potential für Optimierungen und Ergebnisverbesserungen beinhaltet.

Wenn man als Bereichs- oder Marketingleiter in einem Endverbraucher orientierten Markt tätig ist, zählen Produkt-Launches oder Relaunches zum Tagesgeschäft. Die richtige Marktforschung und Verbrauchertests erlauben, das Produkt richtig zu positionieren. Es gibt in der Regel einen Produktmanager, der für die (Re-)Launches verantwortlich ist. Es hängt nun von der Führung dieses Mitarbeiters und der gleichzeitig belassenen oder eingeschränkten Freiheit ab, wie die Realität in der Arbeitsumsetzung ausfällt. Die Führungskraft kann die Positionierung, die Eckzahlen für den Businessplan, Daten für einen Launchplan, die einzuschaltende Agentur für die Gestaltung der Werbekampagne und ein Datum für eine Launch-Party und deren Programm vorgeben. Dann wird der Produktmanager bemüht sein, die gestellten Erwartungen zu erfüllen und hoffen, seine Ideen einbringen zu können. Wenn man den Mitarbeiter danach bewertet, wie gut er die Vorgaben erfüllt hat, wird er nach einem Weg suchen, die Erwartungen bestmöglich zu erfüllen. Das kann, muss aber nicht der beste Weg sein. Es hängt davon ab, wie gut der Chef arbeitet und was er von der Sache versteht. Der Mitarbeiter wird im Laufe der Jahre darauf konditioniert, die Erwartungen des Chefs zu erfüllen. Die Kunden und Marktbedürfnisse werden dem (unbewusst) untergeordnet. Die alternative Vorgehensweise, die ich als Leadership bezeichnen will, sieht wie folgt aus. Die Führungskraft bittet den Produktmanager, einen Plan für den nächsten (Re-)Launch zu erstellen. Er gibt die Parameter vor, die zu berücksichtigen sind: Marktforschung, Verbrauchertests, Agentureinbindung etc. und fordert den Mitarbeiter auf, die geeigneten Partner hierfür zu suchen und zu begründen, warum sie es sind. Es wird ein Datum festgelegt, bis wann der Plan erstellt ist, und anschließend wird er präsentiert und mit den notwendigen Anpassungen zur Umsetzung freigegeben. Was ist der entscheidende Unterschied zwischen den beiden Herangehensweisen? Im ersten Fall entscheidet eine Person alleine, was zu passieren hat. Im zweiten Fall werden das Wissen und die Kreativität mindestens zweier Personen einbezogen, um das Projekt zu gestalten. Durch die Delegation der Verantwortung, was erst einmal die Übertragung der Handlungsfreiheit bedeutet, fühlt der Produktmanager sich berufen, eigene

Lösungen zu entwickeln. In Situationen mit fehlender Expertise oder limitiertem Erfahrungshorizont wird er sich kundig machen, indem er weitere (Fach)Leute zu Rate zieht, denn er will die in ihn gesetzten Hoffnungen nicht enttäuschen. Der Kreis der involvierten Kreativen erweitert sich mitunter signifikant. Die Chance, auf diesem Weg einen kreativen und guten (Re-)Launch zu gestalten, erhöht sich meiner Erfahrung nach um den Faktor der einbezogenen (Fach)Leute. Gute Delegation schafft Vertrauen, fördert (Handlungs)Freiheit und öffnet zusätzliche Kanäle der Kreativität, was eine bessere Ergebnisqualität zur Folge hat.

