

Unternehmensleitkultur

nach humanwirtschaftlichen Gesichtspunkten



The slide features a light green background. In the top right corner, there is a white box containing the text 'individuelle Führungskompetenz' next to a colorful logo. The logo consists of a stylized 'P' shape formed by overlapping curved lines in shades of blue, green, yellow, and red. Below this, the title 'Unternehmensleitkultur' is centered in a large, bold, black font. Underneath the title, a horizontal line is followed by the subtitle 'Ansätze für ein zukünftiges Führungskonzept, nach humanwirtschaftliche Gesichtspunkten' in a smaller, orange font. At the bottom left, the author's name 'von Georg Peukert' is written, and at the bottom right, the date '19. Dezember 2004' is displayed.

- Wenn Sie die Situation eines Unternehmens verbessern wollen, finden Sie heraus, was die Menschen, die dort arbeiten, über ihr Unternehmen und ihre Vorgesetzten denken. Diese Gedanken sind die härteste Realität, die es in einem Unternehmen gibt. Diese Gedanken sind das Navigationssystem des Unternehmens und bestimmen alleine seine Zukunft. Denn Gedanken sind zwar unsichtbar, aber sie sind Geist, in diesem Fall der „Geist der Firma“. Dieser liegt unsichtbar aber real über der Firma und prägt ihr Bild nach innen und außen. Keiner kann dieses Bild verdrängen oder es verfälschen, es ist immer und zu jeder Zeit wahrnehmbar. Der Markt nimmt dies deutlich wahr und unterscheidet zwischen Ist und Schein.

„Feststellung eines Top-Managers: „Die grundlegende Philosophie und der Geist einer Organisation sind weitaus bestimmender für den Erfolg, als technologische und wirtschaftliche Kräfte, Organisationsstruktur und Neuerungen“. Watson IBM

- Die Aufgabe der Führung ist nicht das Planen und Steuern, das Entscheiden und Kontrollieren, das Handeln und Agieren. Die Aufgabe der **Führung** besteht einzig und allein darin, das ganze Unternehmen auf die gleiche innere Frequenz einzustimmen – Resonanz zu schaffen. Damit ist eine gemeinsame Identität gemeint bzw. ein übergeordnetes Ziel erzeugen, das außerhalb der wirtschaftlichen Maßnahmen liegt. (siehe Watson/IBM, das war sein Grundprinzip, das bis heute wirkt)
- Planen, Entscheiden, Berechnen und Handeln ist von einem dafür zu benennenden Team durchzuführen, das sich selbst organisiert und große Freiheiten in der Gestaltung erhält.
- Drei Viertel aller Energie, Kraft und Zeit im Management geht in Machtspiele, weil in unserem heutigen Wirtschaftssystem Egoismen gefördert werden und nicht die Gemeinsamkeit des Wirtschaftslebens hervorgehoben wird. Die Zukunft des Wirtschaftens wird jedoch human geprägt sein und ein volkswirtschaftliches „Wir“ erzeugen müssen, weil sonst die Menschheit nicht überleben kann. Schon heute ist die globale Wirtschaftssituation katastrophal, weil der Egoismus der wenigen Starken, allen anderen keine Chance lässt. Das ist falsch und muß korrigiert werden. Egoismus im Privaten aber auch in der Wirtschaft ist nur mit „Bewusstsein“ zu überwinden.

