

Mitarbeiterentwicklung

August Sahm (1919-1997), der ab Ende der 1960er Jahre mit führenden Personal- und Führungsfachleuten Deutschlands und Österreichs zusammenarbeitete, die Funktion als Leiter des Sozial- und Personalwesens der Firmengruppe *Bölkow/Siat* - der heutigen MBB-Firmengruppe, München - ausübte, später auch als Professor an der Technischen Universität München lehrte, war eine der herausragenden, visionären und engagierten Persönlichkeiten für eine zeitgemäße Personal- und Führungsarbeit sowie die Entwicklung der Theorie und Praxis der *Personalentwicklung* und wirkte als begeistern-der Pädagoge für Unternehmer und Führungskräfte. Sein Denken und Arbeiten gründete sich auf seine religiösen und von hoher Bildung getragenen Vorstellungen eines gelebten Humanismus, den Erfahrungen im 2. Weltkrieg und der nachfolgenden Aufbauzeit von Gesellschaft und Wirtschaft. Er setzte sich unermüdlich für Humanität in der Arbeits- und Berufswelt ein und war ein geschätzter Experte seines Faches in der Industrie, für die er bedeutende Projekte durchführte. Er verfolgte eine weitschauende und ganzheitlich orientierte Personal- und Führungsarbeit im Sinne des *Ordoliberalismus* und der darauf basierenden *Sozialen Marktwirtschaft*.

Die 3. *Weltwirtschaftskrise ab 2007* hat gezeigt - gemessen an Persönlichkeiten wie *August Sahm* - was den *neoliberalen Ideen* völlig fehlte: Der humane Bezug zu den Menschen, mit denen es die Wirtschaft zu tun hat, sei es als Führungskräfte, Mitarbeiter in den Unternehmen oder anderen privaten und öffentlichen Einrichtungen, als Geschäftspartner in unterschiedlichen Funktionen, als Kunden, Lieferanten, Dienstleister, Kooperationspartner in verschiedensten Netzwerken usw. Nach *neoliberalen Paradigmen* gilt die *individuelle Freiheit des Einzelnen* als höchster Wert und Angelpunkt der wenigen und ärmlichen Ideen des Neoliberalismus, allerdings nach einem *Menschenbild*, das auf den Einzelnen fokussiert ist, also einen Menschen mit egozentrischer Prägung und ungeregeltem Freiheitsraum mit rationalem Verhalten, so wie es dem lebensfremden *Modell des Homo oeconomicus* entspricht. *Egozentrik* steht so ausschließlich im Kern der neoliberalen Ideen, dass für Ideen der *Sozialität* und *Sozialisation* kein *vorrangiger Platz* ist. Das neoliberale Modell ist eine fehl- und überinterpretierte sowie völlig verkürzte Anleihe bei der Nationalökonomischen Klassik, die *nach neoliberaler Lesart* den Menschen ein egoistisches und ökonomisch rationales Verhalten zuordnet und den *Egoismus* ausdrücklich im Sinne des Neoliberalismus *forciert* und *legitimiert* (Internet: *Homo oeconomicus*). Diese neoliberale Interpretation widerspricht der Nationalökonomischen Klassik. Ihr Begründer *Adam Smith* (1723-1790) hatte gegenteilige Intentionen. Der Mensch mit seinen sozialen Bezügen und Verantwortungen, Einbindungen und Wechselbeziehungen zur Gesellschaft und Wirtschaft ist kein Gegenstand der Ideen des Neoliberalismus. *Das ungebundene, sprich asoziale Ego ist der normative Gegenstand des Neoliberalismus*.

Die Folgen der menschenfeindlichen neoliberalen Ideen - nämlich als wesentlicher Auslöser der Krise - sind bekannt und der Grund für einen geforderten *Paradigmenwechsel*. Das neoliberale und egozentrische Menschenbild projizieren Neoliberale nicht überraschend auf andere in der Wirtschaft tätige Menschen, d.h. diese Projektion wird damit als *übergreifende und fragwürdigste Hypothese* ein Teil der neoliberalen Vorstellungen. Jedem im Leben und in der Wirtschaft Stehenden ist klar, dass der zur Heilslehre der Neoliberalen hochstilisierte *Egoismus* - getarnt durch das Ideal der individuellen Freiheit - *keine tragfähige Basis für eine zeitgemäße Personal- und Mitarbeiterführung sein kann*, es sei denn man bekennt sich zu einem ausgeprägten autoritären Führungsstil mit entsprechendem Arbeits- und Geschäftsverhalten und praktiziert das auch tatsächlich. Das kann auf Dauer nicht erfolgreich und schon gar nicht zukunftsfähig sein, ge-

schah aber dennoch so bis zum bitteren und grausamen Ende. Das Maß des Irrsinns der größten Wirtschaftskatastrophe seit der 2. *Weltwirtschaftskrise* 1928 - 1932, also seit 75 Jahren, zeigt sich allein an dem unfassbaren Faktum, dass die Welt von der Entwicklung der Krise und vom Ausbruch der 3. *Weltwirtschaftskrise ab 2007* völlig überrascht wurde und nur extrem wenige und nicht ernst genommene Experten vor der Krise warnten.

Das Ausmaß der asozialen neoliberalen Ideen, die damit verbundene Menschenverachtung und die dadurch mitentscheidend ausgelösten Folgen der Krise, müssen sehr realistisch gesehen werden: Das Finanz- und Banksystem in den USA und Europa hat es im größten und zuvor kaum vorstellbaren Ausmaß vorgeführt, welche *Macht und Auswirkungen falsche Ideen* haben können, um weltweit im Stande waren, die Gesellschaft, die Wirtschaft und das soziale Gefüge an den Rand des Abgrundes zu führen und dabei von den zuständigen Stellen der Staaten und von deren riesigen Apparaten weder gestoppt wurden, sondern ganz im Gegenteil bis zum Ausbruch der Krise und noch geraume Zeit danach unterstützt und gedeckt wurden. Die folgende und bittere Lastenverteilung der Krisenbewältigung lief nach ähnlichem Muster weiter, quasi nach dem Motto: Die Ermordeten sind schuld! Denn die neoliberalen Täter haben per Saldo vor und nach der Krise prächtig verdient und die Geschädigten sowie die Ruinierten und noch ihre Kindern zahlen die Zeche! Das ist die wahre, verkehrte und verrückte Welt des Neoliberalismus und seiner falschen Propheten.

Die Krisenbewältigung lief zunächst nach einem Drehbuch, wie es *Neoliberale* geschrieben haben könnten. Das hat sich inzwischen in den USA und in der EU geändert (Ende 2014). Es wurde begonnen, die Krisenverursacher teilweise zur Verantwortung zu ziehen und das kann sicher noch nicht das Ende solcher Anstrengungen sein. Es sind weitere wirksame Vorkehrungen unverzichtbar, um für die Zukunft bestmöglich zu gewährleisten, dass sich die weltweite Katastrophe nicht ähnlich wiederholt. Die egozentrisch bestimmten *neoliberalen Ideen* erwiesen sich gleichermaßen als mächtig und unheilbringend, was hoffentlich nicht vergessen wird. All das konnte allerdings nur wider das bessere Wissen und durch die Hilfe unzähliger Mitläufer und Profiteure aus Gesellschaft, Politik, Wissenschaft und Wirtschaft passieren. Summa summarum sind diese vielgestaltigen Begleitumstände der Krisenentwicklung und -verursachung ein unfassbares Skandalon im Kontext mit der 3. *Weltwirtschaftskrise ab 2007*.

Menschen sind soziale Wesen und allein die Frage, ob das wirklich so ist, wird vielfach und zu Recht als provokant empfunden, da jeder weiß, dass er ohne andere nicht leben kann. Der Mensch definiert sich über soziale Beziehungen und Werte. Seine individuelle Identifikation findet er im sozialen Kontext. Er trifft Entscheidungen und setzt Handlungen, die für ihn von Nutzen sind und wird aus rationalen und emotionalen Erwägungen Soziales tun, wenn es ihm notwendig und sinnvoll scheint und nützt. Das wird nicht immer ideal gelingen, sonst gäbe es beispielsweise weniger Kooperationsprobleme. Die Sozialisation des Menschen ist stets verbunden mit Kommunikation und damit prozesshaft verknüpft mit der Gesellschaft, die wieder prägend auf die Menschen wirkt, natürlich über Personen und Gruppen, wie Eltern, Lehrer, Vereine usw. (*George H. Mead*, s. a.: de.wikipedia.org/wiki/george_herbert_mead) sowie Normen und Werte, die im Wege der Interaktion gesellschaftlich konstituiert werden (*Herbert Blumer*, s. a.: de.wikipedia.org/wiki/Herbert_Blumer). Werte und Normen selbst unterliegen Entwicklungen und Veränderungen, die auch den Menschen als soziales Wesen verändern. Der Bereich der Personal- und Führungsarbeit ist davon stark bestimmt, wie beispielsweise ein Blick auf den Wandel des Führungsstiles zeigt. Der Mensch als soziales Wesen, wie ihn *Aristoteles* (384 v. Chr. - 322 v. Chr.) als *Zoon politikon* verstand und der

als Begriff die abendländische Anthropologie bestimmte, ist substantiell heute selbstverständlich anders zu sehen (Internet: Menschen als soziale Wesen). Auf solchen Überlegungen basierte früher wie heute mehr oder minder stark eine Personal- und Führungsarbeit, angepasst an die jeweiligen und unterschiedlichen Verhältnisse, Normen und Werte. Die Bedeutung, den Wechsel und die Folgen der jeweiligen Ideen haben wir im 20. und 21. Jahrhundert im Schlechten wie im Guten kennengelernt.