Ist man in die Marktforschung involviert, sieht die Situation auf den ersten Blick konträr zum Beispiel des (Re-)Launch-Prozesses aus. Die Marktforschung dient in der Regel dem Ziel, aus einer diffusen Meinung im Markt einzelne Aspekte so klar erkennbar zu machen, dass man ein Konzept für einen strukturierten Umgang mit dem Markt entwickeln kann. Für die Erstellung eines Marktforschungsplans behaupte ich, dass die im vorherigen Beispiel favorisierte Variante der Delegation der Aufgabe aus den genannten Gründen zu bevorzugen ist. Für die Umsetzung des Plans sieht es dann aber komplett anders aus. Ein Fragebogen für Interviews mit Verbrauchern wird so gestaltet, dass mittels durch Statistik gestützte Methoden belastbare (d.h. überprüfbare) Aussagen zum Verhalten im Markt getroffen werden können. Die Durchführung der Interviews wird meistens an für solche Aufgaben spezialisierte Anbieter übertragen, die diese dann mittels Telefon, im Internet oder im direkten Kontakt abwickeln. Die Mitarbeiter dieser Institute müssen sich nun „sklavisch“ an den erstellten Fragebogen halten, denn jede Eigeninitiative oder individuell gesteuerte Abweichung von Fragebogen verwässert die Aussagekraft der erhaltenen Antworten. Hier entsteht dann gewollt die Situation, die im vorherigen Beispiel als suboptimal dargestellt wurde. Es ist die Qualifikation des Chefs oder hier die Qualität des Fragebogens, die darüber entscheidet, ob gute, mittelmäßige oder schlechte Resultate erzielt werden. In der Praxis habe ich aber auch in solchen Situationen gelernt, dass die „freiwillige“ Mitarbeit wichtig ist. Zunächst muss den Personen, die Interviews führen, klar sein, dass sie sich „sklavisch“ an die Vorgaben halten müssen. Ein Mensch, der diese Regelung nicht einhalten kann oder will, ist nicht der Richtige, solche Interviews zu führen. Wird das Commitment zu dieser Vorgehensweise gegeben, das heißt die Person verzichtet freiwillig auf den Einsatz ihrer Ideen und Kreativität, dann kann man sie aber bitten, darauf zu achten, ob die Fragen verstanden wurden und ob die Antworten authentisch und realistisch sind, oder eher der Phantasie oder den Wunschvorstellungen des Verbrauchers entspringen. Diese Aspekte kann man als Anmerkung im Fragebogen einfügen, aber die Erfahrung hat mir gezeigt, dass das persönliche Involvement und eine anschließende Rücksprache aus den im vorigen Beispiel genannten Gründen immer zu einer Qualitätsverbesserung der Ergebnisse führen.

Das zweite Beispiel zeigt, dass kreative Freiheit nicht das grundsätzliche Mittel der Wahl für die Arbeitswelt ist. Es gibt eine Vielzahl an Beispielen, bei der Serienproduktion von Autos, Smartphones, Markenartikeln, etc., wo eine definierte Qualität mittels klar beschriebenen Prozessen dadurch erreicht wird, dass Regeln eingehalten werden und auf die Anwendung von Kreativität verzichtet wird. Die freiwillige Zusammenarbeit von Menschen in Unternehmungen und Unternehmen habe ich aber trotzdem bewusst als Titel für dieses Kapitel gewählt. Denn sie ist quasi der Treibstoff oder die Energiequelle für Arbeitsvorgänge und Prozesse, die Aufmerksamkeit und Kreativität erfordern, um gute Ergebnisse zu liefern. Dass diese Energiequelle dem Arbeitsziel entsprechend angepasst und kontrolliert werden muss, habe ich ebenfalls aufgezeigt. Die Kunst für ein Unternehmen oder einen Leader, der die unternehmerische Verantwortung trägt, besteht nun darin, das Maximum an Freiwilligkeit und Freiheit zu bewahren, ohne den Prozess als solchen damit zu torpedieren. Ich halte es auch für essentiell, dass der Verzicht auf Freiwilligkeit im Handeln den betroffenen Menschen kommuniziert, die Gründe hierfür erläutert und die Rahmenbedingungen klar definiert werden.

Sonst überschreitet das Maß der Limitierung leicht den Bereich des Notwendigen und neigt dazu, Eigenverantwortung zu töten.

Wie man Management und Leadership starten und optimieren kann, was das in der Praxis bedeutet, wie man bereits eingeschliffene Verhaltensweisen wieder öffnen und verändern kann, Menschen dabei mitnimmt oder anderen Aufgaben zuführt, will ich in den folgenden Kapiteln darstellen. Darauf, welche grundlegenden Limitierungen durch die Einschränkung der Freiwilligkeit der Zusammenarbeit ungewollt oder bewusst in Kauf genommen werden, will ich hier nochmals in kompakter Form hinweisen.

Die Freiwilligkeit einer Beteiligung an einer Unternehmung oder einem Unternehmen oder der Mitarbeit in denselben ist eine Grundvoraussetzung, um die Energie, Kraft und Motivation von Menschen zu öffnen und dauerhaft bereitzustellen.

