

## **Credo: Top – 30 Zu Spitzenleistung & Innovation**

---

**A**uf uns kommt eine Zeit des dramatischen Wandels, der Turbulenzen und des Chaos zu, das kann einem Angst machen oder in Begeisterung versetzen, das ist abhängig von unserer inneren Einstellung zu Dynamik und Stabilität. Unsere Einstellung zu diesen beiden Polen sagt etwas aus über uns als Individuen und als Gesellschaft - bevorzugen wir Dynamik und begreifen wir Fortschritt als fortdauernden Evolutionsprozess oder streben wir nach Statik und Kontrollen.

Wir sind in eine Phase exponentiellen Wachstums eingetreten und das Tempo der Veränderung nimmt immer mehr Fahrt auf. Nichts desto trotz, die Veränderungen passieren mit oder ohne uns!

Wir sind gut beraten, uns in unserem unternehmerischen und Führungshandeln darauf einzustellen. Dazu bedarf es nicht ein wenig Anpassung oder ein wenig Veränderung, ein wenig Verbesserung – VERGESSEN Sie's! Es bedarf einer REVOLUTION.

Wir müssen uns, unsere Unternehmen und Organisationen im Schumpeterschen Sinne wieder neu erfinden.

- 1. Wenn wir genug Paradigmen-Pioniere haben, die neue Denkmuster umsetzen, neue Technologien auf den Markt bringen, neue Methoden anwenden wollen und diesen ausreichend Freiräume geben, hat Deutschland gute Chancen in dem entbrennenden Wettbewerb zu bestehen.**

**I**n chaotischen, unübersichtlichen oder schwierigen Zeiten greifen Führungskräfte, wie die meisten Menschen auch, auf einfache Erfahrungsmodelle und Instrumente zurück, einfache Erklärungen für komplexe Sachverhalte, einfache, logische Instrumente für komplizierte Probleme. Schwierige Zeiten bedeuten aber auch ein neues Spiel, mit keinen, beziehungsweise wenigen und wenn, dann aber auf jeden Fall neuen Regeln, bei dem die vertrauten, logischen Werkzeuge vielleicht zu einem Desaster führen und nicht zu einer Lösung.

„Der Weg in die Hölle ist mit guten Vorsätzen gepflastert.“ Ebenso verhält es sich mit vielen Führungsinstrumenten, die sollten Führung verbessern und vor allem vereinheitlichen, führten in der Regel aber nur zu einer Bürokratisierung und technokratischen Erstarrung der Führung.

- 2. Wenn es überhaupt möglich ist, Mitarbeiter zu beeinflussen, dann durch das, was wir sind und was wir tun. Führung ist nicht der Einsatz von Instrumenten, sondern das Vermitteln einer Einstellung. Führung ist keine Anwendung irgendwelcher Techniken, sondern initiieren von Bewusstseinsprozessen. Führung ist Geschichten erzählen, gelebte Leidenschaft, aktives Zuhören, Menschlichkeit, Erlebnisse, Respekt und Einfühlungsvermögen.**

**W**enn Sie eine tolle Idee haben, bilden Sie eine Projektgruppe und probieren Sie das ganze erst einmal aus. Dazu benötigen Sie Daten, Anschauungsmaterial und begeisterte Pilottester. Legen Sie die bürokratische Rasenmäher-Methode ad acta, bei der dem Gesamtunternehmen die Segnungen einer neuen Idee verordnet werden, bis man merkt, dass es nicht funktioniert. Dabei kommt es zwangsläufig zu Misserfolgen und Fehlern. Betrachten Sie Fehler deshalb nicht nur als Sprungbrett der Hoffnung, sondern gehen Sie mit Fehlern auch anders um, als bisher üblich. Die Organisationsform in Zeiten der Industrialisierung 4.0 beruht auf vernetzten Prozessen.

