



Ulrich Dolde

Wirtschaft und Liebe

Mit Management 2.0 zu
höherer Produktivität

Dolce Vita Verlag

Ulrich Dolde
Wirtschaft und Liebe

Die Deutsche Bibliothek – CIP Einheitsaufnahme
Ulrich Dolde: Wirtschaft und Liebe

1. Auflage 2012,
Dolce Vita Verlag, Bad Schönborn

ISBN: 978-3-981-4956-1-4

Website zum Buch mit Bestellmöglichkeit:
www.wirtschaft-und-liebe.com

Lektorat: Dipl. Theol. Christiane Lober
Druck: AZ Druck und Datentechnik GmbH, Kempten
Printed in Germany

Copyright: Ulrich Dolde, Bad Schönborn, 2012

Dieses Werk einschließlich all seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede urheberrechtswidrige Verwendung ist ohne Zustimmung des Autors unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Nachahmungen, Vorträgen, Mikroverfilmungen und Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Titelfoto: gettyimages.com

Über den Autor:

Ulrich Dolde, Jahrgang 1962, steht seit rund 25 Jahren mit beiden Beinen in der Wirtschaft. Nach seinem Studium der Werbewirtschaft heuert er bei einer renommierten Werbeagentur als Kundenberater an; bereits in seiner zweiten beruflichen Station wird er Agenturleiter. Aber es treibt ihn weiter. Bald beteiligt er sich an einem Windsurf-Reiseveranstalter und macht damit sein Hobby zum Beruf. Vermeintlich hat er damit seine Berufung gefunden, doch es soll anders kommen: In der Folgezeit baut er vier weitere Unternehmen auf und leitet diese und berät als selbständiger Unternehmensberater Firmen in Marketing- und Strategiefragen, bis es ihn zu neuen Ufern zieht, die in Afrika liegen.

Er verwirklicht sich einen Lebenstraum, kauft sich aus Bundeswehrbeständen einen ausgemusterten Allrad-Lkw, baut diesen in Eigenregie zu einem gemütlichen Fernreisemobil aus und bereist damit 8 Monate lang Südeuropa und Nordafrika.

In all dieser Zeit beschäftigt sich Dolde auch mit philosophischen und spirituellen Themen und will ergründen, nach welchen Gesetzen das Leben funktioniert. Immer mehr erkennt er, dass diese vermeintlich getrennten Welten nur zwei Seiten ein und derselben Medaille sind. Mit seinem Buch „Wirtschaft und Liebe“ will er Unternehmern und Mitarbeitern helfen, die Ziele von Unternehmen mit denen der Mitarbeiter in Einklang zu bringen. Darin sieht er den Schlüssel, um bislang unerschlossene Produktivitätspotenziale zum Nutzen von Mitarbeitern und Unternehmen gleichermaßen zu aktivieren.

Inhalt

Inhalt.....	4
1. The „Big Picture“ – warum es (mir) in diesem Buch geht.....	8
2. Wie es zu diesem Buch kam.....	15
3. Wirtschaft und Liebe	21
3.1 Die Begriffe „Menschlichkeit“ bzw. „Humanität“ und Humanismus“	21
3.2 Der Begriff „Wirtschaft“	24
3.3 Der Begriff „Liebe“	25
3.4 Der Begriff „Angst“	28
3.5 Der Begriff „Selbstliebe“	35
4. Vom Beruf zur Berufung	39
5. Seien Sie, was und wie Sie werden wollen.....	56
6. Kraft aus der Krise.....	65
7. Brachliegende Produktivitätspotenziale	73
8. Die neuen produktivitätsbestimmenden Faktoren	75
9. Was Menschen bewegt	84
10. Die Aktivierung der bei den Mitarbeitern liegenden produktivitätsbestimmenden Faktoren.....	87
10.1 Produktivitätsfaktor „Motivation“	95
10.1.1 Selbstbestimmung.....	100
10.1.2 Mitbestimmung als Baustein zur Mitarbeiter- Motivation (Kooperativer Führungsstil).....	106
10.1.3 Selbstorganisation: die Krönung der kooperativen Führung.....	110
10.1.4 Mitarbeiterförderung durch die Arbeit	111

10.1.5 Identifikationspotenziale schaffen	112
10.1.6 Motivationsfaktor „Arbeitsplatzzufriedenheit“	140
10.1.7 Unterstützung der Mitarbeiter, bei der täglichen Arbeit Fortschritte zu machen	150
10.2 Produktivitätsfaktor „Kreativität“	152
10.2.1 Kreativitätsfaktor „Umgebungsbedingungen“	155
10.2.2 Innerer Frieden als Voraussetzung für Kreativität.....	156
10.2.3 Kreativitätsfaktor „Rulebreaking“	157
10.3 Produktivitätsfaktor „Kommunikationsfähigkeit und Kooperationsbereitschaft“	163
10.4 Produktivitätsfaktor „Fach- und Methodenkompetenz“ ..	166
11. Liebe in den verschiedenen Funktionsbereichen eines Unternehmens	173
11.1 Liebe im Marketing.....	173
11.2 Liebe in Forschung und Entwicklung	184
11.3 Liebe in der Produktion/Dienstleistungserbringung	187
11.4 Liebe im Vertrieb.....	189
11.5 Liebe im Personalwesen	192
11.6 Mitarbeiter- und Unternehmensführung mit Liebe	195
12. Kreieren Sie Ihre <i>Love Organisation!</i>	200
13. Die neuen Anforderungen an Führungskräfte	204
13.1 Neues Denken	204
13.2 Lernbereitschaft, Aufgeschlossenheit und Mut.....	211
13.3 Demut.....	213
13.4 Vertrauen.....	229

13.5 Das neue Selbstverständnis von Führungskräften.....	233
13.6 Weltbild und erlebte Realität	259
14. In 8 Schritten zur <i>Love Organisation</i>	264
14.1 Schritt 1: Wettbewerbsanalyse.....	264
14.2 Schritt 2: Stärken-Schwächen-Analyse Ihres Betriebes...	267
14.3 Schritt 3: Positionierungs- und Markenworkshop	269
14.4 Schritt 4: Unternehmensvision.....	271
14.5 Schritt 5: Kommunikation.....	274
14.6 Schritt 6: Kooperativer Führungsstil.....	276
14.7 Schritt 7: Förderung der persönlichen Weiterentwicklung der Mitarbeiter.....	278
14.8 Schritt 8: Schaffen eines Arbeitsumfeldes, in dem sich die Mitarbeiter wohlfühlen.....	279
15. Wirtschaften mit Liebe: Unternehmensführung 2.0	281
16. Nachwort – zum Nachdenken.....	284
17. Literaturverzeichnis.....	300

1. The „Big Picture“ – worum es (mir) in diesem Buch geht

Hört man Leute aus der Wirtschaft über die Wirtschaft sprechen – und das können sowohl Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber sein –, dann gewinnt man leicht den Eindruck, „da draußen“ herrsche Krieg: Arbeitnehmer und Gewerkschaften ringen mit den Arbeitgebern um bessere Konditionen, Unternehmer kämpfen gegen die Wettbewerber um Kunden. Internationale Anbieter drängen durch das Internet auf den Markt und vermiesen das Geschäft, weshalb immer mehr Abnehmer für gute Leistung immer weniger bezahlen wollen. Das setzt die Unternehmen unter Druck, den sie allzu häufig gerne an Lieferanten und Mitarbeiter weitergeben. Am Ende sieht es so aus, als seien alle ausgequetscht, ausgelaugt und ausgebrannt. Burn-out hat sich zur Volkskrankheit entwickelt, und ein Licht am Ende des Tunnels ist kaum in Sicht.

Wirklich nicht? Da gibt es auf der anderen Seite aber auch Menschen, die mit Freude und Spaß zur Arbeit gehen, die nicht um 17.00 Uhr den Hammer fallen lassen, sondern Verantwortung für ihren Job übernehmen. Es gibt Firmen, die viele Stammkunden, ja, sogar Fans haben; Unternehmen, die erfolgreich sind und gutes Geld verdienen und deren Mitarbeiter mit Herzblut bei der Sache sind. Es gibt Organisationen, deren Mitarbeiter zu 150 Prozent motiviert sind, unter anderem auch deshalb, weil sie von Menschen geführt werden, denen es gelingt, Arbeitsumstände zu schaffen, unter denen sich die Mitarbeiter selbst zu Höchstleistungen motivieren.

Ich selbst habe in einigen dieser letztgenannten Unternehmen gearbeitet: als Angestellter, als angestellter Leiter oder Geschäftsführer, aber auch als selbstständiger Unternehmer und Unternehmensberater. Besonders in letzterer Rolle habe ich eine Vielzahl von Unternehmen „durchleuchtet“ und dabei erkennen dürfen, dass es immer die gleichen Mechanismen sind, die Unternehmen entweder außerordentlich erfolgreich machen oder aber zu vielen Missständen und unmotivierten Mitarbeitern führen.