Sicherheit anzustreben und dafür Freiwilligkeit zu opfern ist immer ein zweischneidiges Schwert. Sicherheitsbestreben verselbstständigt sich oft im Laufe der Zeit und ersetzt einen klaren Blick auf Markt- und Kundenbedürfnisse und das, was dafür zu tun ist. In der Folge leidet die Wertschöpfung.

Klar beschriebene, sich wiederholende Prozesse benötigen qualifizierte Manager mit entsprechendem Fachwissen und Erfahrung, um diese zu steuern und involvierte Menschen zu führen. Menschen, die in solchen Prozessen arbeiten, sollten darüber aufgeklärt werden, worin die Freiheitsbeschränkung besteht und wozu sie dient. Wird dieses Bewusstsein nicht geschaffen, stirbt die berufliche Eigeninitiative von Menschen ab und verwirklicht sich anderswo.

Dynamische Prozesse, die sich ändernden oder weiter entwickelnden Märkten und Kundenanforderungen folgen, sind immer teilweise oder sogar vollständig ergebnisoffen. Ihnen muss mit einer unternehmerischen Grundhaltung begegnet werden. In solchen Funktionen ist Leadership gefragt, die über Fachkompetenz hinaus den Umgang mit Menschen steuert, deren Mitarbeit auf bewusster Freiwilligkeit beruht.

Gemeinsame Regeln

Nachdem ich im vorangegangenen Kapitel aufgezeigt habe, welche Bedeutung die Freiwilligkeit in der Zusammenarbeit von Menschen hat, geht es in diesem Kapitel darum, den notwendigen Gegenpol ins Auge zu fassen. Wenn Kreativität und Motivation von Menschen durch die Freiwilligkeit im Handeln freigesetzt und gefördert werden, muss es ein Regulativ geben, damit eine effektive und effiziente Kooperation möglich wird. Wo viele Sichtweisen und Meinungen aufeinandertreffen, muss ein Weg gefunden werden, der die gemeinsame Sicht der Dinge widerspiegelt, wenn ständig wiederkehrende Grundsatzdiskussionen vermieden werden sollen. Es gibt viele Wege, wie eine gemeinsame Sichtweise erarbeitet und festgelegt werden können. Wichtig ist am Ende, dass diese gemeinsame Sicht offen dargelegt wird. Jeder Mensch, der an der Zusammenarbeit teilnehmen möchte, muss die für ihn persönlich relevante Eingrenzung der eigenen Sichtweise bewusst und freiwillig vornehmen können. Sonst geht das Commitment in dem Moment verloren, wo nicht erwartete Einschränkungen bezüglich der eigenen Sicht wirksam und bewusst werden. Bei der Einstellung neuer Mitarbeiter wird in beiderseitigem Interesse versucht, Klarheit bezüglich der erwarteten Anpassung zu schaffen. Die Person entschließt sich danach zur Mitarbeit oder sucht sich einen anderen Arbeitgeber. Bei Change Management Prozessen oder Reorganisationen entsteht aber oft eine Situation, dass Menschen die neuen Rahmenbedingungen nicht mehr bewusst in Kauf nehmen wollen. Dann erfolgt eine Kündigung, was zwar schmerzhaft sein kann, aber konsequent ist. Schwieriger wird es, wenn die neue Aufgabe oder Rolle dann das Commitment blockiert und eine innere Kündigung erfolgt.

Es gibt zunächst einmal einen sehr einfachen Weg zu gemeinsamen Regeln. Der bereits zitierte Satz „Es muss immer einen Chef geben, der vorgibt, was zu tun ist. Die anderen richten sich danach und setzen um“ ist eine Möglichkeit. Diese Methode hat aber den Nachteil, quasi als Dogma die Freiwilligkeit der Handlung der betroffenen Menschen zu eliminieren und auf Befehl und Gehorsam zu setzen. Im Militär ist diese Methode gängige Praxis. Auch in totalitären Systemen ist sie dominant. Solche Systeme können immer nur so gut funktionieren, wie es der oberste Befehlshaber zulässt. Dinge, die diese Person nicht wahrnimmt, erkennt oder wahrhaben will, werden ignoriert oder nach Anweisung schematisch behandelt. Die Methodik hat aber den (scheinbaren) Vorteil, dass von vorne herein klar ist, wie Entscheidungen getroffen werden. Der Einzelne kann sich, wenn er es will, jeglicher Verantwortung für eigene Entscheidungen entziehen. Das Resultat einer Unternehmung oder eines Unternehmens wird dann nicht primär als Ergebnis der eigenen Arbeitshaltung und -leistung eines Mitarbeiters erlebt, sondern ist anderen zuzuschreiben. Funktioniert das System, geht es den Menschen mitunter gut und das System wird akzeptiert. Funktioniert es schlecht oder gar nicht, wird meistens nicht das System kritisiert, sondern es wird nach einer anderen Person verlangt, die es besser führt.