**3. Betreiben Sie aktives Fehlermanagement! In einer solchen Kultur werden Fehler offen akzeptiert, analysiert und deren Quellen rational ausgeschaltet und damit künftig vermieden. Fördern Sie die Fähigkeit mit Fehlern konstruktiv, nüchtern und sachlich umzugehen, statt eine 100-prozentige Fehlervermeidung anzustreben.**

**W**enn Spitzenleistungen und damit das Überleben von Unternehmen zunehmend von Kreativität und Innovation abhängen, dann ist es geradezu tödlich, Führung künstlich zu beatmen und Führungsverhältnisse über die Zeit hinaus aufrechtzuerhalten. Das verursacht Resignation und Zynismus und staut die natürlichen Energieflüsse, auf die wir in Zukunft so dringend angewiesen sind.

**4. Warum muss eine Führungskraft ewig Führungskraft bleiben, vielmehr sollte ihre Führung nur so lange Bestand haben, wie sie auf die Gefolgschaft ihrer Mitarbeiter rechnen kann.**

**D**ie Arbeitswelt wird sich grundlegend verändern, von der reinen Abarbeitung von Routine und Alltagsaufgaben hin zu Projekten. Diese Projekte müssen, um im Wettbewerb erfolgreich zu sein und zu bleiben, Spitzenprojekte, funky Projects, sein. In diesem Kontext wird der Teambildung und Teamentwicklung noch größere Bedeutung zukommen. Denn nicht nur die Arbeit, sondern auch die Teams verändern sich, es arbeiten übergreifende, global vernetzte Teams an komplexen Aufgaben.

**5. Spitzenteams brauchen eine Vision, Mission, bzw. ein herausragendes Ziel! Um Ihren Teams Motivation und Daseinsberechtigung zu liefern, ist es erforderlich, dass Sie Ihnen das „Warum“ vermitteln.**

**W**enn Sie mit Ihrem Team Spitzenleistungen erbringen wollen, dann müssen die Mitglieder einerseits ihre Stärken kennen und optimal einsetzen können. Andererseits sollten Sie nur mit den Besten arbeiten und seien sie noch so schräg! Fahren Sie ihre Leistungsforderungen nicht so weit zurück, dass sich auch mittelmäßige Kräfte unter Ihrer Teamleitung wohlfühlen.

**6. Lassen Sie lieber eine Stelle unbesetzt, als sich mit Mittelmaß zufrieden zu geben.**

„Wir müssen uns ändern, wenn wir etwas ändern wollen.“ Die wirklich abgefahrenen Dinge werden ganz selten von „Schlipsträgern“ entwickelt. Etwas Abgefahrenes entwickelt man nur mit jemandem, der selbst abgefahren ist! Um im Zeitalter von Industrialisierung 4.0 und Bürorevolution Erfolg zu haben, genügt es nicht gut Produkte zu haben – bei weitem nicht. Es genügt auch nicht gute Dienstleistungen! Sie müssen mehr zu bieten haben ... Ergebnisse, Erlebnisse, funky Projekte, wahr werdende Träume und Inspiration!

**7. Wollen Sie ungewöhnliche Talente, dann müssen Sie an ungewöhnlichen Orten nach Ihnen suchen, um Enthusiasmus, Abenteuergeist und Flexibilität zu bekommen.**

Unser Weiterbildungsbemühungen konzentrieren sich im Augenblick noch viel zu sehr darauf einzelne Skills der Mitarbeiter zu verbessern, worauf es aber wirklich ankommt, ist die Entwicklung eines ausgeprägten Unternehmergeistes! Warum? Weil sich unsere Arbeitswelt rapide ändert, Routineaufgaben übernimmt ein Prozessor, die Arbeit bekommt immer mehr Projektcharakter, Unsicherheit ist die neue Konstante und jeder Einzelne wird zu seinem eigenen Chairman.