Was ich dabei erkannt habe – und zu dieser Erkenntnis haben mir auch eine ganze Reihe von Büchern verholfen –, ist eine historische

Chance, die Leo A. Nefiodow in seinem Buch „Der sechste Kondratieff“¹ folgendermaßen formuliert: „Erstmals in der Wirtschaftsgeschichte seit der Industriellen Revolution wird der Mensch zum wichtigsten, produktivitätsbestimmenden Faktor, nicht Maschinen, Produktionsverfahren oder das Kapital.“²

Die Wirtschaft muss menschlicher werden, damit sie wirtschaftlicher im Sinne von „produktiver“ wird. Genau hierin liegt die historische Chance: Menschlichkeit und Produktivität schließen sich nicht länger aus, sondern bedingen sich förmlich – ein Bewusstsein, das sich leider noch nicht in allen Betrieben durchgesetzt hat. Deshalb möchte ich mit meinem Buch Führungskräften wie Mitarbeitern ein Bewusstsein dafür vermitteln, dass es möglich ist, die Ziele von Unternehmen mit denen der Mitarbeiter in Einklang zu bringen.

In „Wirtschaft und Liebe“ füge ich die von mir gesammelten Puzzlestücke zusammen, ergänze sie mit Erkenntnissen anderer Autoren und möchte den Menschen in der Wirtschaft so helfen, mit mehr Spaß, Hingabe und Begeisterung bessere Leistungen zu erbringen und mehr Ertrag zu erwirtschaften. Damit ist allen geholfen – eine klassische Win-win-Situation. Der Schlüsselfaktor dazu ist die Liebe: die Liebe zu unserer Arbeit und zu unseren Mitmenschen, seien es Chefs, Kollegen, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten oder Kooperationspartner – und die Liebe zu uns selbst.

Im Verlauf dieses Buches möchte ich Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, die Puzzlestücke erläutern und Ihnen darlegen, wie Mitarbeiter und Führung mit Liebe an einem gemeinsamen Ziel arbeiten können. Ich selbst habe das erlebt, und diese Erfahrungen möchte ich mit Ihnen teilen, in der Hoffnung, dass sich immer mehr Unternehmen zu sogenannten „*Love Organisations*“ entwickeln. *Love Organisations* nenne ich Unternehmen und Organisationen, in denen

¹ Benannt nach dem sowjetischen Wirtschaftstheoretiker Nicolai D. Kondratieff. Siehe Leo A. Nefiodow, *Der sechste Kondratieff: Wege zur Produktivität und Vollbeschäftigung im Zeitalter der Information*. 6. aktualisierte Aufl., Sankt Augustin: Rhein-Sieg-Verl., 2006.

² Vgl. Nefiodow S. 68

der Geist der Liebe herrscht und die sich damit aus dem da draußen vermeintlich herrschenden „Wirtschaftskrieg“ herauspositionieren.

Um Ihnen einen Überblick über den Inhalte dieses Buches zu vermitteln, möchte ich Ihnen diesen kurz skizzieren:

In Kapitel 2 „Wie es zu diesem Buch kam“ lasse ich Sie ein klein wenig hinter meine Kulissen blicken, umreiße für meine Leser meine beiden Werdegänge – den beruflichen wie den spirituellen – und erläutere, wie es zu einer immer stärkeren Verschmelzung dieser beiden vermeintlich getrennten Welten kam, der dann letztendlich die Idee zu diesem Buch entsprungen ist.

In Kapitel 3 „Wirtschaft und Liebe“ erläutere ich zunächst einmal, was denn das eine mit dem anderen zu tun hat – oder besser gesagt, warum die Liebe in der Wirtschaft noch so häufig absent ist. Hier kläre ich die wichtigsten Begriffe wie „Wirtschaft“, „Liebe“ und einige andere mehr, die man ja so häufig in den Mund nimmt, ohne sich ihrer wahren Bedeutung bewusst zu sein.

In Kapitel 4 „Vom Beruf zur Berufung“ geht es um Liebe und Hingabe im beruflichen Kontext und um die Identifikation mit dem Beruf, der im Idealfall zur Berufung wird. Ich beleuchte mögliche Gründe dafür, dass so wenige Menschen in ihrem Beruf auch ihre Berufung gefunden haben, und zeige auf, dass mit den professionellen Methoden von Unternehmen auch Privatpersonen besser herausfinden können, wer sie wirklich sind, welche Talente sie haben und wie diese in einem zur Berufung werdenden Beruf eingesetzt werden können. Hier stelle ich auch den Zusammenhang zwischen einer Minder- oder Untermotivation weiter Teile der arbeitenden Bevölkerung und den daraus resultierenden Produktivitätspotenzialen dar, deren Aktivierung und Erschließung Sinn und Zweck dieses Buches ist.

In Kapitel 5 „Seien Sie, was und wie Sie werden wollen“ geht es um das vermeintliche Paradoxon, das bereits zu sein, was man werden will. Es basiert auf den neuesten Erkenntnissen der bewussten Realitätsgestaltung und damit auf der Tatsache, dass wir alle Schöpfer unserer eigenen Realität sind. Als diese tragen wir die Verantwortung für unser aktuelles *Sein* selbst und gestalten es täglich durch unser Denken, Sprechen und Handeln neu. Um ein gestecktes Ziel zu erreichen, bedarf es also erst einmal des Bewusstseins des aktuellen Standpunkts, um darauf aufbauend eine Strategie zur Zielerreichung erarbeiten zu können. Anhand eines Beispiels zeige ich auf, wie Unternehmen den philosophischen Aspekt ihres Seins in die täglichen Handlungen umsetzen und was wir als Privatpersonen daraus lernen können. Hier geht es auch um Ehrlichkeit und Authentizität sich selbst, seinem Beruf und seinem Arbeitgeber gegenüber. Wer sich selbst belügt und um des Geldes willen seine Seele verkauft, darf nicht erwarten, dass er zu Spitzenleistungen fähig ist, die mit denen konkurrieren können, die den gleichen Beruf mit Leidenschaft und Liebe ausüben.

In Kapitel 6 „Kraft aus der Krise“ beleuchte ich die seit 2008 mehr oder weniger offensichtliche Krisensituation in unserer Wirtschaft. Nachdem ich im vorangegangenen Kapitel empfohlen habe, dass Privatpersonen von Unternehmen lernen können, schlage ich hier vor, dass die Wirtschaft im Umgang mit Krisen lernen könnte, diese wie persönliche Krisen zu meistern. Interessant ist dabei auch der Blick auf Branchen, die mit immer wiederkehrenden „Krisen“ zu tun haben, wie das z. B. in der Landwirtschaft der Fall ist, die jährlich mit der Krise „Winter“ konfrontiert wird. Vor allem rege ich an, den für die Überwindung einer Krise erforderlichen Umdenkprozess einzuleiten und die weiter oben bereits identifizierten Produktivitätspotenziale zu aktivieren.

In Kapitel 7 „Brachliegende Produktivitätspotenziale“ wollen wir diese Potenziale genauer untersuchen, sie quantifizieren und bewerten und uns der Frage nähern, wie diese Potenziale aktiviert und erschlossen werden können.

In Kapitel 8 „Die neuen produktivitätsbestimmenden Faktoren“ widmen wir uns den Faktoren, die in unserer modernen Arbeitsgesellschaft die Produktivität beeinflussen. Da wir es mit immer mehr Informationsmitarbeitern zu tun haben, gelten für diese ganz andere Regeln, als sie für Produktionsmitarbeiter gegolten haben. Leo A. Nefiodow hat diese in seinem Buch „Der sechste Kondratieff“ beschrieben und sie in den wirtschaftstheoretischen Kontext der Kondratieff-Zyklen gestellt, die ich im Verlaufe dieses Kapitels erläutern möchte. Fach- und Methodenkompetenz, Kooperationsbereitschaft, Kommunikationsfähigkeit, Motivation und Kreativität sind die Zutaten für die neue Produktivitätsformel, die noch lange nicht in alle Unternehmen Einzug gehalten hat.

In Kapitel 9 „Was Menschen bewegt“ lasse ich aktuelle Erkenntnisse aus der Personalwirtschaft einfließen, die Nefiodows These stützen, dass in der modernen Informationsgesellschaft der Mensch den wichtigsten produktivitätswirksamen Faktoren darstelle. Das Wohlbefinden der Mitarbeiter ist es, das ihre Produktivitätspotenziale aktiviert oder blockiert – darin stimmen Personalwirtschaftler Prof. Schust und Wirtschaftstheoretiker Nefiodow überein.

In Kapitel 10 „Die Aktivierung der bei den Mitarbeitern liegenden produktivitätsbestimmenden Faktoren“ komme ich schließlich zum Kernthema meines Buches, dessen Aufgabe es ist, Führungskräften zu helfen, die produktivitätsbestimmenden Potenziale ihrer Mitarbeiter zu wecken und zu erschließen. Auf 86 Seiten erläutere ich das subtile Zusammenwirken von Kooperation und Information auf die Motivation, erkläre den Zusammenhang zwischen Führungsstil, Charisma und Autorität genauso wie das Zusammenwirken von Vision, Mission und Positionierung auf die Identifikation von Mitarbeitern mit der Firma, der erbrachten Leistung und der eigenen Arbeit. Hier werden die Zutaten für Motivation, Zusammenarbeit und Kreativität zu einem Cocktail gemischt, der Hingabe, Leidenschaft und *Commitment* freisetzt.

In diesem Kapitel wird aufgezeigt, was aus einer Firma eine verschworene Glaubensgemeinschaft machen kann.

