

Einzigartig Leisten

„Was willst Du mal werden?“ für Mensch und Unternehmen.

I. Ich war um die 12 Jahre alt. Sie fragten mich oft das Gleiche. Kennen Sie diese Fragen, wo Sie sich aufgefordert fühlen, erwartungsgemäß zu antworten. Aber Sie wissen nicht so ganz, wie: Was möchte Ihr Gegenüber hören? Tanten und Onkel, Großeltern, sie fragten, als wenn man das eben so fragt. Vielleicht so ähnlich wie bei: „Wie geht es Dir?“, wo auch nicht immer eine wirkliche Antwort erwartet wird. So dachte ich zumindest.

Ihre Frage war: „Was willst Du mal werden?“

Einer verhielt sich anders. Es war mein Onkel Wilhelm. Der starb an seinem einhundertsten Geburtstag. Er fragte nicht, er schenkte mir jedes Jahr ein gutes Buch. Vielleicht fragte er auf diese Weise.

Später kam ich dahinter, dass noch etwas anderes hinter der Frage steckte: Sie wollten darauf hinwirken, dass ich zukünftig mein Überleben sichern kann. Sie hatten den Krieg erlebt, einige sogar zwei, und deshalb war das besonders nachvollziehbar. Man wollte mich unterkommen sehen in einer Stellung, auf einem Posten -so sagte man damals- am besten in einem arbeitsplatzsicheren Unternehmen. Meine Eltern dachten dabei an die Deutsche Bank.

Sie waren auf Überleben fokussiert, deshalb ging es verständlicherweise um Sicherheit und Auskommen. Da war doch die Bank genau das Richtige.

„Was willst Du mal werden?“

Wie oft wurden Sie das gefragt: „Was willst Du mal werden?“

Wie oft haben Sie selbst diese Frage so oder so ähnlich gestellt: „Was willst Du mal werden?“

Wie oft haben Sie gedacht: „Was soll ich mal werden?“

Wie oft haben Sie gedacht: „Was kann aus ihr oder ihm mal werden?“

Die Frage scheint nicht ganz unwichtig zu sein.

Was passiert, wenn wir diese Frage gestellt bekommen oder sie stellen?

Was erleben wir dabei, welche Gedanken kommen uns in den Kopf?

Und: Was ist das Motiv der Frage?

Zurück zu meinen Verwandten. Sie hatten gefragt: Was ... ich ... werden ... will?

Und jetzt das. Die Bank.

Mal ehrlich: Sie hätten auch sagen können: „Komm, wir suchen Dir einen sicheren Job.“

Ihre Frage „Was willst Du mal werden?“ war doch mehr eine Aufforderung oder ein wohlgemeinter Wunsch. Und, verstehen Sie mich nicht falsch. Ich stelle das Wohlmeinende meiner Familie nicht in Frage. Sie verfolgten guten Absichten. Ich bin sicher, dass sie nur das Beste wollten.

Aber was ist das Beste?

Führt der sichere Job zum Besten, zum Wohl, zur Erfüllung. Führt er zu unserem Zufriedensein.

Wenn ja, dann doch eher durch glücklichen Zufall.

„Wir suchen Dir einen sicheren Job.“ führte bei mir nicht zum gewünschten Ergebnis. Ansonsten wäre ich Bankangestellter oder Lehrer geworden. Die Bank war, wie gesagt, der Wunsch meiner Eltern. Der Beruf des Lehrers war später mein erfreulicherweise nicht geglückter Versuch, etwas zu werden. In beidem wäre ich höchstens mittelmäßig geworden. Aber wohl nicht einmal mittelmäßig glücklich.

II. Mittlerweile, selbst Vater zweier Jungs in der Pubertät, kann ich das Sicherheitsbedürfnis meiner Eltern noch besser nachvollziehen.

Aber, wenn wir oder unsere Kinder im Leben tatsächlich etwas werden wollen, dann braucht es mehr als einen sicheren Job. Und damit wenden wir uns dem eigentlichen Bedeutungssinn der Frage etwas genauer zu:

Gefragt wird nach dem „Was“, dem „Wollen“ und dem „Werden“.