**8. Jeder, ich meine ausdrücklich jeder muss die Verantwortung und Kompetenz für die eigene Entwicklung erhalten. In diesem Sinne gilt, wer den Kampf ums Talent gewinnen will, muss dem Talent erst einmal freie Hand lassen.**

Talente lieben ein leistungsförderndes Klima und wollen gefordert werden. Ein attraktiver Arbeitsplatz ist noch lange nicht behaglich und warm. Es ist ein Ort, der interessante Leute anzieht.

**9. Werben sie mit großartigen Projekten und setzen sie dann extrem hohe Standards! So ist es im Spitzensport, auf der Bühne, warum nicht auch in Personal- oder Finanzabteilungen.**

Talente suchen in erster Linie nach Dingen wie Herausforderung, Abenteuer und Entwicklungschancen. Denken Sie aber daran, dass Sie mit 40,- Euro brutto in der Stunde ein ganz anderes Kaliber an Jobbewerbern ansprechen, als mit 15,- Euro.

**10. Zahlen Sie gut, zahlen Sie leistungsorientiert, zahlen sie leistungs-G E R E C H T! „Wer seine Mitarbeiter mit Erdnüssen bezahlt, muss sich nicht wundern, wenn er von Affen umgeben ist.“**

**W**ir leben in einer Zeit in der erstmals die Jugend besser mit Technologien vertraut ist, als ihre Eltern- und Vorgesetztergeneration. Ihr technologischer Vorsprung verhilft den Jungen, fast noch Jugendlichen zu einem ungeahnten Machtzuwachs - die Jugend will die Welt verändern und tut es auch.

**11. Geben Sie der Jugend eine Chance? „Wann haben Sie in Ihrem Unternehmen das letzte Mal einen ganzen Tag mit jemandem unter 25 zugebracht? Wie viele Mitglieder Ihres Vorstandes, Ihrer Geschäftsführungsebene, wie viele Ihrer Abteilungsleiter sind unter 35? Unter 30? Unter 25?“**

**W**ir suchen Talent an allen möglichen und unmöglichen Orten, nur nicht an den naheliegenden Stellen, bei den Frauen. Sie machen die Mehrheit der Weltbevölkerung und damit der Konsumenten aus und in Deutschland stellen sie ca. 50 Prozent der Studienabsolventen.

**12. Für einen nachhaltigen Erfolg ist es besonders wichtig, Frauen während ihrer gesamten Firmenkarriere zu fördern. Lassen Sie keine Möglichkeit ungenutzt, verschenken Sie keinen Gewinn!**

**I**ch bin überzeugt, dass 80 Prozent der Mitarbeiter das Zeug zur Entwicklung von Unternehmergeist haben. Ermöglichen Sie den Mitarbeiter zu lernen, am großen Spiel des Business mitzuwirken. Ermöglichen Sie ihnen zum Beispiel uneingeschränkte Einsicht in die Firmenbilanz, lassen Sie sie unmittelbar sehen, wie sich ihr individueller Beitrag auf Gewinn und Verlust auswirkt, was der Sinn ihres Wirkens ist.

**13. Ich halte es für die oberste Pflicht einer Führungskraft, dafür zu sorgen, dass alle Mitarbeiter ihren Kindern, Ehepartnern und Freunden stolz von ihrer täglichen Arbeit erzählen können!**

**B**ruckners Synphonie Nr.4 wird wahrscheinlich in vielen Städten zum zigsten Male aufgeführt, die Partitur ist unverändert. Was sie aber besonders macht, ist die Kreativität des Dirigenten im Zusammenwirken mit seinen Musikern.

**14. Spitzenleistungen entstehen unter „Straff – lockerer Führung“. Grundlegende Prozesse – absolute Präzision, chaotische Zeiten – Improvisation!**

**D**ie Bedingungen ändern sich derartig rasch, die Anforderungen durch moderne Technologien nehmen derartig zu, dass es kaum mehr möglich ist, dass Führungskräfte direkt für die Aufgabenerfüllung und Zielerreichung in Ihrem Verantwortungsbereich sorgen können.