In Kapitel 11 „Liebe in den verschiedenen Funktionsbereichen eines Unternehmens“ hangeln wir uns durch die einzelnen Unternehmensbereiche wie Marketing, Forschung und Entwicklung, Vertrieb, Produktion und Personalwesen, um herauszuarbeiten, wie die Liebe jeden dieser Bereiche durchdringen kann. Dies gipfelt in Kapitel 11.6 „Mitarbeiter- und Unternehmensführung mit Liebe“ in konkreten Handlungsvorschlägen, wie die Liebe insbesondere die Führungsetagen durchdringen sollte, will man die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen nachhaltig sichern.

So möchte ich in **Kapitel 12 „Kreieren Sie Ihre eigene *Love Organisation!*“** alle Unternehmer und Top-Führungskräfte mit der Vision „infizieren“, aus ihrem Unternehmen eine sog. *Love Organisation* zu formen – ein Unternehmen, das vom Geist der Liebe, der Kooperation, des Respekts und der gegenseitigen Wertschätzung geprägt und durchdrungen ist.

Dazu kommt der Führung eine ganz besondere Rolle zu, auf die ich im **Kapitel 13 „Die neuen Anforderungen an Führungskräfte“** detailliert eingehen werde. Hier findet mein Buch auf 52 Seiten seinen zweiten Höhepunkt, geht es doch darum, in der Führung das Bewusstsein und die daraus resultierende Verhaltensweisen zu wecken, dass durch die Art und Weise des Umgangs mit den Mitarbeitern deren Produktivitätspotenziale aktiviert werden oder weiterhin im Verborgenen schlummern. Somit ist die Führung einmal mehr in einer Schlüsselposition, in der sie es in der Hand hat, das Unternehmen in die nächsthöhere Umlaufbahn des Produktivitäts-Orbits zu schießen. Unterstreichen möchte ich meine eigenen Erkenntnisse und Erfahrungen, die ich in den letzten 20 Jahren hierzu gesammelt habe, mit neuesten Erkenntnissen eines Forscher- und Wissenschaftler-Paares von der *Harvard Business School*, Theresa Amabile und Steven Kramer, die 238 Menschen aus 26 Projektteams in 7

Unternehmen studiert haben und aus rund 12 000 „Befindlichkeits-Reports“ die Essenz dessen herausgearbeitet haben, was Mitarbeiter Tag für Tag zu Höchstleistungen motiviert oder abgrundtief frustriert. Daraus leiten sie Führungs-Verhaltensweisen ab, die ich hier in meinem Buch teilweise mit übernommen habe, um den Denk- und Handlungsleitfaden für Führungskräfte aller Hierarchiestufen zu vervollständigen.

Last but not least habe ich in **Kapitel 14 „In 8 Schritten zur Love Organisation“** das bisher Gehörte zu einem übersichtlichen 8-Schritte-Programm zusammengefasst, mit dem jede Führungskraft der Vision von der eigenen *Love Organisation* näher kommt.

In meinem Schlusswort in **Kapitel 15 „Wirtschaften mit Liebe: Unternehmensführung 2.0“** stelle ich die Behauptung auf, dass es nach dem Internet 2.0, bei dem die User selbst mitmachen und *Content* produzieren, Zeit geworden sei, für Unternehmensführung 2.0, bei dem die Mitarbeiter in die gestalterischen Prozesse der Unternehmensführung einbezogen werden und daraus ein tieferes *Commitment* und eine größere Motivation entwickeln. Es gilt darzulegen, dass man ein Unternehmen so führen kann, dass die Ziele der Geschäftsleitung mit denen der Mitarbeiter in Einklang gebracht werden können und beide Seiten erkennen, dass es nur eine Seite gibt und dass man gemeinsam an einem Strang zieht.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß und Inspiration beim Lesen.

Ihr Ulrich Dolde

2. Wie es zu diesem Buch kam

Im zarten Alter von 16 Jahren gelangte ich zu der Einsicht, es müsse wohl irgendeinen Sinn haben, dass ich auf diesem Planeten wandelte und mich bester Gesundheit erfreute. Ich hatte gerade meine „Kreidler RS 50“ in voller Schräglage durch meine Schulheimwegsendkurve geprügel, als mir das Hinterrad wegschmierte und ich mit 80 km/h im wilden Drift auf ein entgegenkommendes Auto zuschlitterte. Zwanzig Zentimeter vor demselben konnte ich mein Moped gerade noch abfangen und um Haaresbreite einen Frontalzusammenstoß vermeiden. Ich? Es war nicht die erste brenzlige Situation auf motorisierten Zweirädern, die ich da gerade provoziert hatte - aber die erste, bei der sich mir der Eindruck aufzwang, mich habe jemand am Kragen aus der Situation gezogen. Vollgepumpt mit Adrenalin und zitternd wie Espenlaub, wurde mir erstmals bewusst, dass da höhere Kräfte am Werk zu sein schienen, die mein verfrühtes Ableben zu verhindern wussten. „Wer? Warum? Gibt es einen Sinn im Leben? Gibt es noch eine Aufgabe für mich zu erledigen?“ Fragen, die sich erstmals durch meine noch jungen Gehirnwindungen bohrten und auf die ich keine klare Antwort wusste. Aber ich verspürte eine gewisse Ahnung, dass da wohl so etwas in der Art sein müsse.

Jahre später tauchten ähnliche Fragen erneut auf, jedoch in einem anderen Kontext. Nach dem Studium der Werbewirtschaft heuerte ich in einer relativ großen und renommierten Werbeagentur, der „WOB MarkenKommunikation AG“ in Viernheim, als Junior-Kundenberater an und hatte das Glück, von meinem Chef Kurt gleich ins kalte Wasser geworfen zu werden. Frisch von der Fachhochschule war ich mit wenig Ahnung, aber umso mehr Zuversicht ausgestattet und betreute schon bald bedeutende Kunden der Agentur. Ich liebte meinen Job und war hellauf begeistert von den Möglichkeiten, die sich mir boten, und von der Verantwortung, die man mir übertragen hatte. Doch bald schon meldete sich auch eine nachdenkliche Stimme in mir. Zeitlich überlastet und inhaltlich überfordert, fragte ich mich in der endlich mal ruhigen Zeit zwischen

3. Wirtschaft und Liebe

Nachdem Sie im vorangegangenen Kapitel in etwa erfahren haben, wie ich auf die Idee kam, über Wirtschaft und Liebe zu schreiben, mag sich so mancher Leser nun fragen, was denn das eine mit dem anderen zu tun habe – leider! Denn wäre jedem der Zusammenhang zwischen Wirtschaft und Liebe klar, wäre unser heutiges (Wirtschafts-)Leben ein anderes und dieses Buch überflüssig. Doch leider ist es immer noch so, dass sich sehr viele Menschen, Führungskräfte genauso wie Arbeiter und Angestellte, an ihren Arbeitsplätzen alles andere als wohlfühlen und alles andere als Spaß erleben.

Ich hatte das große Glück, dass mir beides (meistens) zuteilwurde, und so will ich meine Berufs- und Lebenserfahrung gerne weitergeben. Ich habe die dahinterliegenden Prinzipien erkannt, wie Menschlichkeit und Wirtschaftlichkeit Hand in Hand gehen können. Die Steigerung des einen zulasten des anderen ist unmenschlich oder unwirtschaftlich. So will ich mit diesem Buch einen Beitrag zur Verbesserung von beidem leisten: Menschlichkeit und Wirtschaftlichkeit.

Um den Zusammenhang zwischen Menschlichkeit, Wirtschaft und Liebe darzulegen, werde ich zunächst einmal die Bedeutung der Begriffe beleuchten.

3.1 Die Begriffe „Menschlichkeit“ bzw. „Humanität“ und „Humanismus“

Gemäß dem **Duden** bedeutet Menschlichkeit *„das Sein, Dasein als Mensch, menschliche Haltung und Gesinnung“*⁸.

⁸ Bibliographisches Institut GmbH (Hrsg.): Art. „Menschlichkeit“. In (Dies.): Duden online.

<http://www.duden.de/rechtschreibung/Menschlichkeit#Bedeutung1a>.

[...] In der Wirtschaft werden knappe Ressourcen konkurrierenden Zwecken zugeordnet. Dadurch werden die folgenden Probleme gelöst:

- *Welche Güter und Dienste werden in welchen Mengen produziert?*
- *Mit welchen Verfahren werden die verschiedenen Güter und Dienstleistungen hergestellt?*
- *An wen werden die verschiedenen Güter und Dienste verteilt?*
- *Wie wird die Produktion und Verteilung von Gütern und Diensten entlohnt?*²¹

Ähnlich sieht es **Wikipedia**: *„Die Wirtschaft oder Ökonomie ist die Gesamtheit aller Einrichtungen und Handlungen, die der planvollen Deckung des menschlichen Bedarfs dienen. Zu den wirtschaftlichen Einrichtungen gehören Unternehmen, private und öffentliche Haushalte, zu den Handlungen des Wirtschaftens Herstellung, Verbrauch, Umlauf und Verteilung von Gütern. Solche Zusammenhänge bestehen zum Beispiel auf welt-, volks-, stadt- und betriebswirtschaftlicher Ebene.“*²²

3.3 Der Begriff „Liebe“

René Descartes (1596–1650), der französische Philosoph, Mathematiker und Naturwissenschaftler, definierte „Liebe“ etwas hölzern so: „Die Liebe ist eine Emotion der Seele, bewirkt durch die Bewegung der Lebensgeister, die sie dazu

²¹ Rothengatter, Werner; Schaffer, Axel: Makro kompakt. Grundzüge der Makroökonomik. 2. Aufl., Heidelberg: Physica-Verlag, 2008 (¹2006), S. 3.