Zuerst das „Wollen“: Die Fragehaltung meiner Eltern hat in erster Hinsicht einen Zweck verfolgt: Mein materielles Überleben. Dabei wurde mein selbstbestimmtes wirkliches „Wollen“ nicht als vorrangig gesehen. Darum ging es nicht. In erster Hinsicht ging es ihnen um meine materielle Sicherheit. Wegen dieser Notwendigkeit wurde in Kauf genommen, dass mein zukünftiger sicherer Beruf vielleicht gar nicht meinen Interessen und Neigungen entsprechen könnte. Mein „Wollen“ hat nicht so sehr eine

Rolle gespielt, weil etwas anderes wichtiger war: Es ging nicht „Wollen“, es ging um Broterwerb.

Aber nur das „Wollen“ erlaubt uns, unserer individuellen Neigung und Einzigartigkeit zu folgen und uns damit als wirkende und zufriedene Menschen zu erschaffen.

Nun das „Werden“: Der Prozess des „Werdens“ ist ein dauerhafter und gleichzeitig ein sich immer wieder erneuernder Vorgang. Wir werden nicht einmal „etwas“, sondern erneuern uns ständig und bleiben im „Werden“ befindlich. Das „Werden“ differenziert sich im Verlauf des Lebens immer weiter aus. Bereits von Anfang an bin ich etwas. Ich fange also nie neu an, sondern setze, meinem Interesse folgend, auf das auf, was ich durch meine bisherige Entfaltung geworden bin.

Jetzt zum „Was“: Das „Was“ entspringt dem freiwilligen „Wollen“ und dockt immer an der jetzigen Lebenssituation an. Es entsteht aus dem „Wo stehe ich jetzt?“ und dem „Was interessiert mich, was fasziniert mich? Was zieht mich in meiner jetzigen Lebenssituation an?“

Wir sehen, dass die von meinen und vielleicht auch von Ihren Eltern gestellte Frage ein umfassendes Bedeutungsspektrum hat.

Es geht um mehr. Es geht um die Lebensfrage an sich.

Deshalb möchte ich Sie ermutigen, über die manchmal etwas lässige Fragestellung gegenüber uns selbst und Anderen, nachzudenken. Denn die Beantwortung der Frage führt uns zur Entfaltung unserer Möglichkeiten als einzigartige menschliche Wesen.

Auch für Unternehmen ist die Frage unumgänglich: Und zwar dann, wenn sie mit leistungskompetenten und zufriedenen Mitarbeitern erfolgreich sein wollen.

III. Es geht um jeden von uns ganz persönlich: Unsere einzigartigen Anlagen zu besonderen Fähigkeiten zu machen, um nicht weniger geht es. Ganz im Sinne und in Anlehnung daran, was wir als einzigartige Leistungen bei den „offiziell anerkannten“ Genies wie Da Vinci, Mozart oder Einstein beobachtet haben.

Es geht um unser Genie-Sein.

Sie haben mich richtig verstanden: Wir sind bereits Genies. Wir müssen nur dafür sorgen, unser Genie zu leben. Das ist zwar nicht außergewöhnlich schwer, wohl aber ungewöhnlich. Diesbezüglich dürfen wir uns erlauben, uns in einem anderen Licht zu sehen. Und das wird für die meisten unter uns ungewohnt und neuartig sein, weil wir es so nicht gelernt oder erlebt haben.