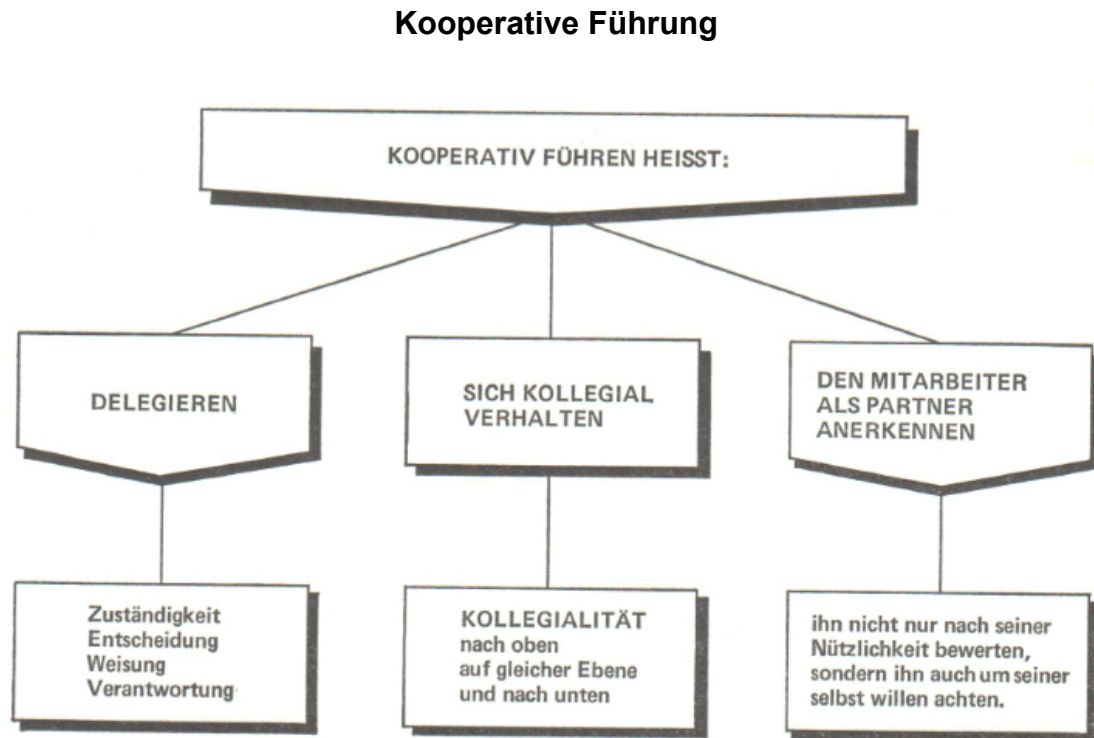
Gestaltungen der Mitarbeiterentwicklung erfordern, dass sie im Kontext und auf der Basis verfolgter normativer Vorstellungen erfolgen bzw. relevante Paradigmen das Handeln bestimmen. Ob beispielsweise solche Aufgaben nach den Vorstellungen und Regeln des *Neoliberalismus* oder der *Ökosozialen Marktwirtschaft* geschehen, wird zu sehr verschiedenen grundsätzlichen und konkreten Aktivitäten und Ergebnissen der Mitarbeiterentwicklung führen. Eine quasi wertfreie Mitarbeiterentwicklung ist in ihren Inhalten daher letztendlich nicht sinnvoll vorstellbar.

In den 70er-Jahren des letzten Jahrhunderts hielt *August Sahm* seine Vorstellungen zur *Mitarbeiterentwicklung als Führungsfunktion* fest, die das nachfolgende Schema wiedergibt und vom seinem Weitblick zeugt. Seine bestechende Aktualität ist bewundernswert. Den *Mittelpunkt der Funktionalität der Mitarbeiterentwicklung bildet der Vorgesetzte*, dem diese Aufgabe *originär* zufällt, die er daher auch selbst zu erbringen und zu verantworten hat. Eingebettet sind die Aufgaben der Mitarbeiterentwicklung in die Führungsfunktionen *Information*, *Motivation* und *Autorität*. Die Autorität wird im Sinne einer „*bejahenden Abhängigkeit*“ des Mitarbeiters (*Alexander von Humboldt*, 1769-1859) verstanden, wobei die Akzeptanz des Mitarbeiters gegenüber dem Vorgesetzten sich primär durch dessen humane und fachliche Kompetenz im Sinne einer *natürlichen Autorität* der Führungskraft begründet. Die "amtlichen" Autorität des Vorgesetzten sollte als erforderliche personale und organisationale Regelung dem gegenüber sekundäre Bedeutung haben. Die *Funktionen der Mitarbeiterentwicklung* sollen durch einen kooperativen Führungsstil geprägt und getragen werden. Darauf bauen die Gestaltungen von *Lernen*, *Kooperieren* und *Leisten* auf, wobei diesen Funktionselementen essentielle Gestaltungsfaktoren zugeordnet werden, um die angestrebten Ziele über relevante Teilfunktionen zu verwirklichen. Die Mitarbeiterentwicklung wird als die Gesamtheit eines komplexen, offenen und wertebasierten Systems gesehen, bei dem die einzelnen Teile bzw. Elemente sich in vielfältigen Wechselwirkungen und prozesshaft in dynamischen Entwicklungen befinden und hohe personen- und sachbezogene Anpassungsfähigkeit und Flexibilität realisierbar sein sollen.

Das Schema *Mitarbeiterentwicklung als Führungsfunktion* (nach A. Sahm) leitet sich von dessen Führungsvorstellungen, wie sie eingangs skizziert wurden. *Mitarbeiterentwicklung* setzt in diesem Kontext kooperative Führung voraus und beginnt beim einzelnen Mitarbeiter, bei der dieser gelernt hat, selbständig und mit Anderen verantwortlich zusammenzuarbeiten und Vorgesetzte verpflichtet, dass diese auch dazubereit sind, Mitarbeiter tatkräftig zu unterstützen, wie beispielsweise durch die Förderung des Fachkönnens und des zwischenmenschlichen Verhaltens als Voraussetzungen konstruktiver Kooperation, des Fortkommens und der Mitarbeiterbefriedigung am Arbeitsplatz usw. Funktionales und soziales Lernen und Leisten sind verbunden mit ständigen Lernprozessen, um die Kooperation und ihren Erfolg nachhaltig zu verankern. Die *Trainer- und Servicefunktion des Vorgesetzten für die Mitarbeiterentwicklung* ist originär, essentiell und als Teil der Führungsfunktion ad personam zu erfüllen, insbesondere in Verknüpfung mit den Arbeitsvollzügen als

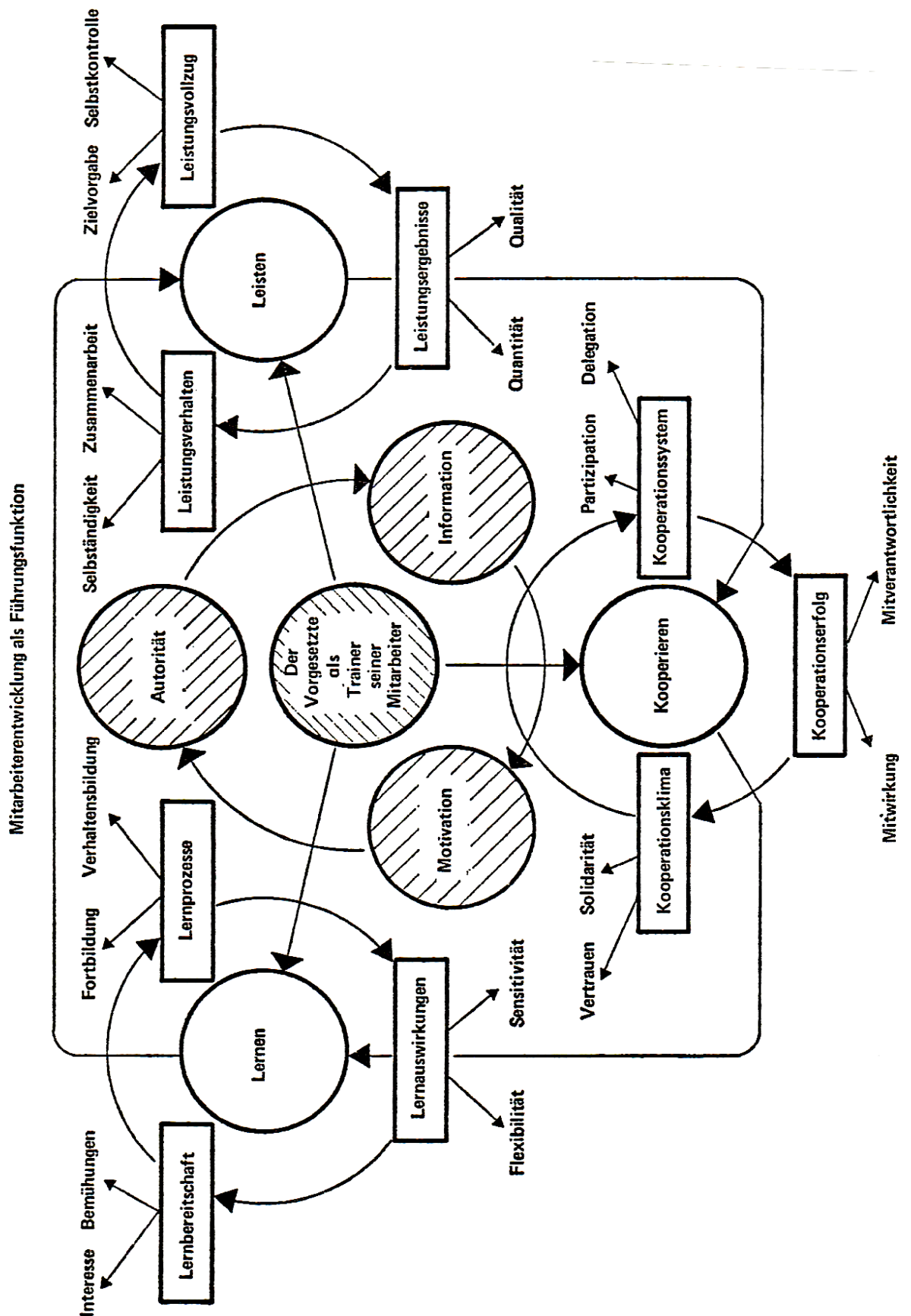
besonders effektiven Formen des Lernens (*Lernen durch Tun*). Die weiteren Schemata vertiefen sehr anschaulich die weiteren Zusammenhänge, s.a.:

Sahm, A.: Humanisierung im Führungsstil. Frankfurt 1977, S. 27-28; Abb. 10.1: S. 30):

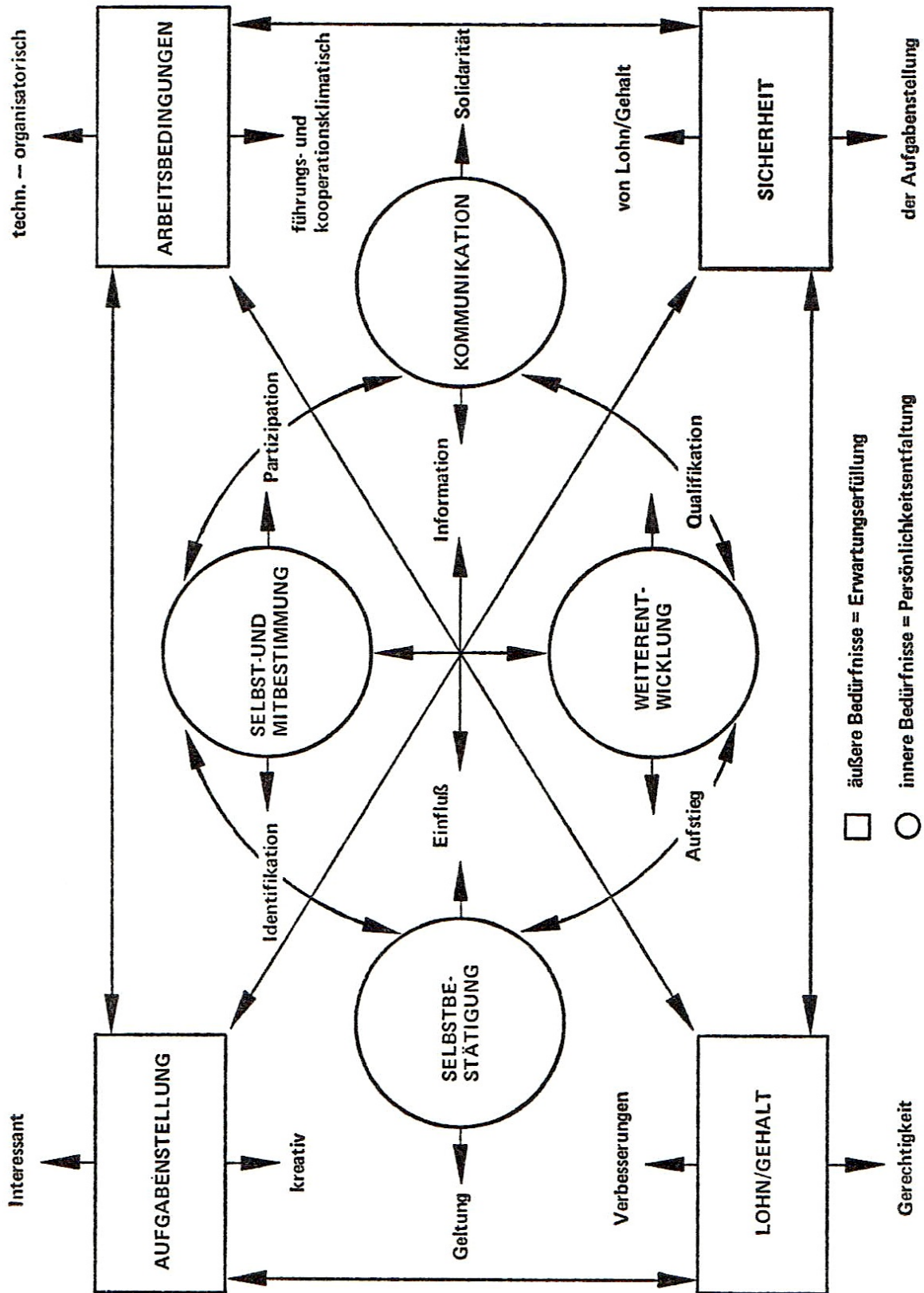


Gute Führung und Mitarbeiterentwicklung bedarf der Berücksichtigung der wechselseitigen Bedürfnisse in der beruflichen Zusammenarbeit. Das *Schema Bedürfnisse des Mitarbeiters in der beruflichen Zusammenarbeit* veranschaulicht den komplexen Zusammenhang aus der Sicht des Mitarbeiters, das nachfolgende *Schema Erwartungen von Mitarbeiter und Betrieb* (Sahm, A.: aaO., S. 35).

Mitarbeiterentwicklung als Führungsfunktion (nach A. Sahm)



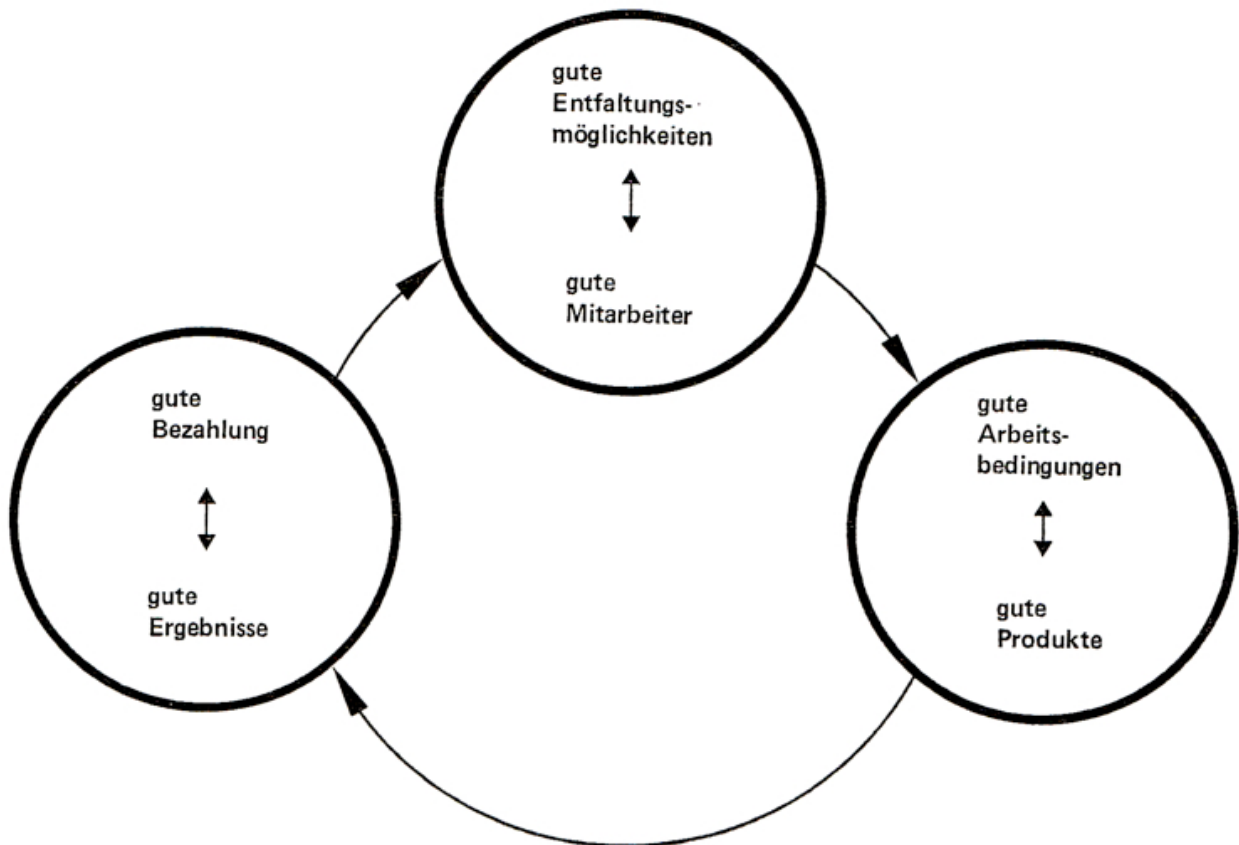
Bedürfnisse des Mitarbeiters und Betriebes in der beruflichen Zusammenarbeit