²² Wikimedia Foundation Inc. (Hrsg.): Artikel „Wirtschaft“. In: www.wikipedia.orghttp://de.wikipedia.org/wiki/Wirtschaft.

4. Vom Beruf zur Berufung

Neben den Dimensionen der Wertschätzung, des Respekts gegenüber Menschen und dem Streben nach deren Wohl gibt es darüber hinaus noch die metaphorische Bedeutung der Liebe im Sinne von Hinwendung zu Dingen, Tätigkeiten und Ideen. Auch wenn Wirtschaft und Liebe zunächst einmal so gar nicht zusammenpassen wollen, verblüfft es uns nicht, wenn jemand äußert, seinen Beruf zu lieben. Diese stärkste Form der Hinwendung, wie Wikipedia es ausdrückt, ist uns also durchaus auch im Kontext mit unserem Beruf geläufig und kann in eine Berufung münden, wenn man davon überzeugt ist, mit dem, was man beruflich tut, am richtigen Platz zu sein bzw. dazu berufen zu sein.

Gemäß dem **Duden** ist „**Berufung**“ die *„besondere Befähigung, die jemand als Auftrag in sich fühlt“*³⁸

Im konkreten religiösen Sinne definiert **Wikipedia**:

*„Unter Berufung im religiös-spirituellen Sinn wird das Vernehmen/Verspüren einer inneren Stimme verstanden, die einen zu einer bestimmten Lebensaufgabe drängt“*³⁹.

Weltlicher und eher auf Broterwerb bezogen hat es **Aristoteles** formuliert: „Wo sich deine Talente mit den Bedürfnissen der Welt kreuzen, dort liegt deine Berufung.“⁴⁰

Auch wenn wir unseren Beruf umgangssprachlich gerne als „Job“ bezeichnen, schwingt in diesem Begriff doch eher die Bedeutung einer eventuell vorübergehenden, mehr oder weniger einträglichen

³⁸ Bibliographisches Institut GmbH (Hrsg.): Art. „Berufung“. In (Dies.): Duden online. <http://www.duden.de/rechtschreibung/Berufung>

³⁹ Wikimedia Foundation Inc. (Hrsg.): Artikel „Berufung (Religion)“. In: [http://de.wikipedia.org/wiki/Berufung_\(Religion\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Berufung_(Religion))

⁴⁰ Zitiert nach Kaiser, Alexander: Der eigenen Berufung folgen. In: Fuchs, Anneliese; Kaiser, Alexander (Hrsg.): Der Ausbruch aus dem Hamsterrad. Werkzeuge zur harmonischen und befriedigenden Verbindung von Leben und Arbeit. Wien/Köln/Weimar: Böhlau Verlag, 2010, S. 17–36, hier: 23, leider ohne Nachweis der Stelle bei Aristoteles selbst.

5. Seien Sie, was und wie Sie werden wollen

Um herauszufinden, wer man in allen Aspekten seines Lebens ist, gibt es eine schöne Aufgabe: Schreiben Sie sich Sätze auf, die mit „Ich bin ...“ beginnen und die Sie als Person kennzeichnen. Beginnen Sie ruhig mit Ihrem kompletten Geburtsnamen, schließen Sie dann aber immer mehr Aspekte Ihrer Persönlichkeit mit ein: Ihre Ausbildung, Ihr Beruf, Ihre Hobbys, Ihre Partnerschaft, Ihre Freunde, Ihre Charaktereigenschaften, einfach alles, was Sie ausmacht und auszeichnet. Wichtig: Beginnen Sie jeden Satz mit „Ich bin ...“! Bewahren Sie die Liste auf, und ergänzen Sie sie, sobald Ihnen ein neuer Aspekt einfällt. Vielleicht merken Sie ja erst in ein paar Wochen oder Monaten, wer oder was sie „noch“ sind. Dies kann z. B. dann geschehen, wenn Ihnen ein Freund zum Geburtstag eine Leinwand und Farben schenkt und Sie sich daran erinnern, dass Sie als Kind gerne gemalt haben und diese vergessene Leidenschaft nun neu „entdecken“. Sie werden erstaunt sein, wie lang diese Liste mit der Zeit wird und wie facettenreich Sie selbst sind. Sie entdecken damit Ihr Sein und finden immer neue Aspekte, mit denen Sie sich identifizieren.

Steckt in Ihnen vielleicht der heimliche Aussteiger, der schon immer davon geträumt hat, mit einem Segelboot die Welt zu umrunden? Dann schreiben Sie es auf – schon haben Sie einen weiteren Aspekt Ihrer Identität gefunden. Dabei ist es völlig unerheblich, ob Sie jemals gesegelt sind und über einen Segelschein verfügen. Wenn es Ihren Träumen und Wünschen entspricht, dann zeichnet Sie das aus, und dann gehört es zu Ihrer Identität.

Falls Sie Unternehmer, Geschäftsführer oder Gesellschafter eines Unternehmens sind, dann führen Sie die obige Übung doch bitte auch einmal hinsichtlich Ihrer Firma durch! Identifizieren Sie sich mit Ihrem Unternehmen, SEIEN Sie das Unternehmen und schreiben ebenfalls aus der ICH-Perspektive auf, wer Sie als Unternehmen SIND! Dazu zählen Aspekte wie Größe, Branche, Mitarbeiter, Produkte oder Dienstleistungen, Qualitätsanspruch, Alleinstellungsanspruch, Firmengebäude, Lage, Kommunikation, Umgang mit Lieferanten und der Umwelt ... Was zeichnet Sie als Unternehmen

6. Kraft aus der Krise

Gemäß dem **Duden** handelt es sich bei einer Krise um eine „*schwierige Lage, Situation, Zeit [die den Höhe- und Wendepunkt einer gefährlichen Entwicklung darstellt]; Schwierigkeit, kritische Situation; Zeit der Gefährdung, des Gefährdetseins*“⁴⁸.

Wikipedia definiert: „*Die Krise (Alt- und gelehrtes Griechisch κρίσις, krisis, ursprünglich ‚die Meinung‘, ‚Beurteilung‘, ‚Entscheidung‘, später mehr im Sinne von ‚die Zuspitzung‘) bezeichnet eine problematische, mit einem Wendepunkt verknüpfte Entscheidungssituation*“.

[...] *Wortherkunft und Abgrenzung*

‚Krise‘ ist ein aus dem Griechischen stammendes Substantiv zum altgriechischen Verb κρίνειν, welches ‚trennen‘ und ‚(unter)scheiden‘ bedeutet (auf das gleiche Verb geht auch das Substantiv ‚Kritik‘ zurück).[3] Es bezeichnet ‚Entscheidung‘, ‚entscheidende Wendung‘ (Duden) und bedeutet eine ‚schwierige Situation, Zeit, die den Höhe- und Wendepunkt einer gefährlichen Entwicklung darstellt‘ (Duden). Dass es sich hierbei um einen Wendepunkt handelt, kann jedoch oft erst konstatiert werden, nachdem die Krise abgewendet oder beendet wurde).[4] Nimmt die Entwicklung einen dauerhaft negativen Verlauf, so spricht man von einer Katastrophe (wörtlich in etwa ‚Niedergang‘).“⁴⁹

Das ist höchst interessant. Denn während mittlerweile (fast) die ganze Welt darüber überein gekommen ist, dass wir in einer Krise stecken oder steckten, in einer Weltwirtschaftskrise, ist es offenbar noch wenig bis gar nicht im Bewusstsein der Menschen verankert, dass diese in einem Wendepunkt gipfeln muss, um gelöst zu werden und nicht in einer Katastrophe zu enden.