**15. Die größte Herausforderung für eine Führungskraft heute ist es die Kreativität und Individualität in einem Team, einem Unternehmen, einer Organisationseinheit, zusammenzuhalten und zu einer großartigen Leistung zu vereinen.**

**D**ie weltweit zunehmende Globalisierung erfordert mehr Interaktion zwischen Menschen aus unterschiedlichen kulturellen Hintergründen. Wir leben und arbeiten nicht mehr auf einer Insel, sondern sind Teil einer weltweiten im globalen Rahmen konkurrierenden Wirtschaft. Vielfalt ist eine wichtige Quelle der Kreativität – sie wird die Lebensgrundlage der Nationen.

**16. Fördern Sie die Vielfalt und suchen Sie die Schrägen! Engagieren Sie Rebellen! Ertragen Sie Rebellen! Ernten Sie die Früchte ihrer Rebellion!**

**K**reativität bedeutet mit Ideen spielerisch umgehen, Problemlösungen entstehen häufig aus fantastischen, abgefahrenen Ideen. Ausufernde Gedankenspiele sind mit messianischem Ernst nicht vereinbar.

**17. Fördern Sie die Lust am spielerischen Denken, fördern Sie den Spaß und die Lockerheit im Umgang. Machen Sie Ihren Mitarbeitern Lust auf Abenteuer, indem Sie Ihre Weltsicht ändern. Beginnen Sie am besten damit, die Frage: „Was können die Mitarbeiter für uns tun?“ durch die Frage: „Was können wir für die Mitarbeitern tun?“**

**E**s ist schizophren, einerseits den unabhängigen Unternehmer zu fordern und andererseits eine hierarchische Organisation zu pflegen, die ausschließlich die gehorsame Unterwerfung unter die Normen der Organisation belohnt.

**18. Überprüfen Sie Ihre Organisation daraufhin, welchem menschlichen Typus sie die optimale Chance gibt, beherrschend zu werden. Dem Ähnlichen? Oder dem Einzigem?**

**N**ahezu alle bisherigen Führungsmodelle haben den Anspruch der Veränderung oder Normung, am Ende läuft jeder Ansatz darauf hinaus Mitarbeiter zu verändern und den Anforderungen anzupassen. Auch „modernere“ Führungsmodelle können ihre quasitherapeutische bzw. erzieherische Attitüde nicht abstreifen.

**19. Die Triebkraft individueller Führung ist nicht die Normung des anderen, sondern die Begegnung mit einem anderen Menschen. Begegnung setzt vorurteilsfreie Wertschätzung voraus, diese verzichtet auf jeden erzieherisch-therapeutischen Anspruch.**

**W**er individuell führt, überschreitet Grenzen, geht Risiken ein, übernimmt individuelle Verantwortung, verlässt die Sicherheit vorgegebener Standards – führt im Wortsinne unternehmerisch. Verantwortungsübernahme jeder Führungskraft, jedes Mitarbeiters ist der Stoff aus dem der zukünftige Erfolg der Unternehmen erwächst

**20. Wir brauchen eine Führung von mündigen Mitarbeitern durch mündige Führungskräfte, die Wandel, Dissens und Widersprüche bejahen, für die Individualität nicht bedrohlich erscheint, die in Verschiedenheit und Unsicherheit eine Chance sehen.**

**I**n den Unternehmen herrscht aufgrund der technologischen Entwicklungen und der erforderlichen menschlichen und strukturellen Veränderungen ein Reformbedarf, der historisch nur mit dem Beginn des Industriezeitalters vergleichbar ist. Noch immer herrscht eine verlogene Nostalgie der „Scheißjobs“. Individuen und Individualität sind zukünftig beinahe alles, was zählt - Mitarbeiter mit ihrer Kreativität und Organisationseffizienz. Individuen von denen bisher ehrlich als wichtiger Ressource nur die Rede war, wenn es um Kosten- und Kürzungsressourcen ging.