Das gerade beschriebene Prinzip von „Befehl und Gehorsam“ liefert den Gegenpol zu Kreativität und Motivation als systemimmanente Komponente gleich mit. Es werden Regeln für diese Form der Kooperation verfasst und kommuniziert, aber die Funktionsweise wird erst durch die damit verbundene Kultur und ihre Werte erkennbar. Die Werte definieren, was gewollt ist und belohnt wird und was nicht gewollt wird und abgemahnt oder bestraft wird. Die Kultur eines solchen Systems lässt sich recht gut mittels zwei Kernpunkten beschreiben. Zum einen gilt die Einhaltung der Regeln als wichtig, aber als quasi dominante Komponente hat die Führung immer Recht und man muss ihr folgen, denn nur sie hat ja den generellen (unternehmerischen) Überblick. Ich persönlich halte solche Systeme immer für eine Art Notlösung, die nur dann sinnvoll sind, wenn bessere Ansätze nicht bekannt oder (noch nicht) praktikierbar sind, weshalb ich ihnen keine weitere Aufmerksamkeit widmen will.

Viel interessanter ist die Frage, wie bei gewünschter Freiwilligkeit in der Zusammenarbeit ein Regulativ für individuelle Kreativität aussehen muss, ohne die Freiwilligkeit mehr als nötig zu ersticken oder so stark zu limitieren, dass sie nicht mehr wirken kann. Man kann die Notwendigkeit auf sehr elementarer Ebene schon kennenlernen, wenn man Kinder hat und an deren Betreuung und Erziehung aktiv beteiligt wird. Kinder werden mit einer natürlichen Neugierde und Kreativität geboren und wenden diese auch vom ersten Lebenstag konsequent an. Sobald sie sich selber von der Stelle bewegen können, beginnt für die Eltern eine schwierige Zeit. Die Kleinen untersuchen alles, was für sie erreichbar ist, und anfangs ohne jedes Verständnis bezüglich einzuhaltender Regeln. In der Konsequenz werden Steckdosen mit Schutzsteckern gesichert, denn es ist klar, dass die Kleinen weder die Wirkung von Strom kennen oder verstehen und deshalb geschützt werden müssen. Einige Zeit später verlagert sich die Erfahrungen auf den Spielplatz oder den Sandkasten. Die Gefahren dort sind überschaubar, dafür werden die anderen anwesenden Kinder zur Herausforderung. Der Streit um ein Sandspielzeug macht den Konflikt um Kreativität und Eigeninteressen gegenüber den vermeintlich allgemeingültigen Regeln über das Zusammenspielen im Sandkasten allen Eltern früher oder später einmal bewusst. Die Welt des Sandkastens ist klein und überschaubar, aber auch hier werden schon einige Grundregeln für das freiwillige Kooperieren sichtbar. Das Kind muss erkennen und verstehen, dass es nicht tun und lassen kann was es will, da sonst Konsequenzen drohen: die anderen wollen nicht mehr mitspielen, die Eltern greifen massiv ein und es vergeht der Spaß am Sandkasten oder andere Eltern erzwingen im Extremfall, dass das eigene Kind keinen Zugang zum Sandkasten mehr erhält. Wie wichtig es ist, dass das eigene Kind zum eigenen Vorteil schnell erkennt, wie die Regeln sind und was deren Einhaltung bedeutet ist leicht nachzuvollziehen.