⁴⁸ Bibliographisches Institut GmbH (Hrsg.): Art. „Krise“. In (Dasselbe): Duden online. <http://www.duden.de/rechtschreibung/Krise>

⁴⁹ Wikimedia Foundation Inc. (Hrsg.): Artikel „Krise“. In: <http://de.wikipedia.org/wiki/Krise>

7. Brachliegende Produktivitätspotenziale

Die Unternehmensberatung „Proudfoot Consulting“ hat in einer zehnjährigen (!) Studie 334 (!) mittelständische Unternehmen in Deutschland analysiert und dabei festgestellt, dass von 220 Arbeitstagen 82 Tage mit allerlei Betriebsamkeiten verbracht werden, nur nicht mit wertschöpfender Arbeit. Schockieren lassen sollten Sie sich allerdings nicht nur von dieser Zahl, sondern auch von der weiteren Erkenntnis der „Proudfoot“-Kollegen, dass die Manager dieser Unternehmen lediglich 23 Prozent ihrer Zeit darauf verwenden, ihre Mitarbeiter zu begleiten und zu unterstützen und damit zur Wertschöpfung beizutragen. Allein 43 Prozent der Zeit widmen sich die Unternehmenslenker administrativen Tätigkeiten – also der Verwaltung.⁵³

Gehen wir einmal davon aus, dass Ihr Unternehmen vergleichbar ist mit einem durchschnittlichen von „Proudfoot“ untersuchten Betrieb, dann sind Ihre Mitarbeiter von den 220 Anwesenheitstagen nur an 134 Tagen produktiv. Gehen wir weiter davon aus, dass aufgrund Ihres Führungsstils und der Art und Weise, wie Sie Ihr Unternehmen lenken, die Hälfte Ihrer Mitarbeiter innerlich gekündigt haben und damit nur noch 50 Prozent der möglichen Performance bringen, dann dürfen Sie von den 134 Tagen noch einmal 25 Prozent abziehen. Das bedeutet, dass in Ihrem Betrieb im Durchschnitt an 100 Tagen (= 45 Prozent der möglichen Zeit) im Jahr produktiv gearbeitet wird. Das bedeutet, dass 55 Prozent Ihrer Personalkosten zum Fenster hinausgeblasen werden. Bei 100 Mitarbeitern und durchschnittlichen Personalkosten von 50.000 € je Mitarbeiter pro Jahr summiert sich das auf den netten Betrag von 2,75 Millionen Euro pro Jahr. Dabei werden hier nur die direkten Personalkosten berücksichtigt. Zieht man die gesamten Betriebskosten ins Kalkül, die nur zu 50 Prozent produktivitätswirksam sind, so sieht die Rechnung noch um ein Vielfaches schlechter aus. Egal, wie die konkreten Zahlen in Ihrem

⁵³ Prof. Günther H. Schust: Human Performance Management – wie Sie Mitarbeiter zur Wertschöpfung führen - , E-Book-Ausgabe von IHH International Headhunters München, Frankfurt, London, Istanbul, Boston, S.1.

Betrieb aussehen: Sicher ist, dass wir hier nicht von Peanuts sprechen, sondern von wirklich großen Potenzialen, die es zu bearbeiten gilt. Das sollte genug Grund sein, sich mit dem Inneren Ihres Betriebes zu beschäftigen.

In einer Weltwirtschaftskrise kann sich ein Unternehmer noch damit trösten, dass es den anderen auch nicht besser geht. In Boomphasen gibt es aber auch Krisen – nur dass die dann individueller sind, beispielsweise weil an einem Unternehmen das neue Denken und dementsprechendes Handeln spurlos vorbeigegangen sind. Krise ist also immer, nur nicht für alle.

Denn gerade dann, wenn die Wirtschaft boomt und sich viele Menschen auf das Geldverdienen oder gar Geldscheffeln konzentrieren, steigt die Zahl der privaten Krisen. So sind die obigen Zeilen zwar von der gerade herrschenden oder vermeintlich schon halb überwundenen Krise beeinflusst, aber sicherlich auch dann noch gültig, wenn diese (hoffentlich bald) tatsächlich überwunden sein wird. Anzeichen dafür gab es ja schon 2010 reichlich und waren auch in 2011 überall spürbar. Doch solange sich die am Wirtschaftsprozess Beteiligten (also alle) noch nicht entschieden haben, eine Kehrtwende einzuleiten und ihr Denken und Handeln neu auszurichten, so lange wird sich nichts an der grundlegenden Situation ändern. Bis es zu dieser Wendung kommt, wird jeder wirtschaftliche Aufschwung lediglich ein Strohfeuer sein, das von unseren Hoffnungsfunken entfacht wird. Wenn wir davon ausgehen, dass wir am Ende des 5. Kondratieff-Zyklus stehen, an dem uns die Informationstechnologie keine nennenswerten Produktivitätssteigerungen mehr beschert, dann nützt es nichts, die IT-Cash-Cow zu Tode zu reiten, sondern möglichst schnell auf ein neues Pferd umzusatteln.

Wenn nach den oben geschilderten Erkenntnissen so viele Produktivitätsreserven noch unausgeschöpft sind, dann stellt sich die Frage, was die Mitarbeiter von heute produktiv macht. Dies ist eine der zentralen Fragen dieses Buches, der wir uns in den nächsten Kapiteln widmen wollen.

8. Die neuen produktivitätsbestimmenden Faktoren

Ist die Produktivität im Produktionsbereich noch relativ einfach in produzierten Stücken pro Zeiteinheit zu messen, so wird die Betrachtung bei der Beurteilung von Informationsmitarbeitern schon deutlich schwieriger. Wüssten Sie als Führungskraft, welche Faktoren es sind, die die Produktivität Ihrer Informationsmitarbeiter beeinflussen? Das ist die stetig wachsende Schar von Leuten, die mit dem Verwalten, Gestalten, Analysieren und Planen, Konzipieren, Zusammenführen und Präsentieren von Informationen beschäftigt sind.

In Anlehnung an Leo A. Nefiodow vom GMD-Forschungszentrum für Informationstechnik/Fraunhofer-Gesellschaft e. V. in Sankt Augustin bei Bonn sind es „nur“ vier Faktoren, die die Produktivität der Informationsmitarbeiter bestimmen und die er in seinem Buch „Der sechste Kondratieff“ beschreibt:⁵⁴

- Fach- und Methodenkompetenz
- Kooperationsfähigkeit
- Einsatzbereitschaft

Ergänzend zu Nefiodow möchte ich einen vierten Faktor hinzufügen:

- Kreativität

Nefiodow subsummiert Kreativität unter Kooperationsbereitschaft⁵⁵, während ich sie zu einem separaten, 4. Punkt, mache, weil ich Kreativität für den wichtigsten Produktivitätsfaktor im betriebswirtschaftlichen Kontext halte, wie ich später noch darlegen werde.

Ebenso halte ich die Kommunikationsfähigkeit für einen so wichtigen Produktivfaktor, dass ich sie im Zusammenhang mit Kooperationsfähigkeit immer explizit nennen möchte.

⁵⁴ Vgl. Nefiodow, a. a. O., S. 90.

⁵⁵ Vgl. Nefiodow, a. a. O., S. 94.

Und schließlich bevorzuge ich den Begriff „Motivation“ im Kontext meines Buches gegenüber Nefiodows verwendetem Begriff „Einsatzbereitschaft“, weil ich insbesondere auf die Unterschiede zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation eingehen möchte.

Ich werde also im weiteren Verlauf dieses Buches von folgenden vier Bereichen sprechen:

- Fach- und Methodenkompetenz
- Kooperationsbereitschaft und Kommunikationsfähigkeit
- Motivation
- Kreativität

Die Unterscheidung macht meiner Ansicht nach deshalb Sinn, weil ich die von Nefiodow vorgestellte Kondratieff-Theorie vorzugsweise im betriebswirtschaftlichen Sinn – also für Unternehmen – anwende, während er sie sowohl im betriebswirtschaftlichen wie auch im volkswirtschaftlichen Licht beleuchtet.

So stellt er beispielsweise sehr eindrucksvoll dar, wie viel Produktivität den Volkswirtschaften durch den „Entropischen Sektor“ verloren gehen. Er versteht darunter die volkswirtschaftlichen Kosten, die Gewalt, Kriminalität, Drogenkonsum, Umweltzerstörung, Energieverschwendung, Ausgaben für Militär, innere und private Sicherheit, soziale Kosten, Gesundheitsschäden, Unfälle, Verkehrsstaus und sonstige unnötige Kosten entstehen.⁵⁶

Den Schwerpunkt seiner Arbeit widmet Nefiodow dem Thema „ganzheitliche Gesundheit“ und ihrer Auswirkungen sowohl auf Unternehmen als auch auf Volkswirtschaften.

Wir wollen hier aber den Blick auf die Unternehmen lenken, deren Streben der Optimierung ihrer Produktivität gilt. Das ist das

⁵⁶ Vgl. Nefiodow, a. a. O., S. 104.

9. Was Menschen bewegt

Auch die Personalwirtschaft hat den Wertewandel der Menschen längst erkannt und bezieht ihn verstärkt in Personalführungs- und Personalentwicklungsmodelle ein. So beschreibt Personalberater Professor Günther H. Schust von der Firma „IHH International Head Hunters“ in seinem Buch „Human Performance Management“ deutlich, was Mitarbeiter heute bewegt und womit sie sich bewegen lassen:

„Die Zufriedenheit des Mitarbeiters mit und an seinem Arbeitsplatz bestimmt zunehmend das Leistungsergebnis.

- *Der arbeitende Mensch ist im Wesentlichen von sozialen Bedürfnissen, nicht vom materiellen Be- und Entlohnungssystem motiviert.*
- *Er erhält sein Zugehörigkeitsgefühl, sein Gefühl für Identität, seine Bereitschaft und seinen Willen zur Integration in die soziale Organisation durch seine Beziehungen zu anderen Menschen am Arbeitsplatz.*
- *Er reagiert auf die Erwartungen der Unternehmensführung je nachdem, ob die Vorgesetzten seine persönlichen Bedürfnisse am Arbeitsplatz berücksichtigen oder missachten.*
- *Er reagiert auf soziale Einflüsse, soziale Normen und Standards, die typisch für die Gruppe sind, zu der er gehört, weit stärker als auf die materiellen Belohnungs-, Entlohnungs- und Kontrollsysteme des Unternehmens.*

Je mehr Menschen an Entscheidungen mit- bzw. auf sie eingewirkt haben, je mehr sie sich als „Mit“-Menschen und „Mit“-Denker sehen, um so größer ist die Wertschöpfung in ihrer Arbeit und ihrem Unternehmen..“⁶³

⁶³ Prof. Günther H. Schust: Human Performance Management – wie Sie Mitarbeiter zur Wertschöpfung führen - , E-Book-Ausgabe von IHH International Headhunters, München, Frankfurt, London, Istanbul, Boston, S. 5.