**21. Unternehmen müssen sich für den Unterschied, die Individualität, das Besondere, für neue Lebensstile und Lebensentwürfe öffnen.**

**W**enn Sie versuchen, eine Veränderung oder gar eine neue „Kultur“ zu verordnen, verschwenden Sie nur Ihre Zeit. Ihre Bemühungen treffen in der Regel auf ein frustriertes Mittelmanagement, dessen vordergründiges Interesse darin besteht, das eigene „Fürstentum“ zu retten und Innovationsbestrebungen zu unterminieren.

**22. Verwandeln Sie Ihren Führungsbereich in einen Ort, an dem bunte Blumen blühen und Sie liefern den Dünger dazu. Das heißt Mitarbeiter dürfen an schrägen, abgefahrenen Projekten arbeiten, die Ihnen wirklich am Herzen liegen. Finden und fördern Sie die im Kapitel drei erwähnten Helden!**

**F**ührung im Zeitalter von Industrialisierung 4.0 und Bürorevolution handelt von Leidenschaft. Engagement ist mit einer persönlichen Geschichte leicht zu erzielen, je enger die Geschichte mit Ihnen und den Dingen, die Ihnen wichtig sind, die der Mühe wert sind, Ihren funky Projekten, Ihrem Wesenskern zu tun haben, umso größer ist der Effekt. Sie müssen dazu keine Geschichten erfinden, gehen Sie auf die Suche, finden Sie „verrückte“ Mitarbeiter und ihre abgefahrenen Projekte.

**23. Suchen Sie nicht nach Dingen, die nicht funktionieren, um sie zu verbessern, sondern nach Dingen, die funktionieren, und versuchen Sie darauf aufzubauen.**

**W**ir leben in einem Talentzeitalter. Wer anderes sollte dann den neuen Wertschöpfungsprozess vorantreiben als die Talente selbst – UND ein Personalabteilung, die keine Personalabteilung mehr ist, kein Ort der Bürokratie, wo Papier produziert und Memos von einem Schreibtisch zum nächsten weitergeleitet werden. Eine Personal-, Finanz-, Design- oder Verwaltungsabteilung, die ihre Aufgabe inzwischen richtig versteht und die Chance nutzt, die eigene Arbeit neu zu denken!

**24. Sehen Sie sich als Portfoliomanager Ihre Teams, dessen Portfolio aus Mitarbeitern und Projekten besteht. Begreifen Sie sich erstens als eine Art Risikokapitalgeber, der „Wetten“ auf Projekte (Ideen) und Talente abschließt und eine Mannschaft, sein Portfolio hat. Manche seiner Engagements sind vorsichtig, andere radikal – Letztere münden in grandiosen Erfolgen aber auch empfindlichen Niederlagen. Zweitens ist ein Management-Partner vergleichbar mit dem Trainer eines Spitzenvereins, der die besten Talente rekrutiert und fördert und daraus die bestmögliche Mannschaft formt.**

**N**ur allzu oft klammert man sich an seine alten Positionen und alten Produkte, blockt jeden Versuch ab, neue Ideen überhaupt zu verstehen. Manchmal schwingen sich Organisationen angesichts einer innovativen Bedrohung zu ungeahnter Produktivität und Leistung auf. In vielen Fällen ist dieses letzte Aufbäumen allerdings ein Zeichen für den bevorstehenden Tod.

**25. Vergessen Sie alte Ideen, Muster, Vorgehensweisen, werfen Sie sie über Bord, statt sie auf Hochglanz zu polieren. Diese Achterbahn-Zeiten erfordern Mut! Mut Fehler einzugestehen und sein Unternehmen, seine Abteilung, seine Arbeit neu zu erfinden.**

**U**nser Unternehmen und Organisationen wirken häufig „verregelt“ und die Bonussysteme sind so gestaltet, dass jeder Fehler gleich bestraft wird.