Die Schemata *Was erwartet der Mitarbeiter?* - *Was erwartet der Betrieb?* - *Das gemeinsame Interesse?* runden die Thematik der gegenseitigen Erwartungen ab:

Erwartungen der Mitarbeiter und des Betriebes

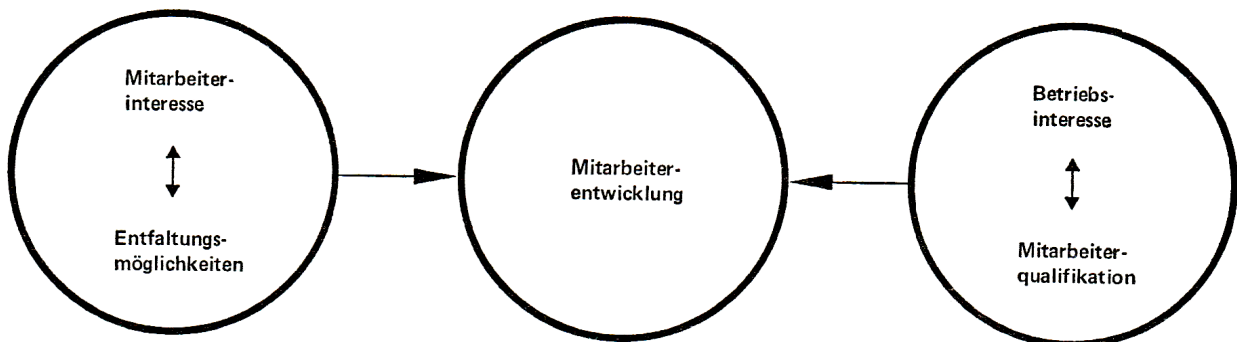
WAS ERWARTET DER MITARBEITER ?
WAS ERWARTET DER BETRIEB ?



(Sahm, A.: aaO., 1977, S. 49)

Das gemeinsame Interesse

WAS IST DAS GEMEINSAME INTERESSE ?

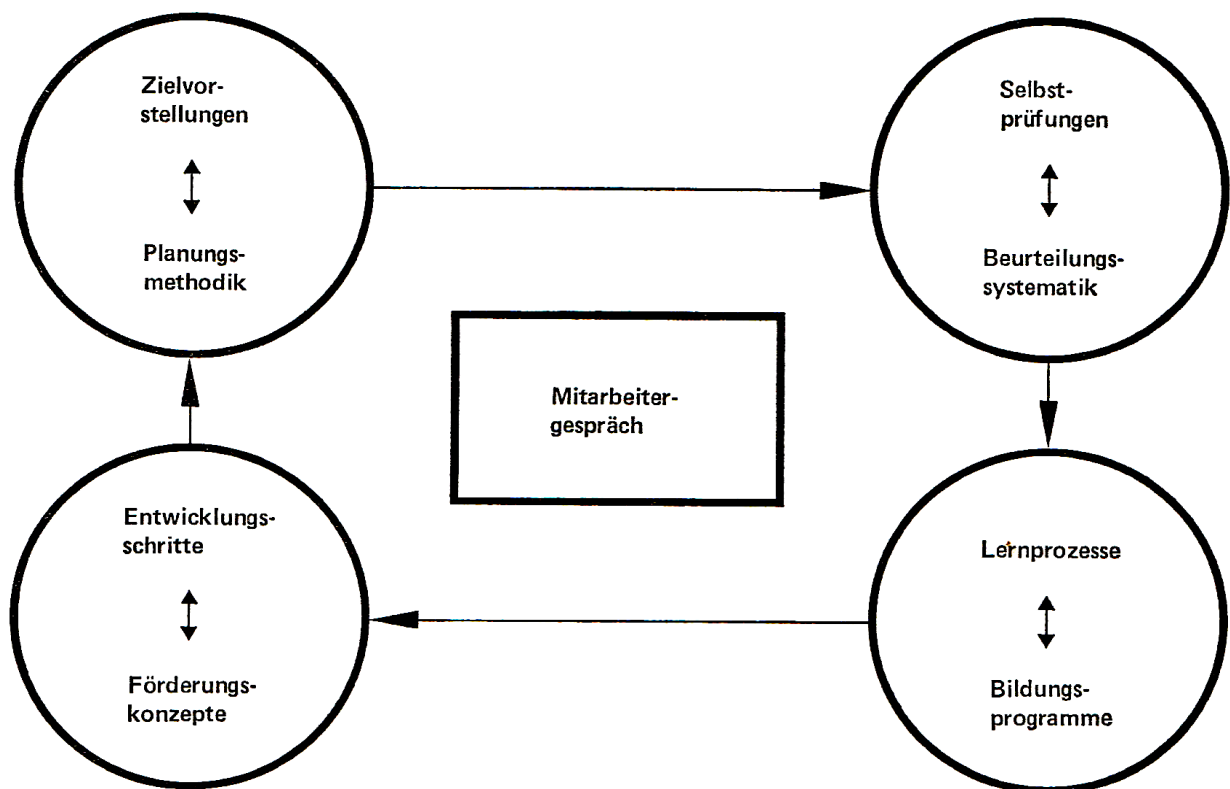


(Sahm, A.: aaO., 1977, S. 51)

Mitarbeiterentwicklung erfordert vom Betrieb gründliche Überlegungen, wie wann welche Qualifikationen erforderlich sind, welche Mitarbeiter hierfür geeignet und wieviel Zeit in welchen Zeiträumen hierfür aufzuwenden ist. Die Ermittlung der Bedarfe an Mitarbeiterentwicklung sind also sorgfältig zu planen. Das kann Bewertungsverfahren erfordern, ebenso Methoden- entscheidungen und die Mitarbeiter sind in die entsprechenden Arbeiten einzubeziehen. Im Mittelpunkt der Beantwortung der Fragen für die Optimierung der Mitarbeiterentwicklung steht das Gespräch der Führungskraft mit dem Mitarbeiter. Dabei erfolgt die Konkretisierung der Führungsfunktion, dass die *Führungskraft als Trainer des Mitarbeiters* diesen unterstützt, um ihn möglichst erfolgreich zu machen und dafür auch die persönliche Verantwortung trägt. Die Trainerfunktion ist eine *Kernaufgabe* der Führungskraft. Die folgenden Schemata zeigen die erforderlichen *Vorgehensweisen* und *Zusammenhänge* im Überblick:

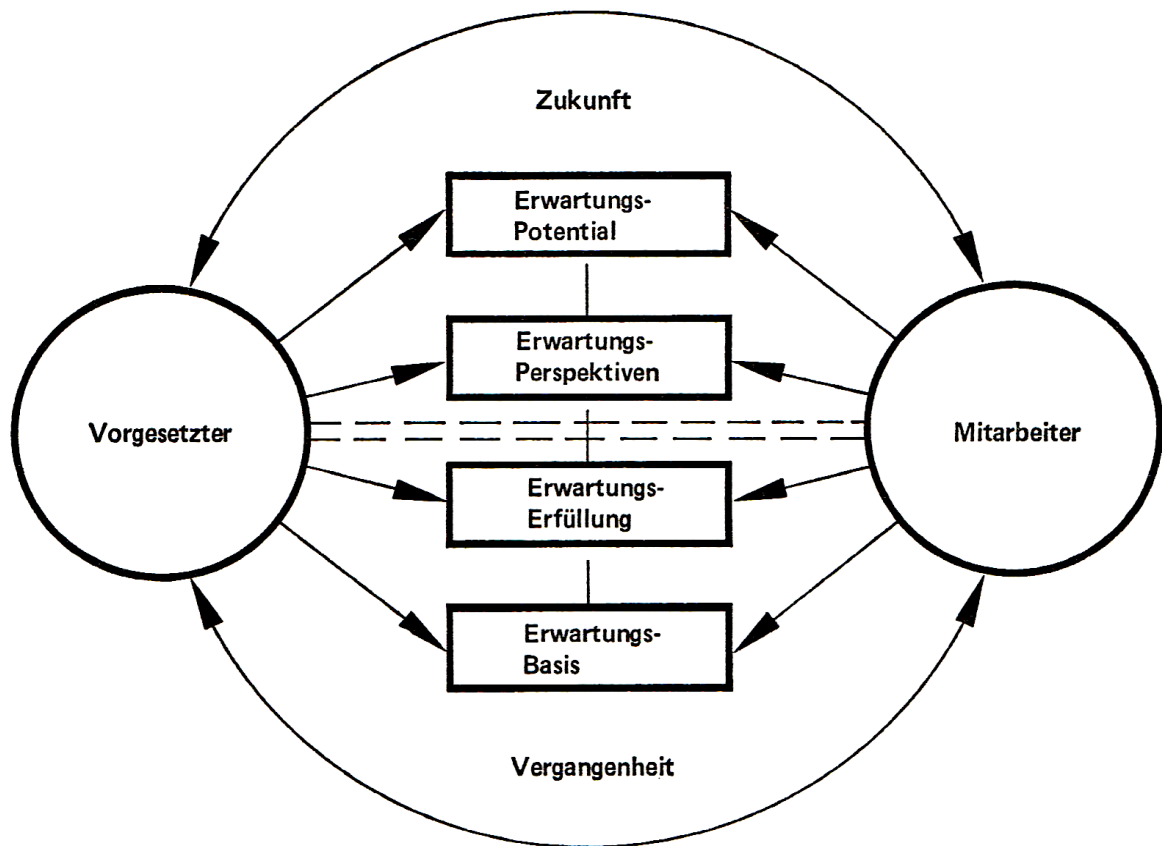
Was fordert Mitarbeiterentwicklung von Mitarbeitern und vom Betrieb

WAS FORDERT MITARBEITERENTWICKLUNG VOM MITARBEITER ?
WAS FORDERT MITARBEITERENTWICKLUNG VOM BETRIEB ?