Ganz von vorne: Du und ich, wir sind Genies aufgrund zweier Besonderheiten, die wir als menschliche Gattung in uns tragen:

Erstens, aufgrund unserer biologischen Ausrüstung und zweitens, wegen unserer besondere Einzigartigkeit

1. Unsere biologische Ausrüstung ist unsere Gehirn-Körper-Funktionalität, mit der wir wahrnehmen, uns bewegen, analysieren, denken und fühlen, abwägen und Entscheidungen treffen. Und mit der wir uns strategisch an ständig verändernde Lebenssituationen anpassen. Diese biologische Ausrüstung ist allen Menschen als stammesgeschichtliches Erbe mitgegeben und sie zeichnet sich durch ein Merkmal besonders aus: Ihre Entfaltungsmöglichkeit. Das reichhaltige Entwicklungspotenzial unserer biologischen Ausrüstung versetzt uns bereits in die Ausgangslage, Genies zu sein. Wir müssen unser Körper-Gehirn-Verbundsystem, unsere biologische Ausrüstung nur noch benutzen und besser nutzen lernen. Wir müssen unsere eigene Bedienungsanleitung verstehen und anwenden.

Unser erstaunliches „Werkzeug“, das uns in der stammesgeschichtlichen Entwicklung zu einem Erfolgsmodell gemacht hat, entwickelt sich durch zweckmäßigen Gebrauch ständig weiter. Unzweckmäßige oder nicht ausreichend Benutzung unsere biologische Ausrüstung führt allerdings auch zum Gegenteil. Sie verkümmert dann, entwickelt sich zurück und ist nicht so funktionsfähig, wie sie könnte. Wie bei Muskeln, die nicht benutzt werden. Die benutzungs- beziehungsweise trainingsbedingten positiven sowie negativen physiologischen Veränderungen des Gehirns hat die moderne Hirnforschung offen gelegt. Training und richtiger Gebrauch sind notwendig, wie beim Sixpack.

Deshalb: Um ein Genie zu bleiben, müssen wir das nutzen, was uns zur Verfügung steht: Unsere biologische Ausrüstung.

2. Das zweite Merkmal, das uns zu Genies macht, nenne ich unsere besondere Einzigartigkeit:

Die Neigungen, die wir im Laufe unseres Lebens entwickeln, sind erfreulicherweise unterschiedlich, was unser Leben in früheren und jetzigen Lebensgemeinschaften möglich machte und möglich macht. Ansonsten wären wir alle Tischler geworden oder es gäbe heutzutage nur Infuenzer, was das ungleich größere Übel wäre. Unsere genetische Einzigartigkeit führt neben der Hautfarbe und vielen anderen Besonderheiten auch zu spezifischen Neigungen. Wir alle fühlen uns hingezogen zu in uns wohnenden besonderen Einzigartigkeiten, die wir erahnen und leben wollen. Zufriedenheit und Sinnhaftigkeit speist sich aus dem Erleben und dem Wirksamwerden der besonderen Einzigartigkeiten. Wir spüren unser Anders- und Besonders-Sein und wollen es zur Geltung bringen und wirksam machen.

Deshalb: Um unser Genie zu leben, müssen wir offen sein für das, was wir sind:
Für unsere besondere Einzigartigkeit.

3. Die biologische Ausrüstung ist uns Menschen überwiegend gleich. Sie ist in der Grundausstattung so bestückt, dass Genie-Sein nicht behindert ist. Unsere besonderen Einzigartigkeiten dagegen sind unterschiedlich. Was uns zu Genies macht, ist also einerseits das Gleiche, die biologische Ausrüstung, und eben auch das Unterschiedliche, unsere besondere Einzigartigkeit.

Deshalb: Um ein Genie zu bleiben, müssen wir erstens unsere biologische Ausrüstung entsprechend ihrer Funktionsweise nutzen, und zweitens unsere besondere Einzigartigkeit erkennen.

Um unser Genie zu leben, müssen wir das nutzen, was wir haben und das sein, was wir sein wollen.

IV. Wir wissen also, worum es bei der Frage „Was willst Du mal werden?“ geht. Wir erahnen sicher auch, wie sehr unsere Lebensfreude, unser Erfolg und unsere Sinnerfüllung damit einhergehen. Allerdings ist anzunehmen, dass sich unser stammesgeschichtlich „eingebauter“ Überlebensdrang -die oben beschriebene Denkweise meiner Eltern- und damit einhergehende Sicherheitsbedenken zu Wort melden werden.