**26. Wagon Sie sich aus der Deckung, werfen Sie (fast) alle Regeln über Bord – verpassen Sie nicht den ganzen Spaß!**

**W**ir bemühen uns um rationales und vernünftiges Handeln. Aber: Im Grunde sind alle Innovationen erst einmal unsinnig und unvernünftig.

Oder um es mit Nicolas Chamfort zu sagen: „Durch die Leidenschaft lebt der Mensch, durch die Vernunft existiert er bloß.“

Wenn Sie als Leiter oder Mitarbeiter der Personalabteilung oder der Personalentwicklung, des Einkaufs oder der Finanzabteilung mit sieben, elf oder auch nur vier Personen in der letzten Woche, gestern, heute nichts Unvernünftiges, im Sinne Unerwartetes, Ungewöhnliches, Überraschendes unternommen haben, dann haben Sie nur existiert!

**27. Vielleicht gilt das auch für die komische kleine Idee, die in Ihrem oder dem Hinterkopf Ihrer Mitarbeiter spukt. Lassen Sie Ihre Idee raus, ermuntern Sie Ihre Mitarbeiter dazu, SEIEN SIE UNVERNÜNFTIG.**

**E**s werden immer wieder „Goldene Regeln“ der Führung aufgestellt. Unzählige Bücher zu Thema veröffentlicht, die Bücherregale sind voll von Titeln wie: *Die fünf ... meistens aber ... sieben Geheimnisse erfolgreicher Führung*. Diese versprechen wundersame Wirkungen bei Einhaltung aller Rezepte. Es menscht aber in unseren Unternehmen, Organisationen und Führungsetagen und das führt dazu, dass diese Rezepte immer wieder scheitern.

**28. Jeder von uns ist etwas Besonderes, ein Unikat, ein Individuum und jeder von uns möchte als etwas Besonderes, als Unikat behandelt werden – in aller erster Linie als Mensch, als Einzelwesen, individuell und auf Augenhöhe.**

**E**ine fantastische Symphonie entsteht erst dann, wenn jeder Musiker im Orchester weit über sich selbst hinauswächst und das geht nur mit Engagement und emotionaler Beteiligung (Begeisterung) und darüber hinaus mit dem korrekten Spielen einer Partitur.

Wie bringt man nun die Musiker von einer professionell gespielten Partitur zur Spitzenleistung? Wie erreicht man den entscheidenden Fortschritt?

**29. Wie wäre es mit EMOTIONALER ERWECKER? Werden sie als Leiter, von was auch immer, ein EMOTIONALER ERWECKER.**

**I**hre Gene, Ihr Fleiß, Ihr Geschick aber auch Fortuna haben es so gewollt, dass Sie in einer Zeit Verantwortung als Führungskraft haben, in der gerade die größten Veränderungen seit Menschengedenken die Arbeitswelt erschüttern. Wird es uns gelingen dieser irrsinnigen Verantwortung gerecht zu werden? Werden wir die sich uns bietenden Chancen nutzen oder ungenutzt verstreichen lassen? Werden wir die Beherztheit, die Tatkraft, das Stehvermögen, die BEGEISTERUNG aufbringen, so zu leben, wie es diese turbulenten und spannenden Zeiten erfordern?

Für Walter Röhrl beginnt „die wahre Kunst der Fahrzeugbeherrschung im instabilen Fahrzustand!“ Mit anderen Worten mit Gespür, Intuition und dem Gefühl, nicht alles unter Kontrolle zu haben. „Autofahren beginnt für mich dort, wo ich den Wagen mit dem Gaspedal statt dem Lenkrad steuere. Alles andere heißt nur die Arbeit machen.“

**30. Machen Sie als Führungskraft nicht einfach nur ihre Arbeit, BENUTZEN SIE DAS GASPEDAL ZUM STEuern!**