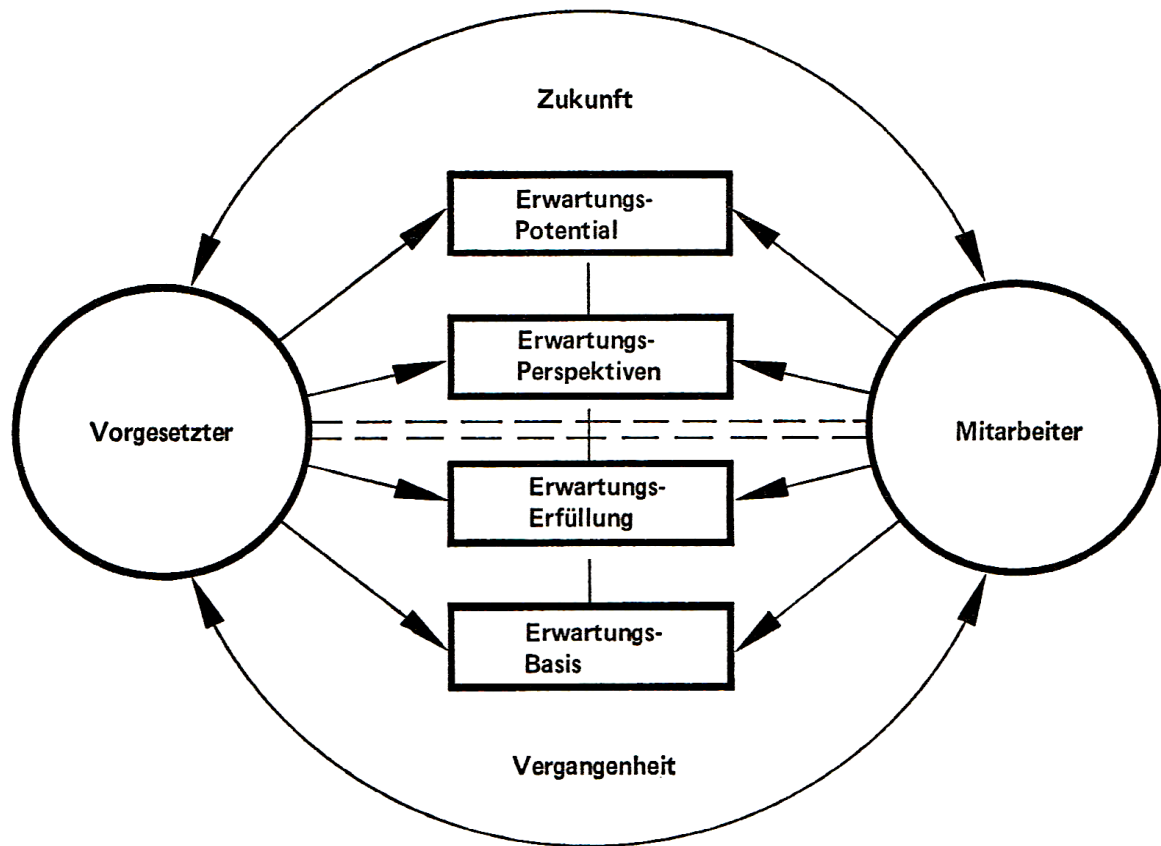
(Sahm, A.: aaO., 1977, S. 53)

DIALOG DER MITARBEITERENTWICKLUNG



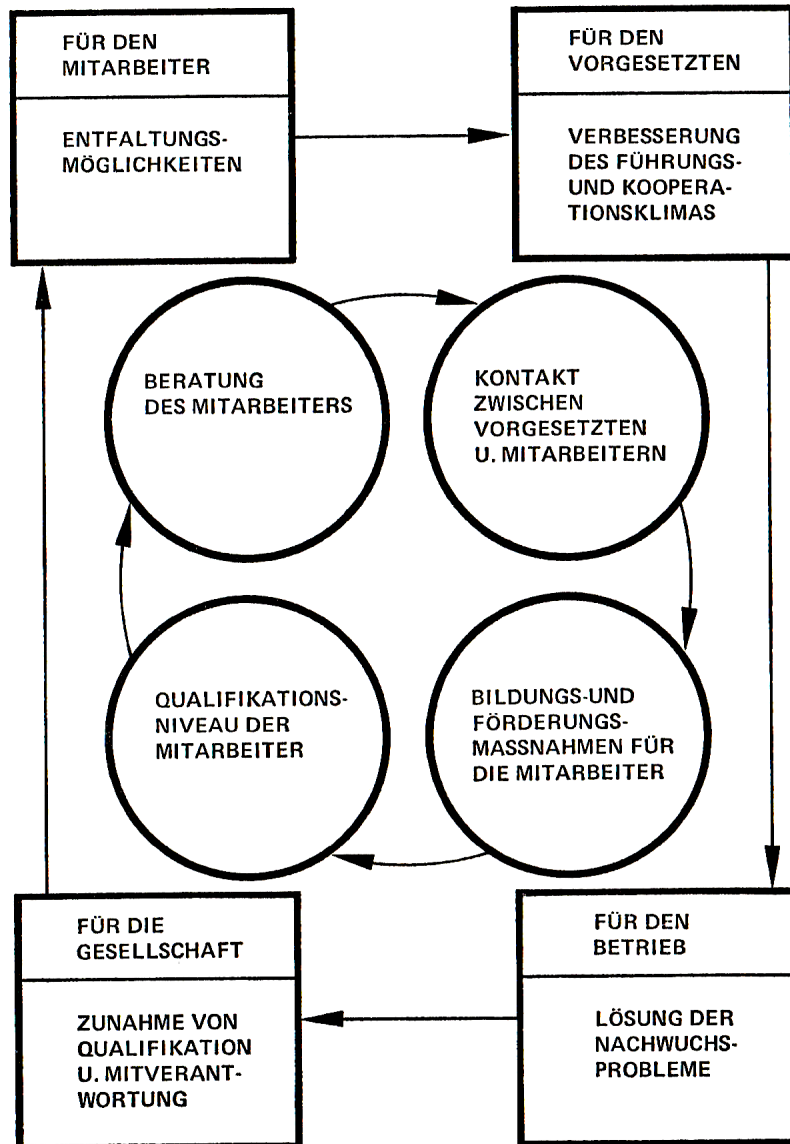
(Sahm, A.: 1977, S. 55)

DIALOG DER MITARBEITERENTWICKLUNG



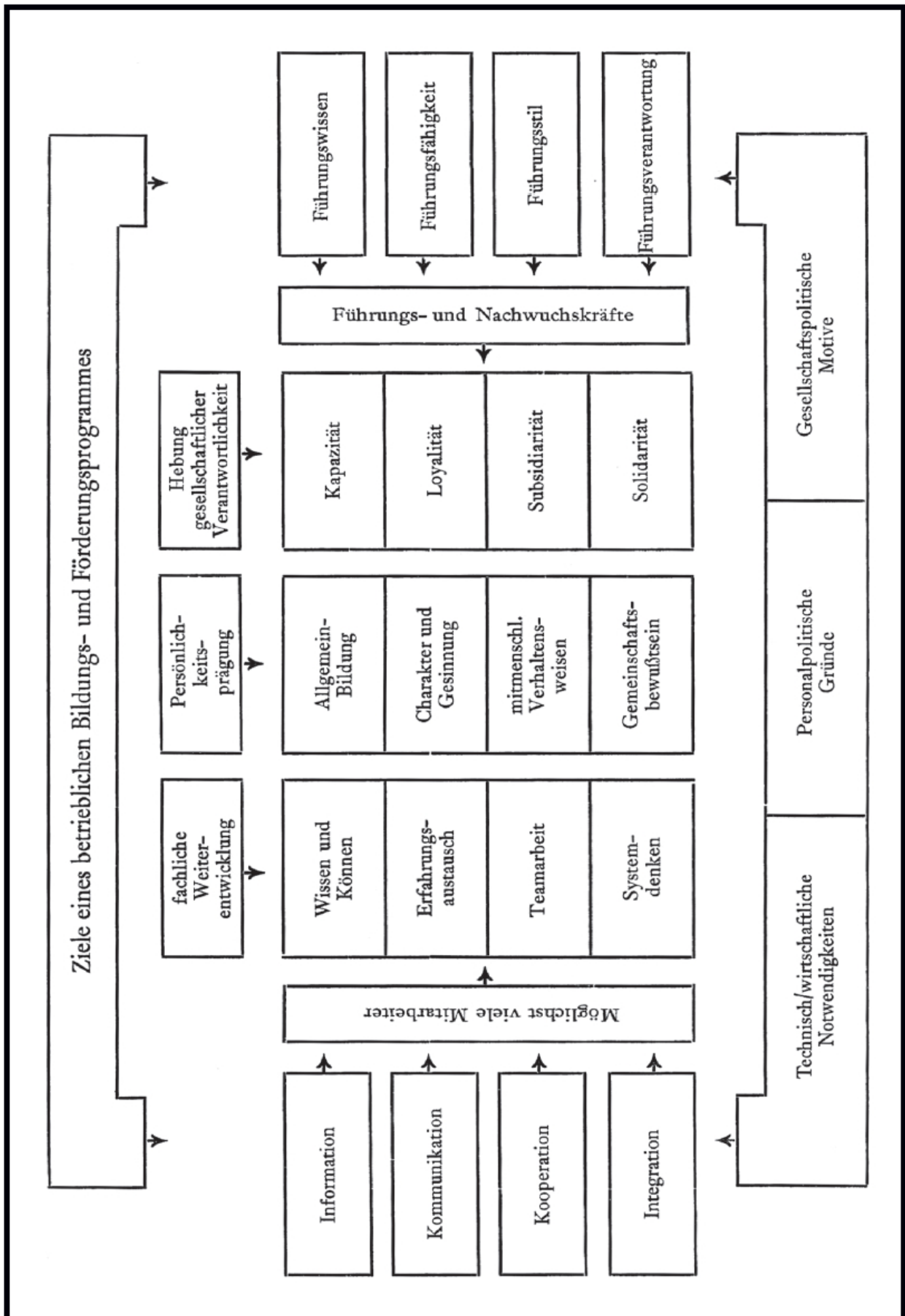
(Sahm, A.: 1977, S. 55)