Deshalb lassen Sie uns gemeinsam abwägen, ob oder wie viel eines solchen Sicherheitsdenkens wir benötigen. Oder, ob es vielmehr eine an die heutige Zeit und die Zukunft angepasste Überlebens-Sicherheitsstrategie braucht:

1. In einem überwiegend nach Sicherheitsaspekten ausgewählten Arbeitsplatz dürfte unsere persönliche Sinnerfüllung mehr oder minder auf der Strecke bleiben. Und damit einhergehend auch ein großer Teil unserer möglichen Lebensfreude.

Wollen wir diesen Preis in Kauf nehmen?

2. Die Qualität unserer Leistung in einem unliebsamen Job und unser daraus resultierender Beitrag für Andere wird nicht annähernd so gut und nützlich sein, wie in einer nach Neigung und Selbsterfüllung gewählten Berufung.

Auch dieser Preis ist hoch, weil wir unseren Wert und unsere Wirksamkeit schmälern und natürlich auch unser Selbstwertgefühl. Und mit beidem auch unsere gewünschte Überlebenssicherheit.

3. Wie wir alle wissen, ist die Arbeitsplatzsicherheit und Arbeitsplatzverfügbarkeit vergangener Zeiten längst überfällig und wird sich in den kommenden wenigen Jahrzehnten radikal verändern. Deshalb wird das, was wir als sicheres Unterkommen und Auskommen erlebt haben, viel weniger möglich sein. Die zukünftige Arbeitswelt fordert Wandlungsfähigkeit und Spezialisierung, also besonderes Leisten.

Wir sehen: Es braucht für unser Überleben und unsere Zufriedenheit eine ganz andere Sicherheitsstrategie als die meiner Eltern. Genau genommen haben wir nur eine Wahl: Unsere einzigartigen und originalen Fähigkeiten zu entwickeln, um mit besonderen Leistungen einen benötigten Beitrag leisten zu können. Das klingt doch nach einer klugen und schönen Wahl, oder?

Die wahrscheinliche Zukunft ist damit erklärt. Was machen wir jetzt?

V. Zunächst werfen wir einen hilfreichen Blick zurück in unsere gemeinsame Entwicklungsgeschichte:

Evolutionsbiologisch verläuft die Entwicklung immer zum unterschiedlich Sein, zum Besonderen und zur Vielfalt. Alle 8 Milliarden Menschen auf der Erde sind unterschiedlich, wir sind also einzigartig. Jeder von uns ist ein Original. Die Evolution versucht immer wieder neue Zusammensetzungen, deren Lebensfähigkeit sich dann in den jeweiligen Umweltbedingungen erweisen muss. Gute Passung begünstigt die Fortpflanzung, ungünstige Passung sorgt für natürliche Auslese. Wir erleben in den 450 Millionen Jahren Entwicklungsgeschichte von Lebewesen auf der Erde immer das gleiche Prinzip: Streben nach Vielfalt, nach Einzigartigkeit mit einem Ziel: Überleben

in sich verändernden Umweltbedingungen. Seit 200000 Jahren leben wir in Sippen von 50 bis 500 Menschen, die in der Lage waren, die Grundbedürfnisse der in diesen Lebensgemeinschaften lebende Menschen selbständig zu erfüllen. Dafür war ein vielfältiges Leistungsspektrum der Gemeinschaft nötig, weil nun mal alles eigenständig gemacht werden musste und nicht von übergeordneten Institutionen erledigt wurde, wie Polizei, Politik, Nahrungsmittelindustrie oder Gesundheitswesen.

Wenige mussten also viel können.