- Der reife Manager aber führt nicht, sondern zeigt Konsequenzen auf; er deutet nicht, sondern lehrt zu Denken (Think / IBM); er forciert nicht, sondern lässt etwas geschehen. Übersetzt heißt das, das Bewußtsein der einzelnen Menschen wird hervorgebracht, indem man es „zulässt“.
- Lernen vermittelt Wissen. Das ist für sich gesehen nicht viel wert, weil es schnell veraltet. Erfahrung ist „Wissen über die Zeit“ gepaart mit praktischen realen Vorgängen und hält ewig. Erfahrungen sind das größte unternehmerische Kapital. Unternehmen sollten „Horte für Erfahrungen“ sein.
- Hohe Gewinne werden nur dort erzielt, wo die untersten Mitarbeiter der Unternehmenshierarchie sich am stärksten mit dem Unternehmen identifizieren. Die, die ganz unten sind, bedienen den Kunden, der die Gehälter von allen bezahlt, fassen das Produkt an, von dem alle leben, oder verkaufen es und bringen den Umsatz.
- Ein Vorgesetzter, der von seinen Mitarbeitern nicht getragen wird, muß mit ihnen kämpfen, das heißt gegen sie kämpfen (FDL)
- Vertrauen ist die Grundbedingung für die Gemeinschaft
- Gängelung und Kontrolle führen zur Ablehnung
- Autorität erdrückt ein Team, lässt die freie Kreativität verstummen.
- Motivation = Bedingungen schaffen, die akzeptiert werden
- Erfolgreiche Unternehmensentwicklung muß auf 4 Säulen ruhen, wenn es um komplexe Aufgaben mit hohen Anforderungen geht:
 1. Freiheit der Gestaltung
 2. Absolute Freiheit im Vorgehen ohne irgendwelche Beschränkungen
 3. Präzise Zielsetzung, aber keine Vorgaben für die Wege zur Erreichung der Ziele
 4. Klare Beurteilung dieser Arbeit im „Ertrag“ suchen (also im Ergebnis)
- Wer coached eigentlich die Führung, während sie die Mitarbeiter coached?
- Führungskräfte sollen Diener der Mitarbeiter sein, denn die Mitarbeiter dienen den Kunden und der Firma.
„Wer der erste sein will, soll euer Diener sein, wie der Menschensohn, der nicht gekommen ist um zu richten, sondern um zu dienen.“
- Auch demokratische Mehrheitsentscheidungen sind problematisch, weil dabei eine Minderheit in der Regel überstimmt wird. Genau diese könnte aber die entscheidende Lösung haben. Also muß so offen und konstruktiv wie möglich mit der „Gruppe der Ansichten“ und Einwendungen umgegangen werden.
- Nur offene Gespräche bringen neue Ideen zu Tage. Offenheit führt zur Befreiung der geistigen Kräfte und nur in diesen ruht die Kreativität und der Fortschritt.
- Da heute auf Basis umfangreicher Studien, Zahlen und Chemata gearbeitet wird, die man gern bis ins letzte Bit festlegen will, sind diese immer erfolgloser. Eine Studie der Universität Stanford hat gezeigt, dass spontanes Handeln zu deutlich besseren Ergebnissen führt, als all die aufwendigen Analysen. Der Geschäftsmann, der sich von seiner Intuition leiten lässt spart nicht nur Zeit, sondern er trifft auch die besseren Entscheidungen.
- Gleichermaßen ist bei allem geschäftlichem Tun die Sinnfrage zu stellen, d.h. was ist der Sinn der Arbeit, des Unternehmens? Antwort: Ein Unternehmen ist kein Selbstzweck und ihr Sinn ist in erster Linie nicht der Markt und hohe Gewinne zu erreichen, sondern vielmehr dient ein Unternehmen dem Leben, denn in der Arbeit entwickeln die Menschen ihren Lebensplan, nicht das Optimieren von Zahlen oder das Durchboxen von Marktgoismen bzw. einer Maximalökonomie. In der Arbeit treffen die Menschen zu einer „Gemeinsamkeit“ zusammen, um sich gegenseitig zu fördern. Nach diesem ersten Gesichtspunkt kommt natürlich der Gesichtspunkt, wie bringe ich diese Gemeinschaft dazu, am Markt zu überleben. Dabei gilt eine uralte Regel, die auch heute noch große Bedeutung hat, - jedoch in Vergessenheit geraten ist: wächst das Wohl der Beschäftigten, wächst auch das Wohl der Firma.:
„Das Vieh gedeiht nur unter dem Auge des Herrn“. Jüd. Spruch