Im Grunde kann man die Erkenntnisse aus dem Sandkasten auch auf die Berufswelt übertragen, aber man muss einen Zusatzfaktor berücksichtigen, der im Sandkasten auch schon auftreten kann, aber oftmals noch nicht entwickelt ist: das Recht des Stärkeren oder der Faktor Macht. Da es in den meisten Unternehmen Hierarchien gibt, bekommt der Machtfaktor sogar besonderes Gewicht. Ohne ihn zu berücksichtigen, geht fast gar nichts mehr, oder er wird sogar zur dominanten Komponente, dem alles andere unterzuordnen ist. Insofern haben hierarchische Systeme das Potential, den Nährboden für die soeben angesprochenen Systeme von „Befehl und Gehorsam“ zu bilden. Wenn man dies und die daraus resultierenden Konsequenzen vermeiden möchte, muss man zwei Dingen die Aufmerksamkeit widmen: zum einen die Dominanz hierarchischer Systeme kontrollieren und deren Auswirkungen eindämmen und zum zweiten Regeln für die Kommunikation und Kooperation die notwendige Aufmerksamkeit geben.

Das Spannungsfeld, das durch Hierarchien und Machtbefugnisse erzeugt wird, kennt eigentlich jeder. Wie man aber damit umgeht, dass in der Praxis nicht die Nachteile dieses Systems überwiegen, indem die Kontrolle und das Einhalten der Regeln im Mittelpunkt stehen, sondern eine Kooperationsbereitschaft auf Basis eines maximalen Grads an Freiwilligkeit erhalten bleibt, ist sicher nicht auf breiter Ebene bekannt. Im Berufsleben bin ich zu der Erkenntnis gelangt, dass es kein wirklich einfaches Mittel zur Umgehung dieses Problems gibt. Man muss zuerst bestimmte menschliche Grundverhaltensweise kennenlernen und verstehen, um damit in der gewünschten Weise umgehen zu können. Was ist damit gemeint? Nehmen wir willkürlich das Beispiel eines Vertriebsmitarbeiters, der auf Dienstreisen mit dem Kunden Kontakte pflegt. Diese Mitarbeiter haben oftmals einen Arbeitsvertrag, der die Option der Kündigung bei Verlust des Führerscheins beinhaltet. Deshalb ist ein angemessener Fahrstil quasi ein Muss, wenn das Risiko der Kündigung vermieden werden soll. Andererseits werden dem Mitarbeiter Ziele gesetzt, die er erreichen soll. Der Vertriebsmitarbeiter weiß, dass die Erreichung der Ziele unter anderem mit der Zahl der Kundenkontakte korreliert. Die kann man auf verschiedene Weise optimieren, unter anderem, indem man schneller von Kunde zu Kunde fährt. Ihnen ist

sicher bereits klar, worauf ich hinauswill. Ich kenne zu viele Vertriebsmitarbeiter, die ihren Führerschein (temporär) verloren haben, obwohl sie wussten, welche Konsequenzen es hat. Die gemeinsam getroffene Regelung verlangt dann disziplinarische Maßnahmen. In der Diskussion mit den Betroffenen bin ich zudem oft auf Verhaltensmuster gestoßen, wo diese auch nach Verlust des Führerscheins noch die Ursachen in der Außenwelt und nicht bei sich selber suchen. Fehlverhalten in Kombination mit mangelnder Einsicht lassen wenig Spielraum für die Entscheidung. Als gute disziplinarische Alternative zur Entlassung habe ich dann ein Fahrtraining für diese Mitarbeiter kennengelernt. Warum nicht „durchgreifen“, sondern reagieren und die Freiwilligkeit wieder in den Vordergrund stellen? Die Fähigkeit, ein Fahrzeug den Verkehrsregeln entsprechend bedienen zu können, korreliert kaum oder gar nicht mit den essentiellen Fähigkeiten eines Außendienstes, auf Menschen eingehen zu können und diese als Kunden zu gewinnen oder zu behalten. Im Grunde könnte man sie auch mittels Taxi oder Chauffeur zum Kunden fahren, was sich aber aus Kostengründen verbietet. Verordnet man dem Mitarbeiter ein Fahrtraining, dann passiert im Wesentlichen folgendes. Die Person wird klar mit ihrem Problem konfrontiert, damit aber nicht alleine gelassen. Sie bekommt die Chance zur Reflexion, kann sich trotz Fehlverhalten ernst genommen fühlen und sie erhält durch neutrale dritte Personen Zugang zu alternativen Sichtweisen, die helfen können, das Verhalten anzupassen, ohne das eigentliche Ziel aus den Augen zu verlieren. In meinem Verantwortungsumfeld war ein solches Fahrtraining fast immer hilfreich, solange keine Persönlichkeit mit Rennfahrerambitionen betroffen war.