Fassen wir unsere stammesgeschichtlichen und heutigen Grundbedürfnisse in einigen Punkten zusammen:

1. Körperliche Grundbedürfnisse
2. Geborgenheit
3. Überlebenssicherheit
4. Stellung und Anerkennung in der Gemeinschaft
5. Möglichkeit der Entfaltung
6. Das Erbringen von Leistung

Wir erkennen dabei zwei unterschiedliche Strebungen:

Die des Versorgens, des Sicherns und des Bewahrens und andererseits die des Entfaltens, des Erneuerns und des Lernens. Diese Ambivalenz sind die zwei Seiten des Lebens: Das jetzige, sichernde Überleben und das anpassende, sich erneuernde und auf die Zukunft gerichtete Weiterleben.

Psychologisch stecken wir aufgrund dieser zweiwegigen Ausrichtung in einem Dilemma:

Einerseits wollen wir abgesichert sein. Andererseits wollen wir das tun, was uns liegt und was uns Freude macht: Wir wollen einen Beitrag leisten mit unserer besonderen Leistung.

Das Ergebnis dieses Dilemmas ist allzu oft das überwiegende Hinwenden zur Sicherheit. Wir investieren dann eine Menge Zeit, um uns „erst einmal“ abzusichern. In der Regel kostet uns das 40 Stunden in der Woche, 230 Arbeitstage pro Jahr und, wenn wir studiert haben, ca. 9240 Arbeitstage oder bei einer Lehre ab 16 Jahre, ca. 11220 Arbeitstage des Lebens, um gesichert zu sein.

Was wir zusätzlich investieren, ist weniger erlebte Lebensfreude. In der Regel ist uns das auch bewusst. Aber wir haben es als normal abgespeichert, weil die meisten

anderen es auch so machen. Wir leben nach dem Motto: Erst Sicherheit, und dann...
Erst die Arbeit, und dann.. . Bald ist Wochenende. Bald habe ich Urlaub.

Sie protestieren? OK, will ich nicht allzu sehr schwarzmalen. In der Regel finden wir in der Tätigkeit, der wir nachgehen, auch Anteile von Sinnerfüllung, Selbstentfaltung, Anerkennung und Freude. Mehr oder weniger.

Und diesem „mehr oder weniger“ lohnt es sich nachzugehen.

Stellen wir uns folgende Frage: Wie groß ist der Anteil meiner Tätigkeit im Leben, der fast ausschließlich auf Überlebenssicherheit abzielt?

Wenn die Antwort einen hohen mittleren bis hohen Prozentwert ergibt, dann entstehen Folgefragen: Ist es das wert? Ist diese Investition es wert auf die nicht erlebte Lebensfreude zu verzichten? Was wäre aus mir geworden, wenn ich diesen Preis nicht bezahlt hätte? Damit hinterfragen wir die Ausrichtung und die bisherige Erfüllung unseres Lebens. Hätten wir oder können wir das jetzt auch anders machen?

Fassen wir zusammen:

1. Wir streben Überlebenssicherheit an.

Und 2.: Wir wollen sinnerfüllend und einzigartig leisten. Sicherheit erreichen wir zukünftig nicht mehr in einem durchschnittlichen Posten. Ist es dann nicht klug, unsere individuelle Besonderheit aufzudecken und zu entfalten und unsere Einzigartigkeit wirksam werden zu lassen? Und uns daran zu erfreuen!

Wenn Sie mir zustimmen? So geht`s?

VI. Einzigartig Leisten funktioniert in drei Schritten:

1. Unserer Neigung folgen
2. Ausprobieren
3. Aussortieren

1. Zunächst geht es darum, unserer Neigung zu folgen. Im ersten Schritt schauen wir ausdrücklich nicht auf das „werden“ und die damit anvisierte Zukunft. Wir schauen auf das „Jetzt“, in dem das zukünftige „Werden“ erst einmal keine Rolle spielt. Es geht erst einmal um das Gegenteil von „Was will ich mal werden?“ Es geht um die Klärung des

jetzigen Ausgangspunkts: Wir fragen uns: „Was bin ich jetzt?“ oder „Wo stehe ich jetzt?“. Es geht nur um unser momentanes Jetzt-Sein.