- Visionen zu einer Neuorientierung sind:
 - Freude bei der Arbeit erzeugen, um spontan und kreativ zu sein
 - Anderen Freude bereiten: Es wird zum Firmensport, jeden Kunden in eine freudige Stimmung zu versetzen durch: ihm behilflich sein, sofort zu reagieren, ihm zu helfen, gute hilfreiche Vorschläge zu machen, oder einfach für ihn da zu sein. Das erzeugt **Vertrauen**, die Grundsubstanz allen Zusammenlebens. Vertrauen ist die „Wärme zwischen den Menschen.
 - Wir hören jedem zu und konzentrieren uns in diesem Moment ganz auf sein Anliegen. Kommunikation ist kein Kampf. Kommunikation bedeutet „Gemeinsamkeit“ erzeugen, denn im aktiven Kommunizieren (von Mensch zu Mensch, nicht am PC !!) wird eine geistige Atmosphäre erzeugt, die im Laufe der Zeit immer mehr zur Firmenkultur wird. Diese braucht dann nicht mehr verordnet zu werden, sondern sie „entsteht“. Und was so entstanden ist, bleibt von alleine bestehen, muß nicht ständig wieder angeschoben werden. Sie wächst wie eine Pflanze, die „auf gutem Boden steht“. (Der SAP-Chef Plattner erzählte einmal, zu Anfang waren wir 5 Freunde....die Ideen gebaren und miteinander diese besprachen).
 - Jeder bringt sich selbst ein: eine positive Einstellung ist eine Entscheidung, die **jeder** in jedem Augenblick selbst trifft (freiwillig). Aber nur eine positive Einstellung aus wirklichen Substanz heraus, nicht aufgesetzt.
 - Verantwortung jedes Einzelnen ermöglicht Wachstum. Arbeit darf nicht Pflicht sein, sondern Chance zur persönlichen Entwicklung und Selbstverwirklichung.
 - Arbeit macht frei heißt, indem wir in dieser Art arbeiten, gestalten wir unser Leben
 - Widerständen begegnen wir, indem wir unsere inneren Schwächen erkennen und überwinden und unsere Fähigkeiten dabei noch stärker machen.
 - Jeder Mensch hat drei grundsätzliche **Eigenschafts-Bereiche**:
 - den Bereich in dem man seine guten Eigenschaften findet
 - den, in dem er versucht besser zu werden. Hier hat er erkannt, dass er noch Mängel hat und diese verbessern muß
 - und den, wo seine schlechten Seiten zu finden sind. Wo er durchaus ein böser Mensch sein kann. (das hat tatsächlich jeder Mensch in sich)
 - Alle drei finden wir vollkommen vermischt vor, so dass sie nicht deutlich und klar auftreten. Jeder Mensch, vor allem die, die führen wollen, müssten diese Dinge beachten, denn bevor sie andere Führen (erziehen), müssen sie sich selbst Erziehen/Führen.
 - Erfolge werden nicht durch Vorgaben erzwungen und ihre Erreichung durch strenge Kontrolle, sondern sie werden gemeinsam erarbeitet. Dadurch fühlt sich jeder mit ihnen verbunden.
 - Mitarbeiter sind keine Befehlsempfänger (wie auf der Galeere). Angstfreiheit und Verantwortung stärkt ihre Würde und macht sie freiwillig zum verantwortungsvollen Mitunternehmer
 - Unsere Arbeit hat in Wahrheit eine ökologische, gesellschaftliche und geistige Dimension. Wie haben den Auftrag im Einklang mit den Gesetzen des Lebens, dem Menschen und der Schöpfung zu wirken. Verstöße dagegen werden nach einer Zeit immer „reguliert“.
 - Zusammenfassend heißt das, Ethik geht vor Cash. Unser Schaffen hat drei Dimensionen:
 - eine geistige
 - eine gesellschaftliche
 - und eine ökologisch/Ökonomische
- Bei allem was wir tun, wirken wir im Einklang von Leben und Schöpfung....oder nicht.