Noch vor einigen Jahren habe ich mich durch Berater zu solchen alternativen Handlungsweisen motivieren lassen. Der Erfolg hat dann die Bestätigung gegeben, dass die Empfehlung gut war. Neugierig wie ich bin, habe ich mich auf die Suche nach den Gründen gemacht, warum solche Maßnahmen wirken. Mein Erkenntnisweg war langwierig, aber vor einigen Jahren bin ich auf das Buch „Schnelles Denken, Langsames Denken“ von Daniel Kahneman ⁽¹⁾ gestoßen, das einen recht umfassenden Erklärungsansatz anbietet. Ich zitiere ihn gerne, denn man kann bei ihm in leicht verständlicher Form nachlesen, wie man Menschen und ihr Verhalten besser verstehen kann. Daniel Kahneman schreibt in seinem Buch über Verhaltensökonomie und darüber, wie Menschen sich in bestimmten Situationen verhalten, und macht transparent, warum sie das tun. Er benutzt dabei ein überschaubar einfaches Modell, wie unsere Wahrnehmung funktioniert und die daraus abgeleiteten Schlussfolgerungen entstehen. Da ich Daniel Kahneman's Erkenntnissen durch die folgende Kurzfassung nicht umfassend gerecht werden kann, empfehle ich dem interessierten Leser, das Buch selber zu lesen.

Er zeigt einen Weg zum Verständnis von Urteils- und Entscheidungsprozessen von Menschen auf und unterscheidet dabei zwischen schnellem und langsamem Denken, das mittels zweier kognitiver Systeme erfolgt: die Systeme 1 und 2. System 1 ist das, was gerne als Bauchgefühl bezeichnet wird und schnell ist, weil es sehr intuitiv arbeitet, und System 2, der Kopf, der recht langsam Schritt für Schritt Denkprozesse logischer Art ausführt. Da es sich nicht nur um „Kopf und Bauch“ handelt, sondern im Grunde um ein „komplexes System Mensch“, bevorzugt er die Begriffe System 1 und 2. Dieser Definition schließe ich mich gerne an. Dass Menschen diese beiden „Instanzen“ haben, war mir auch vorher bekannt, nicht aber, wie sie zusammen agieren. Über eine Vielzahl von Studien und Experimenten hat Daniel Kahneman herausgefunden, dass Menschen hauptsächlich in einem Zustand mit einem aktiven System 1 leben. Wir wickeln die meisten Dinge intuitiv und unbewusst ab, können aber unser System 2 beliebig hinzuziehen, wenn es einen Anlass dafür gibt oder wir es für erforderlich halten. Es besteht eine Dynamik zwischen System 1 und 2, die einigen erkennbaren Regeln folgt und menschliches Verhalten signifikant beeinflusst. Die Qualität der Wahrnehmung und der Entscheidungsprozess von Menschen hängt sehr stark davon ab, wann, wie häufig und wie lange sie sich in System 1 oder

2 aufhalten und wie bewusst sie mit den Informationen und Erkenntnissen beider Systeme umgehen.

Wofür sind System 1 und 2 primär zuständig? Alles was bekannt ist, erlernt ist und mittels intuitiver Erfassung erkannt und erledigt werden kann, wird mittels System 1 gemacht. Gehen, Zähneputzen, Schuhe zubinden, Autofahren, eine rote Ampel und deren Bedeutung erkennen und $1 + 1 = 2$ berechnen sind Beispiele hierfür. Dass Gehen, Zähneputzen und Autofahren nicht immer leicht war, wissen wir, denn wenn wir es erlernen, muss es erst einmal bewusstgemacht werden, bis es in „Fleisch und Blut“ übergegangen ist. Wenn man seit vielen Jahren Auto fährt, dann ist die Frage im Anschluss an eine Reise von A nach B interessant, was man unterwegs alles gemacht hat. Für diese Reflektion wird System 2 benötigt, denn System 1 hat ihnen erlaubt, die ganze Zeit Auto zu fahren, ohne sich darauf konzentrieren zu müssen. System 2 wird benötigt, wenn erhöhte Aufmerksamkeit gefordert ist. Fährt man auf eine grüne Ampel zu, dann weiß System 1, dass man ruhig weiterfahren kann, betritt aber eine Person die Straße, wird System 2 aktiviert. Es muss geklärt werden, ob die Fahrt unterbrochen werden muss oder nicht. System 2 hilft dann, die Situation kausal zu entschlüsseln. Erkennt man, dass ein Fußgänger bei Rot schnell über die Straße geht, kann man weiterfahren, wenn keine Unfallgefahr besteht. Erkennt man jedoch, dass jemand auf die Straße gestoßen wurde und hinfällt, muss angehalten werden. Diesen komplexen Sachverhalt erkennt System 1 nicht, es verlangt die lineare, kausallogische Abarbeitung von Informationen, was nur System 2 kann. Dafür kann System 1 intuitiv komplexe Situationen erfassen und merkt sehr schnell, wenn etwas nicht „normal“ ist und schaltet dann System 2 hinzu. System 1 kann sehr viel, man kann es aber auch schnell überfordern. Eine lange Telefonnummer zu Kenntnis nehmen, auf einen Startschuss beim 100m-Lauf warten oder $2 \times 7 + 3$ berechnen sind bereits zu schwierig für System 1 und daher Aufgaben für System 2.