In diesem ersten Schritt kümmern wir uns auch nicht darum, ob vielleicht irgendein Beruf unserer Neigung entsprechen würde. Und schon gar nicht beschäftigen wir uns damit, wie viel Verdienst das ermöglichen könnte. Wir lösen uns vollständig von dem Gedanken, etwas werden zu wollen und gleichzeitig von vorhandenen Werde-Möglichkeiten.

Wir folgen ausschließlich unserer jetzigen Neigung.

Neigung ist die Hinwendung zu unserer Einzigartigkeit und das offen-Sein für unsere Eigenarten. Das Erkennen und sich Erlauben der eigenen Neigung ist eigentlich etwas Einfaches und Unmittelbares. Nur kann es gut sein, dass auch Ihr Zugang zur eigenen Neigung ein wenig verbaut ist, weil Erwartungen anderer und Selbsterwartungen aufgrund von gesellschaftlichen und sozialen Rahmenbedingungen den Blick auf das eigene „Wollen“ verschleiern.

Wir schauen also nur darauf, was wir jetzt sind und was uns jetzt interessiert, lassen uns leiten von dem, was uns ausmacht und was uns anmacht. Und wir versuchen außerdem nicht, das sogenannte „Richtige“ zu finden.

Es geht nur um Neigung, Hinwendung und Interesse. Es geht um: Das finde ich spannend, da fühle ich mich hingezogen, das möchte ich erkunden.

Es geht um: Das macht mich an.

Es geht um: So will ich sein.

2. Womit wir beim zweiten Schritt sind, dem Ausprobieren.

Ausprobieren erfolgt in zwei Phasen:

Zunächst denken wir: „Man könnte doch ...“.

Wir folgen einer Neigung. Wir erkunden sie, um unser Interesse zu bestätigen und zu vertiefen. Mein damaliger Professor, Horst Tiwald, begleitete diese Phase gern mit diesem Satzanfang: „Man könnte doch ...“ und ließ uns dadurch forschend und kreierend etwas spinnen: ein Netz von Ideen und Handlungsfelder. Wir sind zu diesem Zeitpunkt neugierig, vielleicht auch abenteuerlustig und durchaus noch relativ unwissend. Wir sind im Zustand von: „Man könnte doch ...“ Oder wie Sting es in Bezug auf seine Herangehensweise beim Komponieren beschrieb: „mess around“: also herumspielen oder herumbasteln: Wir probieren rum.

Nach „Man könnte doch ...“ folgt die zweite Phase des Ausprobierens, in der es konkret wird und wir uns der Zukunft forschender zuwenden. Wir stellen uns jetzt zukünftiges Tun vor. Wir gestalten unserer Neigung folgend Projekte. Projekte, in denen wir gedanklich zwei Dinge tun: Was wir tun, nenne ich:

„Create Value“ und „Design Performance“.

Schritt eins: Wir fragen uns nach dem Wert, dem „Value“ unseres Projekts. Wir wollen wissen, was der Sinn unseres zukünftigen Tuns ist, welchen Zweck es erfüllt? Was ist der Wert unserer Leistung? Was haben wir davon? Was wird besser, wenn sie erbracht ist?

Wenn wir den Wert kreiert und ihn sinnerfüllend und erstrebenswert finden, genau das bedeutet Create Value, ergibt sich daraus eine natürliche Konsequenz: Wenn wir wissen, was wir vorhaben und „welchen Schatz wir heben wollen“, ergibt sich sofort die Frage nach dem Wie. Wie geht das? Was muss ich tun, damit das gelingt? Welche Fähigkeiten benötige ich, um das zu erreichen?

„Was muss ich können, um das zu erreichen?“ ist die automatisch-intrinsische Fragestellung und Schritt zwei, welcher dem Create Value folgt: Design Performance ist das Erkennen und Beschreiben der notwendigen Kompetenzen für das Heben der vorab kreierten Values.

Beim konkreten und prüfenden Ausprobieren hilft uns Create Value und ein daraus entspringendes Design Performance.