Zweck und Nutzen der Mitarbeitergespräche



(Sahm, A.: 1977. S. 57)

Ziele eines betrieblichen Bildungs- und Förderungsprogrammes



Die im Überblick dargestellten Vorstellungen und Ansätze von *August Sahm* gehen in den wiedergegebenen Quellen bis in die Mitte der 60er-Jahre des vorigen Jahrhunderts zurück und hinterlassen - wie schon zu Beginn des vorliegenden Kapitels erwähnt - einen überraschend aktuellen Eindruck:

Das rührt zum *Einen* von der erstaunlichen Tiefe, Weitsichtigkeit und Klarheit der Ideen, Überlegungen und des bewunderungswürdigen Engagements von *August Sahm*.

Zum *Zweiten* verloren die bis Ende der 70er Jahre des zurückliegenden Jahrhunderts vorherrschenden *ordoliberalen Orientierungen* und die *Vorstellungen der Ökosozialen Marktwirtschaft* in der Praxis zunehmend an Resonanz. Das dürfte auch mit dem größeren gewordenen zeitlichen Abstand zum Kriegsende, dem Wiederaufbau und den geänderten gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Verhältnissen teilweise begründbar sein. Es gewannen aber auch die von den USA und England ausgehenden neoliberalen Vorstellungen stark an Boden. Schließlich erhielten vor allem von dort aus die neoliberalen Vorstellungen sehr starken politischen Rückenwind, der in der europäischen Politik und von den engsten Partnern kommend durchaus Resonanz fand (*Ronald Reagan; Margaret Thatcher; Bill Clinton*). Beim deutschen sozialdemokratischen Bundeskanzler *Gerhard Schröder* (1998-2005) war der Einfluss greifbar und hat seine Politik als Kanzler in den Jahren 1998 bis 2005 stark bestimmt. Sein Übername als „Kanzler der Bosse“ kam nicht von ungefähr und sein späterer privater berufliche Weg wies in ähnliche Richtungen. Eine gewisse Affinität zu neoliberalen Ideen war auch beim österreichischen und bürgerlichen Bundeskanzler der Jahre 2000 bis 2007, *Wolfgang Schüssel* (1945), nicht zu übersehen. Nach den Nationalratswahlen Ende 1999 gelang ihm vom dritten Platz aus das Kunststück, mit dem freiheitlichen Parteiführer *Jörg Haider* (1950 – 2008) eine Regierungskoalition zu bilden, was nationale und internationale Proteste auslöste, da die Partei von *Haider* als rechtsextrem angesehen wurde. Das führte für neun Monate zu diplomatischen „Sanktionen gegen Österreich“. Der umstrittenen bürgerlich-freiheitlichen Koalition folgten kaum zu zählende Skandale, die bis in die Gegenwart die Zivil- und Strafgerichte in Österreich und neuerdings auch von Bayern (Hypo Alpe-Adria-Bank International AG, Klagenfurt) auf Trapp halten und ein Ende ist nicht absehbar (2019). Die österreichischen Bürger werden dafür mit Milliardenbeträgen zur Kasse gebeten und die Öffentlichen Haushalte stöhnen seit Jahren daher unter handfesten budgetären Engpässen, deren Ende einschließlich einiger diffizilen politischen Probleme nicht absehbar sind. Kurzum, auch in Österreich sind Parallelen zum neoliberalen Debakel, aber auch autoritärer politischer Tendenzen nicht fremd.

Die ordoliberalen Vorstellungen und Werte gingen als *Paradigmen* in die Konzeption der *Sozialen* und später der *Ökosozialen Marktwirtschaft* ein, die im deutschsprachigen Raum und darüber hinaus mit verschiedenen nationalen Varianten in Europa die Wirtschaft und Wirtschaftspolitik prägten. Bereits ab den 70er Jahren des vorigen Jahrhunderts begannen sich aber die *neoliberalen Entwicklungen zu Lasten der Ideen der Sozialen bzw. Ökosozialen Marktwirtschaft* auszubreiten, die eine *fundamental andere Tendenz* in erheblichen Teilen der Wirtschaft, Politik und Gesellschaft verfolgten, tatsächlich auch erlangten und wovon auch zunehmend immer mehr Länder erfasst wurden. Es kam vor allem zunächst in Theorie und Lehre, dann aber auch in der Praxis zu einem als *Niedergang zu qualifizierendem Verlust des Gedankengutes der Ökosozialen Marktwirtschaft, d. h. der Neoliberalismus gewann in den weiteren Jahren stetig an Boden*.

Bei den *Themenbereichen Personal- und Führungsarbeit*, die zuvor und bis zur neoliberalen Wende ein bis heute nicht mehr erreichtes hohes Niveau in Lehre und Praxis hatten, riss quasi der Faden einer sehr bemerkenswert positiven Entwicklung etwa 1975 ab. Einschlägige Fachliteratur im Sinne der bis dahin führenden Vorstellungen wurde rar. Betriebe, beratende Berufe, öffentliche Einrichtungen, Organisationen, Interessenvertretungen usw. schlugen großteils andere Wege ein bzw. folgten mehr und mehr den neoliberalen Tendenzen und Entwicklungen. Damit verengte sich der Blick auf die wenigen, sehr einfachen, egozentrischen Ideen und trügerischen Prophezeiungen des *Neoliberalismus*. Für Persönlichkeiten mit ordoliberaler Geisteshaltung und Vertreter der Ökosozialen Marktwirtschaft wurde die Luft dünner. Ihre Hoffnungen auf ein Umdenken waren zwar groß, aber durch etwa vier Jahrzehnte leider weitgehend vergeblich. Der Konzeption der *Sozialen* und später der *Ökologischen Marktwirtschaft* wurde nie abgeschworen oder sie auch nur in Frage gestellt. Sie verlor aber de facto deutlich an Boden. Neoliberale Ideen gewannen für das reale Handeln der Akteure in wesentlichen Bereichen der Gesellschaft, Politik und Wirtschaft dagegen immer mehr an Gewicht. Die Verschiebungen erfolgten in kleinen Schritten und unspektakulär. Daher bestand fälschlicher- und fatalerweise auch kein breiteres Interesse, auf die tatsächlich brisanten Aushebungen und Verschiebungen der *Paradigmen* mit allen ihren Folgen mit der notwendigen Konsequenz einzugehen und die fatalen Tendenzen einer ernsthaften Auseinandersetzung zu unterziehen. Wäre das in ausreichendem Maße auf nationaler, europäischer und internationaler Ebene erfolgt, wäre das *Faktum der Macht der Ideen des Neoliberalismus* und die daraus resultierenden *bedrohlichen Folgen begriffen und transparent* geworden. Mit einiger Wahrscheinlichkeit hätte das ein Umdenken einleiten können. Das geschah offenkundig zu wenig und man schlitterte ohne auf potentielle Gefahren ernsthaft zu reagieren immer weiter in Richtung einer krisenhaften Entwicklung und landete schließlich in der *3. Weltwirtschaftskrise ab 2007*. Ohne das *Skandalon des Missachtens einer hochgefährlichen und weltweiten Gefahr*, geschweige denn bei einer genügend frühzeitige Reaktion, hätte sich vielleicht die *3. Weltwirtschaftskrise ab 2007* sogar verhindert lassen oder zumindest wären das Ausmaß und die verheerenden Folgen der Krise zumindest in Europa geringer gewesen. Das erfolgte nicht und ist zweifellos auf allen genannten und verantwortlichen Ebenen als tragisches Armutszeugnis und Inkompetenz zu werten, und zwar nicht nur der Politik, sondern ebenso der Gesellschaft einschließlich der Zivilgesellschaft, der Wirtschaft, der Verbände, von Lehre und Forschung, der Religionsgemeinschaften usw. An Mahnern hat es nicht gefehlt, sie fanden jedoch kein Gehör. Dieses erschütternde und dunkle Kapitel der *3. Weltwirtschaftskrise ab 2007*, wurde bislang bei der Bewältigung der Krise bezeichnenderweise kaum oder gar nicht thematisiert, natürlich auch nicht die Verantwortungsproblematik für dieses Versagen. Der Umgang mit der Wahrheit durch Verschweigen ist wenig konstruktiv.