Im Folgenden will ich einige der für mich wichtigen Erkenntnisse von Daniel Kahneman für das Thema dieses Buches zusammenfassen. Menschen empfinden es als leicht und fließend, wenn sie sich von System 1 durchs Leben leiten lassen, und als anstrengend, mit aktivem System 2 durchs Leben zu gehen. Menschen haben offenbar eine natürliche Tendenz, einen leichten Weg durchs Leben zu bevorzugen. Des Weiteren war es interessant für mich zu erfahren, dass Kreativität und Ideen aus System 1 kommen und System 2 für Logik, Rationalität und Folgeerscheinungen wie Disziplin verantwortlich ist. Wie rational oder emotional man sich Verhält, ist demnach eine Frage, wann und wie oft System 2 hinzugezogen wird. System 2 hat zudem ein Problem, das auch für jeden Computer gilt. Die Programm- oder Verständnisoptionen können beliebig gut sein, wenn keine ausreichende Information oder Daten zur Verfügung stehen, kann System 2 nur Vermutungen oder grobe Schätzungen herleiten, die von sicherem Wissen weit entfernt sind. Außerdem stammen die Informationen oder Daten immer aus der Vergangenheit. Um die Auswirkungen für die Zukunft abzuleiten, bedarf es verlässlicher Modelle oder die Phantasie (und somit wieder System 1) kommt zum Zuge. Ich habe des Öfteren gehört, dass Menschen sich primär als Kopf- oder Bauchmensch bezeichnen, was ich nach Studium des Buches als wenig sinnvoll bezeichnen möchte. Allen Rationalisten sollte bewusst sein, dass es das Gefühl von System 1 ist, den Eindruck zu haben, ausreichend viele Informationen gesammelt zu haben, um mit System 2 zu einer belastbaren, rationalen Schlussfolgerung zu kommen. Daniel Kahneman weiß im Buch sogar darauf hin, dass er zwei Typen von Entscheidungen bevorzugt. Zum einen die intuitive, schnelle Entscheidung aus System 1 heraus und zum anderen die langwierige und sorgfältig geprüfte Entscheidung, die nur System 2 erarbeiten kann. Die meisten schwerwiegenden Fehlentscheidungen entstehen offenbar, wenn System 2 auf Basis unvollständiger Informationen eine scheinbar fundierte und belastbare Entscheidung vorschlägt, die sich im Nachhinein als falsch erweist. Das bedeutet in der Praxis, dass man an einem Restaurant vorbeigehen kann und sich durch die Speisekarte

oder den Geruch in der Umgebung dazu animieren lassen kann, dort zu speisen. Die Aussicht auf ein positives Erlebnis ist hoch. Wenn man ein Haus für eine 5-köpfige Familie kaufen will, dann ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, dass man einen Fehlgriff tut, wenn man das erste Haus kauft, was einem gefällt. Die für System 1 situativ wahrnehmbaren Eindrücke reichen in diesem Fall fast nie, die Konsequenzen des Besitzes dieses Hauses in der Gesamtheit zu erfassen. Populistische Argumente zeichnen sich übrigens dadurch aus, dass auf recht knappe und einfache Weise auf kausale Zusammenhänge verwiesen wird, die einer sorgfältigeren Prüfung aber nicht standhalten. Sie sind ein Beispiel für eine Beschwichtigung von System 1, wenn System 2 nicht über die Massen strapaziert werden soll oder einfach „faul“ ist.