3. Der dritte Schritt ist das Aussortieren. Hier fragen wir uns „Was vielleicht doch nicht?“ und „Warum doch nicht?“. Wir legen Neigungen oder Projekte beiseite, die uns nicht ausreichend entsprechen. Es bleibt nur das übrig, was mit und durch uns Kraft entwickelt. Hier kristallisiert sich heraus, was uns so wichtig ist, dass es sich lohnt: Sich lohnt bezüglich der Entfaltung unserer Einzigartigkeit.

Um noch einmal eines klarzustellen: Es wird sich im Laufe eines Lebens nicht nur eine Sache lohnen. Vielleicht sind es mehrere und unterschiedliche, entscheidend ist nur, dass sie der Entfaltung unserer Einzigartigkeit dienen. Denn dafür sind sie da. Und deshalb bringen sie in der Regel auch einen einzigartigen Beitrag für unsere Mitwelt.

Zurück zum dritten Schritt, dem Aussortieren. Aussortieren ist so eine Sache. Denn wir können beobachten, dass einige Menschen nie aussortieren und wieder andere zu leichtfertig aussortieren. Deshalb sollte uns selbsthinterfragend bewusstwerden, wann, wie und warum wir aussortieren?

Kurz zusammengefasst: Einzigartig Leisten in drei Schritten:

1. Meinen Neigungen folgen: Wo stehe ich jetzt und wo fühle ich mich hingezogen? Was lässt mich aufhorchen, was macht mich an?
2. Ausprobieren: Erstens „Man könnte doch...“ und zweitens: Was muss ich können, um das zu erreichen, um dieses Projekt, diesen Value umsetzen zu können? Das ist die natürliche Wechselwirkung von Create Value und Design Performance?
3. Welches zukünftige Vorhaben ist bezüglich der Entfaltung meiner einzigartigen Leistungsmöglichkeit aus welchen Gründen nicht geeignet und was bleibt als Essenz übrig?

VII. Wie nun funktioniert das im Unternehmen? Wenden wir uns dem Einzigartig Leisten in Leistungs-Gemeinschaften zu. Grundsätzlich funktioniert es im Unternehmen nicht anders als beim einzelnen Menschen. Nur haben wir beim Unternehmen zwei Organismen und damit einhergehend zwei Blickwinkel, die es zu vereinen gilt. Beiden, dem einzelnen Mitarbeiter und dem Unternehmen als Gesamtorganismus, einzigartiges Leisten zu ermöglichen, erfordert drei Einstellungen und Handlungsfelder:

1. Wir müssen Wir- und Ich-Werte vereinen.

Wie jeder Mensch ist auch jedes Unternehmen einzigartig. Es verfolgt einen oder mehrere spezifische Zwecke und bewirkt etwas, was Anderen nutzt. Es erzeugt Wertschöpfung mit bestimmten Leistungen. Die Leistungen basieren auf den Kompetenzen der Mitarbeiter und die Kompetenzen basieren im besten Fall auf den Neigungen der Mitarbeiter. Wenn beide zusammenwirkend erfolgreich sein wollen, Mitarbeiter und Unternehmen, münden die Neigungen der Mitarbeiter in der Wertschöpfung des Unternehmens. Dann begünstigen sich beide in ihrer Wechselwirkung. Es arbeiteten dann einzigartige Originale in einem einzigartigen und deshalb erfolgreichen Unternehmen.

Um diese Wechselwirkung von einzigartigen Mitarbeitern und einzigartigem Unternehmen zu gewährleisten ist es notwendig, dass die Mitarbeiter Wertschöpfungspotenziale selbsttätig finden und einbringen.

So entsteht eine wechselwirkende Einheit von Mitarbeiter-Einzigartigkeiten und Unternehmens-Einzigartigkeit. Wir- und Ich-Werte sind vereint.

2. Das zweite Handlungsfeld: Wir müssen Wir- und Ich-Leisten ermöglichen.

Neben der obigen Wertfindung brauchen wir eine gemeinsame und stimmige Leistungsfindung. Wenn wir wissen, was wir gemeinsam erreichen wollen, dann müssen wir uns im nächsten Schritt fragen, was wir dafür können müssen. Das bedeutet Design Performance im Unternehmenskontext.