Drittens leitet sich die heutige Aktualität von *August Sahm* davon ab, dass seine Arbeit stets auf der Realität der betrieblichen Praxis der Personal- und Führungsarbeit basierte und im lebendigen Kontext mit ethischen und gesellschaftlichen Normen entstand. Das Wort *Humanismus* war keine schöngeistige Garnierung, sondern für *August Sahm* gelebte Orientierung. Dadurch konnte *Sahm* die oft enge, zeit-, tendenz-, formal- und auch gelegentlich modengebundene Betriebswirtschaft sprengen und überwinden. Er fand dafür bei einem Großteil der deutschen Industrie positive Resonanz. Von deren Interessensvertretungen wurde *Sahm* unterstützt und mit wichtigen Aufgaben betraut, die zur Verbreitung seiner Vorstellungen beitrugen, ähnlich wie es durch seine Arbeit als Hochschullehrer und Autor geschah.

Mit dem von den allermeisten Akteuren unerwarteten Ausbruch der 3. *Weltwirtschaftskrise ab 2007*, die und ihre nachteiligen Ausläufer noch längst nicht beendet ist (2019), erkannte man - zwar zu spät, aber doch - die Macht der neoliberalen Ideen und deren fatale Umsetzung in vollem Umfang, ebenso die für die Krise hauptverantwortlichen Gruppen, nämlich: Die Ideengeber des Neoliberalismus, willfährige und überforderte Politiker, Interessenvertreter, die länderübergreifende Schlüsselbranche der Finanzindustrie, Spekulanten und eine erhebliche Gruppe international agierender Wirtschaftsführer, die endlich vor den Vorhang mussten. Dabei darf nicht vergessen werden, dass die genannten Gruppen nicht nur die verantwortlichen Auslöser, sondern auch die zeitweiligen Profiteure des wirtschaftlichen Debakels waren und auch darin die Motive ihres unredlichen und verhängnisvollen Tuns lagen und - so die Befürchtung - nach wie vor potentiell auch weiterhin noch liegen. Verhaltensprägungen sind erfahrungsgemäß sehr stabil, das gilt auch für Exponenten und Nutznießer des Neoliberalismus. Während der *Dominanz des Neoliberalismus durch nahezu vier Jahrzehnte*, hatten diese Gruppen mit ihrer Ideologie eine Umorientierung in den Köpfen, Herzen und dem Handeln unzähliger Menschen bewirkt, die in der Gesellschaft und Wirtschaft vieler Länder wichtige Positionen innehatten und quasi zu *Mitläufern* und teilweise zu den Gewinnern der neoliberalen Heilslehre wurden. Ohne diese *Mitläufer-Effekte* wären die fatalen Entwicklungen vielleicht früher und mit geringeren Schäden zu Ende gegangen oder vielleicht sogar zu stoppen gewesen.

Die 3. *Weltwirtschaftskrise ab 2007* hat die Gesellschaft und Wirtschaft an den Abgrund einer weltweiten Wirtschaftskatastrophe geführt. Wie hoch allein die materiellen Schäden einschließlich der noch zu erwartenden Folgeschäden sind, war zunächst noch kaum genau zu beziffern. Die politisch bestimmte Aufklärungsbereitschaft dürfte von Anfang an aber auch begrenzt gewesen sein, da sie ja nicht getrennt von der politischen und wirtschaftlichen Verantwortung gesehen werden kann. Den relevanten Machteliten war natürlich klar, dass die politischen und wirtschaftlichen Reaktionen bei Kenntnis der vollen Wahrheiten höchst unangenehm, folgens schwer und entsprechende personale Risiken schlagend werden können. Die Begriffe „Beruhigung“ und „Schönfärberei“ sind in diesem Zusammenhang zur politischen „Droge“ geworden, um Paniken möglichst zu vermeiden, aber auch personale Verantwortlichkeiten zu vertuschen.

Die jüngeren Entwicklungen zeigen allerdings, dass Letzteres zu bröckeln beginnt. Ausgehend von den USA und inzwischen auch in Europa, werden beispielsweise Großbanken mit ein- und zweistelligen Milliardenbeträgen gerichtlich zu Schadensersatzleistungen und Strafen verurteilt oder ersatzweise zu ähnlich enormen Ausgleichszahlungen zur Kasse gebeten, um solche Prozesse zu vermeiden. Bei Banken wurden für solche Fälle mittlerweile enorme Milliardenbeträge an Rückstellungen gebildet, d.h. die Verfahren haben begonnen und werden vermutlich noch jahrelang weitergehen. Zahler sind bislang die Banken oder ähnliche Einrichtungen, teilweise auch die Großindustrie. Gelegentlich hat man den Eindruck, dass die speziell die USA mittlerweile daraus ein profitables Geschäft gemacht haben. Es ist jedoch nicht auszuschließen, dass auch Personen straf- und zivilrechtlich belangt werden und die personale Verantwortung zu nachteiligen personalen Folgen materieller Art führen, ganz abgesehen von weiteren beruflichen und gesellschaftlichen Beeinträchtigungen. Die nichtmateriellen Schäden zu erfassen und zu bewerten ist naturgemäß weitaus schwieriger. Selbst mit reger Fantasie und guten Informationsquellen ist das Vorstellungsvermögen eigentlich überfordert.

Zweifelloos zwingt die 3. *Weltwirtschaftskrise ab 2007* zu *selbskritischer Rückbesinnung*, der zwar langsam aber stetig kompetender und konsequenter auch *Maßnahmen* folgen, um zukünftig so extrem gefährliche Situationen vorbeugend zu verhindern. Die sehr gestiegenen und zukünftig rasch wichtiger werdenden kreativen und innovativen Leistungen der Wirtschaft, die Globalisierung und der steigende Stellenwert der Informationstechnologie usw., alles Faktoren, die stärker denn je die Wirtschaft und den Wohlstand der Menschen bestimmen werden, blieben im Kontext mit der 3. *Weltwirtschaftskrise ab 2007* nicht ohne Folgen. Zu Recht werden mit diesen Begriffen und den damit verbundenen wirtschaftlichen Möglichkeiten große Hoffnungen für eine Gesundung von Gesellschaft und Wirtschaft verbunden. Über die optimalen Wege in die weitere Zukunft wird noch heftig gestritten, zu unterschiedlich und zu zahlreich sind die jeweiligen Interessenlagen und Machtverhältnisse. Das ist der natürliche Gang der Dinge, der somit nicht essentiell die guten und erforderlichen Gründe auf Hoffnung und die Lösung der Probleme verhindern sollte.

Zum einen wird zunehmenderkannt, dass das *zukünftige Modell* der *Ökosozialen Marktwirtschaft* mit seinen geistigen Wurzeln im *Ordoliberalismus* die rettende Alternative zum Sündenfall des Neoliberalismus darstellt. *Zum Zweiten* mit den anzustrebenden Neu- und Reorientierungen sind auch die Weichenstellungen einer *zeitgemäßen Personal- und Führungsarbeit* systemimmanent verbunden und durch die vorgenannten Entwicklungen unumgänglich (Bedeutungszunahme von Innovation, Globalisierung, Information u. a.). Daher ist es auch richtig, sich dankbar auf Persönlichkeiten wie *August Sahm* und ihre Leistungen zu besinnen und zu überlegen, wie man mit Hilfe ihrer Ideen und auch den damit erreichten handfesten früheren Erfolgen in der Praxis, zukünftige Gestaltungen möglichst gut konzipieren und bewältigen kann. Dabei werden Aktualisierungen und ausreichend klare Konkretisierungen erforderlich sein, um notwendige Abstimmungen mit jenen Erfordernissen zu erreichen, die sich gegenwärtig und mit den weiteren Entwicklungen stellen werden. Die ethische und substantielle Basis im Sinne einer *Ökosozialen Marktwirtschaft* ist redlich, gerecht, solide, zeitgemäß, wirtschaftlich erfolgversprechend und daher ein solides Fundament, auf dem die Bewältigung der 3. *Weltwirtschaftskrise ab 2007* letztendlichbewerkstelligt werden kann und angestrebte, nachhaltige und weitere Entwicklungen basieren sollten.

Kundigen ist durchaus noch bekannt, welches reiche Ausmaß an Vorstellungen, Ansätzen und Realisationen an fortschrittlichen und für die damalige und heutige Gesellschaft und Wirtschaft gleichermaßen wichtige Vorhaben und Projekte bis etwa zum Ende der 70er-Jahre des vorigen Jahrhunderts entstanden. Das Wissen darüber ist allerdings weitgehend in der breiteren Öffentlichkeit, aber auch bei Fachleuten in den vergangenen rund 35 bis 40 Jahren geschwunden. Gott sei Dank aber nur scheinbar, denn es wurde fundiert und breit dokumentiert und kann mit wenig Mühe gehoben werden. Seine Adaption auf heutige und zukünftige Verhältnisse ist daher mit überschaubarem Aufwand möglich und zweifellos nützlich.