Kenntnisse über menschlicher Verhaltensökonomie sind für Unternehmen und Führungskräfte wertvoll. Man kann leicht erkennen, warum eine rein schriftliche oder vertragliche Vereinbarung „gemeinsamer Regeln“ in einem Unternehmen niemals ausreichend wirken kann. Aufgrund der menschlichen Neigung, sich einen gewohnten, intuitiven Umgang mit Alltagsaufgaben anzueignen, setzen sich in der Praxis gelebte Werte und Verhaltensmuster immer durch und ersetzen mitunter andere Regeln, auch wenn sie schriftlich oder vertraglich fixiert sind. Das Thema „Regeln“ muss so dargestellt, kommuniziert und gelebt werden, dass es für System 2 verständlich und nachvollziehbar ist, und in der Folge von System 1 als praxisrelevant und „normal“ angenommen und verinnerlicht wird. Zu Beginn des Kapitels habe ich die Aussage getroffen, dass jeder Mensch, der einen aktiven Beitrag zu einer Kooperation leisten will, die für ihn persönlich relevante Eingrenzung der eigenen Sichtweise kennen und bewusst und freiwillig eingehen muss. Das kann er dauerhaft nur tun, wenn die einzuhaltenden „gemeinsamen Regeln“ präsent sind und deren Konsequenz immer wieder erlebt wird.

Es kann fast immer eine limitierende oder blockierende Wirkung im Hinblick auf ein gewolltes unternehmerisches Verhalten beobachtet werden, wenn Menschen im Berufsalltag erleben, dass andere als die vereinbarten Regeln wirksam sind. Wenn zum Beispiel das Hierarchieverständnis im Unternehmen hohe Bedeutung hat, kann das daraus resultierende Verhalten zur gelebten Praxis werden. Trifft man auf Aussagen wie „Meine Mitarbeiter sind gut, sie tun was ich erwarte, sie sind fleißig und gewissenhaft, aber manchmal fehlen ihnen die richtigen Ideen und Mut“, dann ist das ein Hinweis auf falsch gelebte unternehmerische Regeln. Da das Phänomen weithin bekannt ist, wird gerne die in einer Hierarchie repräsentierte Funktionalität genutzt, um dieser Falle zu entgehen. Der Fokus auf Funktionen und Fachkompetenzen soll verhindern, dass hierarchische Unterordnung die Oberhand gewinnt, es wird dann hartnäckig fachkompetent argumentiert. Aber auch hierbei geht die Intention der unternehmerisch geprägten Regeln verloren: das Ziel, die Kooperationsbereitschaft auf Basis eines maximalen Grads an Freiwilligkeit zu erhalten, wird dann auf andere Weise untergraben. Wie sich so etwas in der Praxis darstellt und welche Konsequenzen es hat, werde ich im Kapitel „Führung und Leadership“ nochmals genauer beschreiben.

Im zweiten Teil des Buches gehe ich unter „Die Persönlichkeit im Beruf“ nochmals auf Daniel Kahneman und die durch ihn gebotenen Optionen zur Gestaltung des persönlichen Lebens, der Karriere und des Berufslebens ein.

Zunächst fasse ich die Kernbotschaften dieses Kapitels nochmals zusammen:

Gemeinsame Regeln, die in Unternehmungen und Unternehmen für alle gültig sind, bilden das Regulativ für die Freiwilligkeit in der Zusammenarbeit.

Die gemeinsamen Regeln müssen so verfasst sein und ausgelegt und kontrolliert werden, dass sie die Freiwilligkeit in der Kooperation nur soweit einschränken, wie es zwingend erforderlich ist. Überzogene Regeln schränken Kreativität und Motivation ein und leisten somit immer einen negativen Beitrag zur unternehmerischen Haltung von Menschen.

Besondere Aufmerksamkeit ist angebracht, wenn gemeinsame Regeln zur Steuerung der Tätigkeit von Menschen im Unternehmen auf unzureichende (Aus)Bildung, ein unvollständiges unternehmerisches Verständnis oder mangelnde Erfahrung der Menschen trifft. Regeln, die ein gewünschtes Verhalten stimulieren, fördern den unternehmerischen Erfolg deutlich stärker als Verbote und die Androhung disziplinarischer Maßnahmen.