Darauffolgend können wir dann schauen, wer was am besten können könnte, wer eine bestimmte Neigungsausrichtung für ein notwendiges Kompetenzfeld mitbringt. Außerdem können wir Neigungen und Leistungen zu notwendigen Leistungskombinationen zusammenfügen. Wir bilden Teams oder Projektgruppen, die mit sich ergänzenden und sich bereichernden Neigungskombinationen bestimmte Leistungen erbringen und Werte für den Gesamtorganismus Unternehmen schaffen. Im ersten und zweiten Schritt werden wir aufmerksam auf das, was wir an Kompetenzen brauchen und zumindest als Neigung schon bereitstellen. Wir werden aber auch auf das aufmerksam, was uns für die Umsetzung unserer Wertschöpfung noch fehlt.

Deshalb beschäftigen wir uns im dritten Schritt mit der Suche nach noch nicht entdeckten Neigungen. Wir suchen in unserer Mitarbeiterschaft nach Neigungen, wir betreiben Neigungsscouting, indem wir in Projekten Erkundungs- und Probierfelder bereitstellen, in denen Mitarbeiter sich in neuen Tätigkeiten ausprobieren und sich gegebenenfalls neu entdecken und erfinden können.

Hier geht es ausdrücklich nicht um die Suche nach bereits vorhandenen Kompetenzen, es geht vielmehr um das Entdecken, Bewusstmachen oder „Antriggern, Provozieren“ von Neigungen, die sich dann später erst zu Kompetenzen entfalten können.

3. Das dritte Handlungsfeld nenne ich: „Jeder an seinem Platz“.

Wir müssen ermöglichen, dass „jeder Mitarbeiter an seinem Platz“ ist. Dabei sollten wir die bisherige Denkweise bezüglich eines Arbeitsplatzes überdenken und neu definieren. Denn: Das Betätigungsfeld und der Mitarbeiter müssen zusammenpassen. Die Arbeit muss stimmig zusammenpassen mit der Neigung und dem Entwicklungsstands des Mitarbeiters. Der Mitarbeiter darf in seinem Neigungsfeld keinesfalls unterfordert und nur ein wenig überfordert sein. Das aber gern. Über Jahre festgelegte Arbeitsplätze, die überwiegend wiederkehrende bereits gekonnte Fähigkeiten abrufen, sind deshalb ungeeignete Rahmenbedingungen für die

Förderung einzigartigen Leistens. Es braucht vielmehr temporäre Einsatz-, Erkundungs- und Entwicklungsstationen, die abgestimmt sind auf die Neigungen der Mitarbeiter.

Vielleicht fragen Sie sich jetzt: Haben wir als Unternehmen die Aufgabe, für das Ausleben der beruflichen Neigungen unserer Mitarbeiter zu sorgen? Ist es nicht so, dass die Mitarbeiter sich nach unseren Zielen, Wünschen und Neigungen zu richten hat?

Meine Antwort ist folgende: Fördern oder trennen.

Niemand sollte sich bezüglich seiner beruflichen Neigungen nach den Wünschen und Zielen Anderer richten, das Unternehmen nicht und die Mitarbeiter genau so wenig. Deshalb hat man entweder stimmige und passende Neigungen und Ziele oder man folgt seinen Neigungen und Zielen mit Anderen. Der Mitarbeiter trennt sich dann vom Unternehmen oder das Unternehmen vom Mitarbeiter.

Denn, genau genommen geht es, wie bereits erwähnt, um die Lebensfrage überhaupt: „Was willst Du mal werden?“

Und Sie erinnern sich noch an meinen Onkel Wilhelm, der 100 Jahre alt wurde? Vielleicht war seine Art, die Frage zu stellen, eine wirklich passende!?

„Was willst Du mal werden?“ Finden wir unsere eigene und besondere Antwort!