10. Die Aktivierung der bei den Mitarbeitern liegenden produktivitätsbestimmenden Faktoren

Neben Fach- und Methodenkompetenz sind Motivation, Kooperationsbereitschaft und Kreativität die Produktivitätstreiber der Zukunft. Wie insbesondere die drei „weichen“ Faktoren in den Mitarbeitern mobilisiert werden können ist das erklärte Ziel meines Buches.

Nefiodow erläutert in seinem Buch aus dem Jahr 1999 die von Kondratieff analysierten Langzeitzyklen in der Wirtschaft seit der industriellen Revolution. Er kommt schließlich zur Erkenntnis, im gerade beginnenden 6. Langzeitzyklus avanciere der Mensch zum wichtigsten Produktivitätsfaktor. Diese Bedeutung hat Trendguru Gerken bereits Ende der 1980er-Jahre erkannt und uns für die 1990er-Jahre und den Jahrtausendwechsel die Notwendigkeit eines Umdenkprozesses prognostiziert. Der ist Teil des Paradigmenwechsels, den Vordenker Capra bereits Mitte der '80er einforderte. Mehr oder weniger zeitgleich hatte ich das Glück, in einer frühen Phase meines Berufslebens mit einem Führungsstil konfrontiert worden zu sein, der meine Kollegen und mich zu Mit-Menschen, Mit-Denkern und Mit-Unternehmern gemacht hat, wie Prof. Schust dies fordert⁶⁵. So habe ich unwissentlich viele Aspekte dessen erfahren, was den Unternehmen heute zu motivierteren, begeisterteren und kreativeren Mitarbeitern verhelfen würde. Das setzt natürlich voraus, dass die Unternehmen diese Faktoren kennen, sie berücksichtigen und beherzigen. Dazu möchte ich mit diesem Buch einen Beitrag leisten. Deshalb erzähle ich Ihnen zwei kleine Geschichten aus meinem frühen Berufsleben, in denen viele Bausteine zur Aktivierung der Produktivitätsfaktoren eine Hauptrolle spielen:

Die „WOB MarkenKommunikation AG“ im südhessischen Viernheim feierte am 1. April 1989 gerade ihren 18. Geburtstag, als ich just an diesem Tag meinen ersten Job nach Abschluss meines Studiums der Werbewirtschaft antrat. Mit rund 70 Mitarbeitern war

⁶⁵ Vgl. Schust, a. a. O., S. 6, 109.

10.1 Produktivitätsfaktor „Motivation“

Gemäß dem **Duden** versteht man unter **Motivation** die „*Gesamtheit der Beweggründe, Einflüsse, die eine Entscheidung, Handlung o. Ä. beeinflussen, zu einer Handlungsweise anregen.*“⁶⁶

Laut **Wikipedia** bezeichnet Motivation „*das auf emotionaler bzw. neuronaler Aktivität (Aktivierung) beruhende Streben nach Zielen oder wünschenswerten Zielobjekten.*“⁶⁷

„*Motivation ist eine Sammelbezeichnung für die Vorgänge, die menschliches Handeln ausrichten, initiieren, mit einer bestimmten Intensität versehen, über eine bestimmte Zeitdauer hinweg aufrechterhalten und beenden.*“⁶⁸ Genauer ist Motivation „*das Produkt aus individuellen Merkmalen von Menschen, ihren Motiven, und den Merkmalen einer aktuell wirksamen Situation, in der Anreize auf die Motive einwirken und sie aktivieren*“⁶⁹. Motivation kann deshalb als zielgerichtetes Verhalten verstanden werden. Jemand ist dann motiviert, wenn er als Ergebnis bestimmter Handlungen die Erreichung eines bestimmten Ziels erwartet. Damit es zu diesem Verhalten kommt, sind Auslöser notwendig, sog. Anreize (siehe die Anreiz-Beitrags-Theorie⁷⁰). Allerdings hängt es von den Wahrnehmungs-, Bewertungs- und Auswahlprozessen des

⁶⁶ Bibliographisches Institut GmbH (Hrsg.): Art. „Motivation“. In: Duden online. <http://www.duden.de/rechtschreibung/Motivation>, abgerufen am 14.02.2012.

⁶⁷ Wikimedia Foundation Inc. (Hrsg.): Artikel „Motivation“. In: <http://de.wikipedia.org/wiki/Motivation>, Stand: 25.09.2011.

⁶⁸ Kühlmann, Torsten M.: Mitarbeiterführung in internationalen Unternehmen. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH, 2008, S. 59.

⁶⁹ Nerdinger, Friedemann W.; Blickle, Gerhard; Schaper, Niclas: Arbeits- und Organisationspsychologie. Heidelberg: Springer Medizin, 2008, S. 427; vgl. auch Heckhausen, Jutta; Heckhausen, Heinz: Motivation und Handeln. 3. Auflage, Heidelberg: Springer Medizin Verlag, 2006, S. 3.

⁷⁰ Vgl. March, James G; Simon, Herbert Alexander: Organizations. New York [u. a.]: Wiley, 1958.

10.1.1 Selbstbestimmung

Der vielleicht wichtigste und wirksamste Faktor zur Weckung der eigenen Motivation ist der Grad der gefühlten Selbstbestimmung am Arbeitsplatz. Zu den größten Zielen der Menschen gehören Freiheit und Selbstbestimmung. Sie sind so bedeutend, dass sie bereits in Artikel 2 des deutschen Grundgesetzes verankert sind und in vielen anderen Nationen eine ebenso gewichtige Rolle spielen. Die Menschen streben nach Selbstbestimmung und Selbstentfaltung, weil sie das auch in anderen Bereichen des Lebens in den vergangenen Dekaden lernen mussten.

Trendforscher Matthias Horx prophezeit uns bereits seit geraumer Zeit den Selfness-Trend, nach dem immer mehr Menschen selbst Verantwortung für die maßgeblichen Bereiche ihres Lebens übernehmen, seien es die Finanzen und Altersversorgung, die Gesundheit, Bildung und Karriere oder auch das spirituelle Wachstum. Die Ursachen für dieses neue Engagement liegen in der Tatsache begründet, dass immer mehr der so lieb gewonnenen Sicherheitssäulen in sich zusammenbrechen. Das Vertrauen in unser Rentensystem ist zutiefst erschüttert, wissen wir doch alle, dass der Generationenvertrag die zukünftigen Renten nicht mehr finanzieren wird. Ähnliches gilt auch für das in unserer Gesellschaft herrschende „Krankheitswesen“, das sich langsam in das zu wandeln scheint, als was es fälschlicherweise bisher bezeichnet wurde: als Gesundheitssystem. Denn ein Bewusstsein für gesundheitsförderliches Verhalten setzt sich erst langsam durch. Gesundheitsprävention gewinnt erst langsam an Bedeutung, je weniger Krankheit finanzierbar ist. Lieder ist unser Gesundheitskonzept immer noch so angelegt, dass die Hauptakteure dieses Marktes umso besser verdienen, je mehr Kranke und Krankheiten es gibt. Und was die Bildung angeht, so zeigt uns die Pisa-Studie Jahr für Jahr, dass unser Bildungssystem im internationalen Vergleich in eine ähnliche Schiefelage geraten ist wie der gleichnamige Turm. Immer mehr Eltern, die es sich leisten können, schicken ihre Kinder in Privatschulen, wo das Bildungsniveau offenbar deutlich höher ist. Leider mussten wir uns auch vom Gedanken eines sicheren Arbeitsplatzes verabschieden, was bei immer mehr Menschen dazu

hineingesogen worden. Woher sollen in Zukunft diese Unternehmer kommen, wenn die Rahmenbedingungen für eine Selbstständigkeit weit weniger verlockend erscheinen?

10.1.2 Mitbestimmung als Baustein zur Mitarbeiter-Motivation (Kooperativer Führungsstil)

Die Vision, dass alle an einem Strang ziehen, wird sich nur dann verwirklichen lassen, wenn sich das gesamte Führungsteam für die Einbindung der Mitarbeiter auch in strategische Bereiche und Management-Fragen öffnet. Wenn Mitarbeiter wirklich mitziehen sollen, dann sollte man sie auch in die Entscheidung mit einbinden, in welche Richtung gezogen wird. Kooperationsbereitschaft und Kommunikationsfähigkeit sind Schlüsselfaktoren in Sachen Produktivitätssteigerung. Für das Top-Management heißt das vor allem, dies den Mitarbeitern vorzuleben. Viele Führungskräfte aus der ersten Reihe tun sich da noch richtig schwer. Da wird zwar bereitwillig eine Herausforderung im Team angegangen, aber bei der Umsetzung der von den Mitarbeitern erarbeiteten Maßnahmen bleibt nicht selten die Konsequenz auf der Strecke. Im Stress des Tagesgeschäftes droht dann so mancher Punkt unterzugehen, der den Mitarbeitern wichtig ist. Hier zeigt es sich schnell, inwieweit das Bekenntnis zu einem kooperativen Führungsstil auf die Lippen beschränkt bleibt oder tatsächlich in die Tat umgesetzt wird.

Dabei stellt sich nicht wirklich die Frage, *ob* ein Unternehmer oder Geschäftsführer einen kooperativen Führungsstil pflegen will oder nicht, sondern *wann* er endlich die Notwendigkeit erkennt, dass ihm gar nichts anderes übrig bleibt: zum einen, um die brachliegenden Produktivitätspotenziale seiner Mitarbeiter nicht zu vergeuden, zum anderen, um die besten Leute nicht an Unternehmen zu verlieren, die die enormen Möglichkeiten, die ein kooperativer Führungsstil eröffnet, schon längst erkannt haben. Ich vergleiche die Einführung von kooperativen Führungsstrukturen gerne mit der Einführung von EDV in den Unternehmen in den 1980er-Jahren. Auch damals gab es Führungskräfte, die glaubten, ohne diese neumodischen Kisten namens Computer zurechtzukommen. Die Zeit hat sie eines Besseren

zulässt und fördert. Denn letztendlich sollen und wollen die Teams autonom ihre Aufgaben und Herausforderungen gemeinsam bewältigen. Dazu müssen geeignete Tools und Techniken vermittelt und die dafür notwendigen Kommunikationsstrukturen geschaffen werden.

Ein kooperativer Führungsstil ist eine tragende Säule im Gebäude der Mitarbeitermotivation. Er drückt Anerkennung und Wertschätzung aus und signalisiert den Mitarbeitern, dass ihre strategischen und gestalterischen Fähigkeiten gefragt sind. Die Einbindung der Mitarbeiter hat damit auch einen maßgeblichen Einfluss darauf, inwieweit sich die Mitarbeiter mit dem Unternehmen und dem eigenen Arbeitsplatz identifizieren.

10.1.3 Selbstorganisation: die Krönung der kooperativen Führung

Aber auch kooperative Führung ist steigerungsfähig. Sie hat ihre Idealform dann erreicht, wenn die Führungskräfte froh sind, wieder einmal mitspielen zu dürfen. Das ist vielleicht etwas überspitzt formuliert, im Kern aber genau so gemeint. Die Idealform ist erreicht, wenn sich das Unternehmen und seine Geschäftsbereiche selbst organisieren und die Führung nur noch in Ausnahmefällen hinzugezogen werden muss. Selbstorganisation ist dann erreicht, wenn die Organisation es zulässt, dass sich die Mitarbeiter von Befehlsempfängern zu Chefs ihrer eigenen Arbeit entwickeln. Dann ist eine der wesentlichen Voraussetzungen für das Wecken der einem jeden innewohnenden Motivationskräfte erfüllt.

Gerd Gerken nennt das in seinem Buch „Management by Love“ Autopoiesie (altgriech. *autós* „selbst“ und *poiéin* „schaffen, bauen“). Die Neurowissenschaftler Varela und Maturana haben den Begriff geprägt und meinen damit den Prozess der Selbsterschaffung und Selbsterhaltung eines Systems. Gerken hatte Ende der 1980er-Jahre schon erkannt, dass die Selbststeuerung eines Unternehmens eine der wichtigsten Antriebskräfte für die Selbstmotivation der Mitarbeiter ist. Was er damals als Zukunftsführungsstil postulierte, erlebte ich nahezu zeitgleich Ende der '80er als Realität und praktizierte dies ab

Mitte der '90er-Jahre als Führungskraft selbst. Allerdings machte ich nichts anderes als das, was ich in meinem ersten Job als Führungsstil erfahren und erlernt hatte. Ich kopierte diesen unbewusst und bin heute überzeugt davon, dass Führungskräfte genauso lernen, wie es Kinder tun: durch Kopieren des Verhaltens der Bezugspersonen, die in einer prägenden Phase einen starken Einfluss auf sie haben.

Sollte Ihnen kooperative Führung schwer fallen, so mag das vielleicht daran liegen, dass Sie sie selbst nie erfahren haben.

10.1.4 Mitarbeiterförderung durch die Arbeit

Ein weiterer wichtiger Faktor zur Aktivierung der intrinsischen Motivation ist das Fördern der Talente und Fähigkeiten der Mitarbeiter. In meinem ersten Werberjob hatte ich das Ziel, kompetent und fit in allen Bereichen der Werbung, des Marketings, der Markentechnik und Markenführung zu werden. Mein Arbeitgeber wollte das auch, um die Beratungsqualität für hochklassigen Kunden zu gewährleisten, diese zufriedenzustellen und möglichst lange an die Agentur zu binden. So investierte die Agentur in mich und meine berufliche Weiterentwicklung genauso wie in die vieler meiner Kolleginnen und Kollegen. Es war eine Win-win-Situation, von der beide Seiten profitierten.

Der Nutzen für die Agentur war dabei ein doppelter: Zum einen wurde ich durch die Fortbildungsmaßnahmen ein besserer und kompetenterer Marketingberater für unsere Kunden; zum anderen zündeten die Investitionen in meine Weiterentwicklung die zweite Motivationsstufe in mir. Die Ziele der Agentur und meine persönlichen Ziele verschmolzen, und ich war bereit, als Dankeschön dafür mit meinem vollen Einsatz meinen Teil zur Erreichung der Unternehmensziele und -vision beizutragen. Dabei ist das deutsche Wort „Einsatz“ in diesem Kontext etwas zu eindimensional belegt. Besser wäre hier der englische Begriff „*Commitment*“, der mit seiner vielschichtigen Bedeutung von „Bekanntnis zu“, „Bindung“, „Einsatz“, „Eintrittsverpflichtung“, „Engagement“, „Hingabe“, „Selbstverpflichtung“, „Überantwortung“ und „Verbindlichkeit“ das Wesen meines inneren Brennens für meine Arbeit wesentlich besser

beschreibt. Mit diesem Begriff wird in viel stärkerem Maße deutlich, wie vielschichtig diese Selbstmotivation ist, die aus echtem *Commitment* erwächst. Um ein solches bei seinen Mitarbeitern zu aktivieren, bedarf es aller der hier genannten Bausteine: Schenken Sie Ihren Mitarbeitern Vertrauen; übertragen Sie ihnen zusätzliche Aufgaben und Verantwortung; verleihen Sie ihnen Autorität, Entscheidungen zu treffen, und helfen Sie ihnen, ihren Aufgaben gerecht zu werden! Damit unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter, sich mit und durch die Arbeit weiterzuentwickeln, denn dadurch werden Ihre Mitarbeiter erkennen, dass die eigenen Ziele mit denen des Unternehmens im Einklang stehen.

Damit erreichen Sie genau das, was der Management-Vordenker Peter Drucker als das Ziel des Managements bezeichnete: „Das Ziel des Managements ist es, die spezifischen Stärken und das Wissen jedes Einzelnen produktiv nutzbar zu machen“ oder, um es mit anderen Worten auszudrücken, die Potenziale der Mitarbeiter produktivitätswirksam einzusetzen.

10.1.5 Identifikationspotenziale schaffen

Eine weitere Säule im Motivationsgebäude von Mitarbeitern stellt die Identifikation mit dem Unternehmen dar. Die vorgenannten Punkte wie Selbstbestimmung, kooperativer Führungsstil, Mitbestimmung und Förderung der Weiterentwicklung sind die Rahmenbedingungen, unter denen Mitarbeiter geführt und in das Unternehmen involviert werden. Da sich daraus aber noch nicht zwangsweise ein tieferer Sinn aus der Arbeit ergibt, bedarf es weiterer Komponenten, die das Selbstverständnis jedes einzelnen Mitarbeiters im Unternehmen formen und prägen. Dazu gehören eine Vision, eine Mission sowie die Positionierung des Unternehmens:

Vision

Der französische Flieger und Schriftsteller Antoine de Saint-Exupéry hat einmal einen sehr schönen Satz geprägt, der das Wesen einer Vision zum Ausdruck bringt: „*Wenn du ein Schiff bauen willst, so*

Unternehmen der Gruppe 1 zu werden (falls Sie es nicht schon sind), weil Sie wirklich einzigartige, unkopierbare Leistungen bieten? Das wird nicht allen Unternehmen gelingen, aber alleine die Tatsache, dass es erreicht werden kann, könnte das eine oder andere Unternehmen beflügeln, genau diesen Zustand anzustreben. Wenn es gelingt, mit den in diesem Buch aufgezeigten Maßnahmen die produktiven Kräfte im Unternehmen wie Kreativität, Zusammenarbeit und intrinsische Motivation zu aktivieren, dann wird Ihr Unternehmen schon bald in der Lage sein, solch herausragende Leistungen zu erbringen, die sich so deutlich vom Wettbewerb abheben, dass man nicht mehr von „Wettbewerb“ sprechen kann. Dazu bedarf es aber eines Produkt-Gesamtpaketes, das die emotionale Positionierung des Unternehmens oder seiner Leistungen einbezieht und das volle Marketing-Instrumentarium nutzt. Darauf werde ich im Punkt „Liebe im Marketing“ noch näher eingehen.

10.1.6 Motivationsfaktor „Arbeitsplatzzufriedenheit“

Personalberater Prof. Schust hat seine Kernstatements mit folgendem Satz eingeleitet: „Die Zufriedenheit des Mitarbeiters mit und an seinem Arbeitsplatz bestimmt zunehmend das Leistungsergebnis.“⁹³ Dazu gehören auch die Arbeitsbedingungen und das Arbeitsumfeld. Bereits 1959 wurde dieser Zusammenhang von Frederick Irving Herzberg et al. prominent untersucht (Pittsburgh-Studie):

⁹³ Vgl. Schust: a. a. O., S. 5.

10.1.7 Unterstützung der Mitarbeiter, bei der täglichen Arbeit Fortschritte zu machen

Einen letzten, die intrinsische Motivation aktivierenden Faktor möchte ich an dieser Stelle der Vollständigkeit halber nur streifen, ihn aber in einem der letzten Kapitel, „Das neue Selbstverständnis von Führungskräften“, ausführlich behandeln. Es handelt sich um die Tatsache, dass Mitarbeiter vor allem dann motiviert sind, wenn sie bei ihrer täglichen Arbeit Fortschritte machen. Diesen Umstand hat das amerikanische Forscherpaar Teresa Amabile und ihr Mann Steven Kramer durch die Analyse von unglaublichen 12 000 Mitarbeiterreports ermittelt und in ihrem Buch „The Progress Principle“ zusammengefasst.⁹⁹ Dabei zeigen die beiden Wissenschaftler von der Harvard Business School die vielfältigen Einflussfaktoren von Führungsverhalten auf die Motivation oder Frustration von Menschen, weshalb ich die ausführliche Behandlung dieses Themas im Kapitel 13.5 „Das neue Selbstverständnis von Führungskräften“ eingehend behandeln werde.

Damit sind die wichtigsten Aktivierungsparameter des Produktivitätsfaktors „Motivation“ zusammengetragen:

Es sind zum einen die Identifikationspotenziale, wie sie aus einer klar definierten Unternehmensidentität, einem griffigen *Mission Statement*, einer trennscharfen Positionierung und einer beflügelnden Vision hervorgehen.

Diese Parameter bilden die Grundlage für ein starkes *Wir*-Gefühl, für Stolz auf die Arbeit und den Arbeitsplatz und für die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und seinen Zielen. Sie vermitteln einen Sinn und geben eine Zielrichtung vor, in die sich Management wie Mitarbeiter gemeinsam bewegen. Ich bezeichne diese Komponenten als das Fundament für intrinsische Motivation.

⁹⁹ Teresa Amabile, Steven Kramer: *The Progress Principle: using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work*. Harvard Business School Publishing, Boston, Massachusetts, 2011.

Dieses Fundament kann mit relativ klar umrissenen Maßnahmen geschaffen werden, wie ich es im Kapitel 14 meines Buches im Rahmen des 8-Punkte-Planes noch darlegen werde.

Auf diesem Fundament bauen Prozesse auf, die gleich strategischen Säulen die Motivation und Identifikation der Mitarbeiter weiter steigern. Dazu gehört vorrangig ein kooperativer Führungsstil, der die Mitarbeiter zu *Mit*-Denkern und *Mit*-Unternehmern macht und sie in die strategischen und kreativen Prozesse der Unternehmensführung integriert. Intrinsische Motivation braucht den Gestaltungsfreiraum, in dem die Teams und Mitarbeiter ihre Arbeit selbst organisieren und kontrollieren und dafür die Verantwortung übernehmen. Genauso verhält es sich mit der Förderung der Mitarbeiterentwicklung: Je mehr ein Unternehmen seine Mitarbeiter fördert, desto mehr erkennen diese, dass das Erreichen der Unternehmensziele das Erreichen der eigenen, persönlichen Berufsziele ermöglicht. Je weiter Management und Mitarbeiter in diesem Prozess voranschreiten und je konsequenter er vorangetrieben wird, desto stärker werden die selbstmotivatorischen Kräfte der Mitarbeiter aktiviert und die körpereigenen Energiereaktoren in Gang gesetzt. Dann wird das erreicht, was ich bereits mit meinem Titelbild auszudrücken versuchte und was eine der Essenzen meines Buches darstellt: das gemeinsame Ziehen an einem Strang.

Neben den psychischen Arbeitsbedingungen können aber auch die physischen dazu beitragen, dass sich Mitarbeiter wohler fühlen und in ihrer Leistungserbringung durch eine förderliche Arbeitsumgebung unterstützt werden. Insbesondere an Arbeitsplätzen, an denen kreativ, konzeptionell und strategisch gearbeitet wird, dürfte der Hebel von Input zu Output gewaltig sein – soll heißen, dass mit kleinen Maßnahmen große Effekte erzielt werden können.

10.2 Produktivitätsfaktor „Kreativität“

Einen weiteren wichtigen Produktivitätsfaktor stellt die Kreativität dar. Sie ist einer der „Rohstoffe“ für Innovation und deshalb heute mehr denn je gefragt. Auch hier lohnt sich der Blick in Duden & Co., was es denn mit diesem neuerdings so arg strapazierten Begriff auf sich hat.

Gemäß dem **Duden** ist Kreativität = „*schöpferische Kraft, kreatives Vermögen*“¹⁰⁰.

Auch sei **Wikipedia** auszugsweise zitiert: „*Der Begriff Kreativität geht auf das lateinische Wort *creare* zurück, was so viel bedeutet wie ‚etwas neu schöpfen, etwas erfinden, etwas erzeugen, herstellen‘, aber auch die Nebenbedeutung von ‚auswählen‘ hat. Der Begriff enthält als weitere Wurzel das lateinische ‚*crecere*‘, das ‚geschehen und wachsen‘ bedeutet. Diese Doppelgesichtigkeit der Kreativität zwischen aktivem Tun und passivem Geschehen-Lassen findet sich auch in modernen Kreativitätskonzepten (s. Csikszentmihalyi 1996, Holm-Hadulla 2010). [...]*“

Nach Holm-Hadulla (2011) besteht Kreativität in der Neukombination von Informationen. Die Anwendung erworbener Fähigkeiten auf ein neues Problem wird als kreativer Prozess bezeichnet. [...]

*Außergewöhnliche Kreativität lässt sich von der alltäglichen durch ihre besondere Bedeutung auch für andere Menschen abgrenzen. Sie benötigt besondere Begabungen, **intrinsic Motivation**, Persönlichkeitseigenschaften wie Widerstandsfähigkeit und **unterstützende Umgebungsbedingungen**. Neben guten, aber nicht Höchstbegabungen ist für Kreativität flüssiges Denken und Assoziationsfreude bedeutsam (Gardner 2002). [...]*

¹⁰⁰ Bibliographisches Institut GmbH (Hrsg.): Art. „Kreativität“. In (Dies.): Duden online.

<http://www.duden.de/suchen/dudenonline/Kreativit%C3%A4t>



„Wirtschaft und Liebe“ wurde für alle in der Wirtschaft tätigen Personen geschrieben; zwar vorzugsweise für diejenigen, die Verantwortung für Menschen und Unternehmen tragen und diese führen und lenken, im weiteren Sinne aber auch für alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Denn zur Liebe gehören ja bekanntlich (fast) immer zwei. „Wirtschaft und Liebe“ will einen Beitrag dazu leisten, dass die Wirtschaft menschlicher wird und dadurch auch wirtschaftlicher. Menschlichkeit und Produktivität wurden viel zu lange als Gegenpole verstanden, die sie nicht sind.

Die Welt der Wirtschaft hat sich verändert: Immer mehr Menschen arbeiten in Informationsberufen, in denen weiche Faktoren wie Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsbereitschaft, Kreativität und Motivation die Produktivität der Mitarbeiter bestimmen. Doch wer hat gelernt, diese weichen Faktoren zu aktivieren? Wie muss man mit Menschen umgehen, damit diese die ihnen innewohnenden Kräfte wecken und ihre produktiven Potenziale entfalten können? Wie gelingt es, dass die Mitarbeiter mit Herzblut, Hingabe und Begeisterung bei der Sache sind? Die Antwort lautet: mit Menschlichkeit und Liebe.

Ulrich Dolde zeigt anhand zahlreicher selbst erlebter Geschichten und Beispiele aus seinem Berufsleben auf, dass es möglich ist, die Ziele von Unternehmen mit denen der Mitarbeiter in Einklang zu bringen. Wie das Web 2.0 die Menschen zum Mitmachen motiviert, muss Management 2.0 die Mitarbeiter in die kreativen und strategischen Prozesse der Unternehmensführung einbeziehen. Denn dadurch werden die noch schlummernden Produktivitätspotenziale geweckt. Mit seinem Buch will der Autor ein Bewusstsein dafür schaffen, dass Mitarbeiter und Unternehmensführung auf der gleichen Seite des Stranges stehen, an dem es gemeinsam zu ziehen gilt; und er beweist, dass dies mit einer neuen Denkhaltung und einfachen Methoden gelingt.

www.wirtschaft-und-liebe.com

ISBN: 978-3-981-4956-1-4



9 783981 495614