Ein *Beispiel*: Es gab etwa ab Mitte der 65er bis zum Anfang der 80er-Jahre des letzten Jahrhunderts in allen deutschsprachigen Ländern realisierte und mit großem Engagement verfolgte Programme und realisierte Projekte, die unter dem Begriff *Partnerschaftsbetriebe* bekannt wurden. *Guido Fischer* (1899-1983), Professor an der Universität München und ein Kreis sehr renommierter Wirtschaftswissenschaftler bildeten das geistige Zentrum für diese Idee und ihre praktische Umsetzung. *Guido Fischer* trug diese Gedanken mit großem Erfolg bis nach Japan. Das *Grundanliegen der Partnerschaftsidee* war zeitgeschichtlich von der wirtschaftlichen Aufbauarbeit nach dem

2. Weltkrieg und der dabei oft gelebten Solidarität zwischen Unternehmern und ihren Mitarbeitern getragen. Es basierte größtenteils auf der Anknüpfung an die *Katholische Soziallehre*, die bekanntermaßen auch die Grundlage für den von *Walter Eucken* (1891-1950) begründeten *Ordoliberalismus* bildete, auf dessen Grundlage das Konzept der *Sozialen Marktwirtschaft* entwickelt wurde, wie: Schaffung einer zeitgemäßen und vertrauensbasierten Personal- und Führungsarbeit, Mitbestimmung und Mitunternehmertum, Vermeidung des Klassenkampfes alter Prägung, Erfolgs-, Vermögens- und Kapitalbeteiligung und Verfolgung einer zeitgemäßen Unternehmenskultur. Interessant ist, dass es bereits im 19. Jahrhundert Beispiele von Gewinnbeteiligungen bei einigen Unternehmen gab, deren Intentionen denen der *Partnerschaftsbetriebe* ähnelten. Überträgt man die beispielhaft kurz skizzierten Konzepte und Praktiken der *Partnerschaftsbetriebe* auf die heutige Zeit, ist es nicht schwer, daraus wertvolle und aktuelle Anregungen zu gewinnen. Solche Beispiele ließen sich viele finden.

Mitarbeiterentwicklung und das *Lernen von Organisationen* entsteht nur dann, wenn einzelne Menschen lernen. Individuelles Lernen ist aber keine Gewähr dafür, dass Mitarbeiterentwicklung im Gesamten oder organisationales Lernen erfolgt. Aber ohne individuelles Lernen funktionieren die vorgenannten kollektiven Lernformen nicht. Nach *Peter S. Senge* geht es daher um „*Personal Mastery*“, die den "Begriff, mit dem meine Kollegen und ich die Disziplin der Selbstführung und Persönlichkeitsentwicklung bezeichnen. Menschen, die einen hohen Grad an Personal Mastery erlangen, erweitern beständig ihre Fähigkeiten, die Ergebnisse zu erzielen, die sie wahrhaft anstreben. Ihr kontinuierliches Streben nach Selbstschulung prägt den Geist der lernenden Organisation“ (*Senge, P. M.: Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation*, Stuttgart 1999, S. 171 und 173).

Es stellt sich damit zunächst auch die Frage über die Erwartungen an die *Gefragten Eigenschaften im Topmanagement*, die eine aktuelle Studie (Ende 2012) ermittelte und die das folgende Schema zeigt :

Gefragte Eigenschaften im Top-Management

Kompetenzen, Fähigkeiten	Maßgeblichkeit
Interkulturelle Kompetenz	2,05
Fremdsprache	1,95
Berufliche Ausbildung	1,37
Berufliche Erfahrung	2,29
Selbstbewusstsein	2,89
Belastbarkeit	2,58
Emotionale Stabilität	2,68
Durchsetzungsstärke	2,95
Teamorientierung	1,47
Soziabilität	1,47
Kontaktfähigkeit	2,63
Sensitivität	2
Handlungsorientierung	2,42
Flexibilität	2,53
Gewissenhaftigkeit	1,50
Führungsmotivation	2,63
Gestaltungsmotivation	2,95
Leistungsmotivation	2,68

(Der Standard, Wien vom 15./16.12.2012, S. K 16)

Die Studie ist wegen ihrer *Aktualität im Kontext mit der 3. Weltwirtschaftskrise ab 2007 besonders wertvoll*, da sich deren Auswirkungen mit Sicherheit in den Ergebnissen der Studie niederschlagen. Natürlich gibt es frühere und ähnliche Studien in der Fachliteratur, die aber die spektakuläre und vor allem tiefgreifende Zäsur der *3. Weltwirtschaftskrise ab 2007* natürlich nicht wiedergeben können. Ferner haben die Fragen und Ergebnisse der Studie eine hohe *Affinität zur vorliegenden Ausarbeitung*.

Richtung, Inhalt, Methoden und praktische Vorgehensweisen der *Mitarbeiterentwicklung* sind dank deren Schlüsselfunktion für Unternehmen und Einrichtungen vom *Top-Management* im Sinne der *Tendenz zu einer personalistischen Unternehmensführung* zu treffen. Dem Gedanken folgt auch die Studie und erhebt daher zunächst die Erwartungshaltungen von Top-Managern.

Die gleiche Fragenstellung für das *Mittlere Management* und Fähigkeiten in den *Human Resources* ergab folgende Ergebnisse:

Gefragte Eigenschaften im Mittleren Management

Kompetenzen, Fähigkeiten	Maßgeblichkeit
Interkulturelle Kompetenz	1,72
Fremdsprache	1,50
Berufliche Ausbildung	1,39
Berufliche Erfahrung	1,58
Selbstbewusstsein	2,22
Belastbarkeit	2,59
Emotionale Stabilität	2,44
Durchsetzungsstärke	2,06
Teamorientierung	2,28
Soziabilität	1,74
Kontaktfähigkeit	2,22
Sensitivität	2,11
Handlungsorientierung	2,33
Flexibilität	2,50
Gewissenhaftigkeit	2,06
Führungsmotivation	2,61
Gestaltungsmotivation	2,28
Leistungsmotivation	2,56

(Der Standard, Wien vom 15./16.12.2012, S. K 16)

Fähigkeiten in den Human Resources

Kompetenzen, Fähigkeiten	Maßgeblichkeit
Interkulturelle Kompetenz	2,44
Fremdsprache	1,67
Berufliche Ausbildung	1,67
Berufliche Erfahrung	2,28
Selbstbewusstsein	2,47
Belastbarkeit	2,11
Emotionale Stabilität	2,78
Drucksetzungsstärke	1,83
Teamorientierung	2,50
Soziabilität	2,39
Kontaktfähigkeit	2,94
Sensitivität	3,00
Handlungsorientierung	2,22
Flexibilität	2,50
Gewissenhaftigkeit	2,11
Führungsmotivation	2,39
Gestaltungsmotivation	2,44
Leistungsmotivation	2,28

(Der Standard, Wien vom 15./16.12.2012, S. K 16)

Die sozialempirische Studie in Form von Befragungen bei 50 interviewten Führungskräften erfolgte durch das *Berater Zentrum Dorotheergasse* (bzd) in Wien, einer anerkannten Einrichtung mit den Arbeitsschwerpunkten Organisation, Führung und Teamentwicklung. Die Ergebnisse sind erstaunlich und machen das besondere Gewicht der Themen deutlich, die man unter dem Begriff *Persönlichkeitsqualitäten* subsumieren könnte. Die *berufliche Ausbildung* mit den Werten 1,37/Top und 1,39/Mittel ist vergleichsweise nieder bewertet, die berufliche Erfahrung mit 1,58/Top und 2,28/Mittel dagegen etwas höher, und zwar besonders bei Führungskräften der mittleren Ebene, was durchaus durch die Aufgabendifferenzierungen zwischen Top- und Mittelmanagement nachvollziehbar ist.

Die Aufgabenschwerpunkte bzw. Fähigkeiten, die von den befragten Führungskräften für den *Bereich Human Resources* genannt wurden - die auf der Ebene unter der Geschäftsführung positioniert wurden -, ergibt ein *Fähigkeiten-Profil*, das in etwa den beiden anderen Studienergebnissen ähnelt, sieht man von *aufgabenspezifischen und zeit-*

bedingten Abweichungen nach oben bei den Kategorien *Interkulturelle Kompetenz*, *Kontaktfähigkeit* und *Sensitivität* ab. Bemerkenswerte Studienergebnisse über Entwicklungen im Jahr 2012 gegenüber dem Vorjahr mit Blick auf die Funktionen des Human Resources sind u. a.: Führungsstil straffer und autoritärer. - Erhöhte Belastbarkeit und Teamorientierung. - Strategien und Handlungsvorgaben stärker beim Topmanagement. - Weniger Personal. - Mehr Führungskräfteentwicklung. - Mehr Coaching.

Extern sind einer Interpretation der vorhergehenden Studien-Ergebnisse natürlich Grenzen gesetzt, will man allzu spekulative Aussagen vermeiden. Zwei Punkte seien dennoch aufgegriffen:

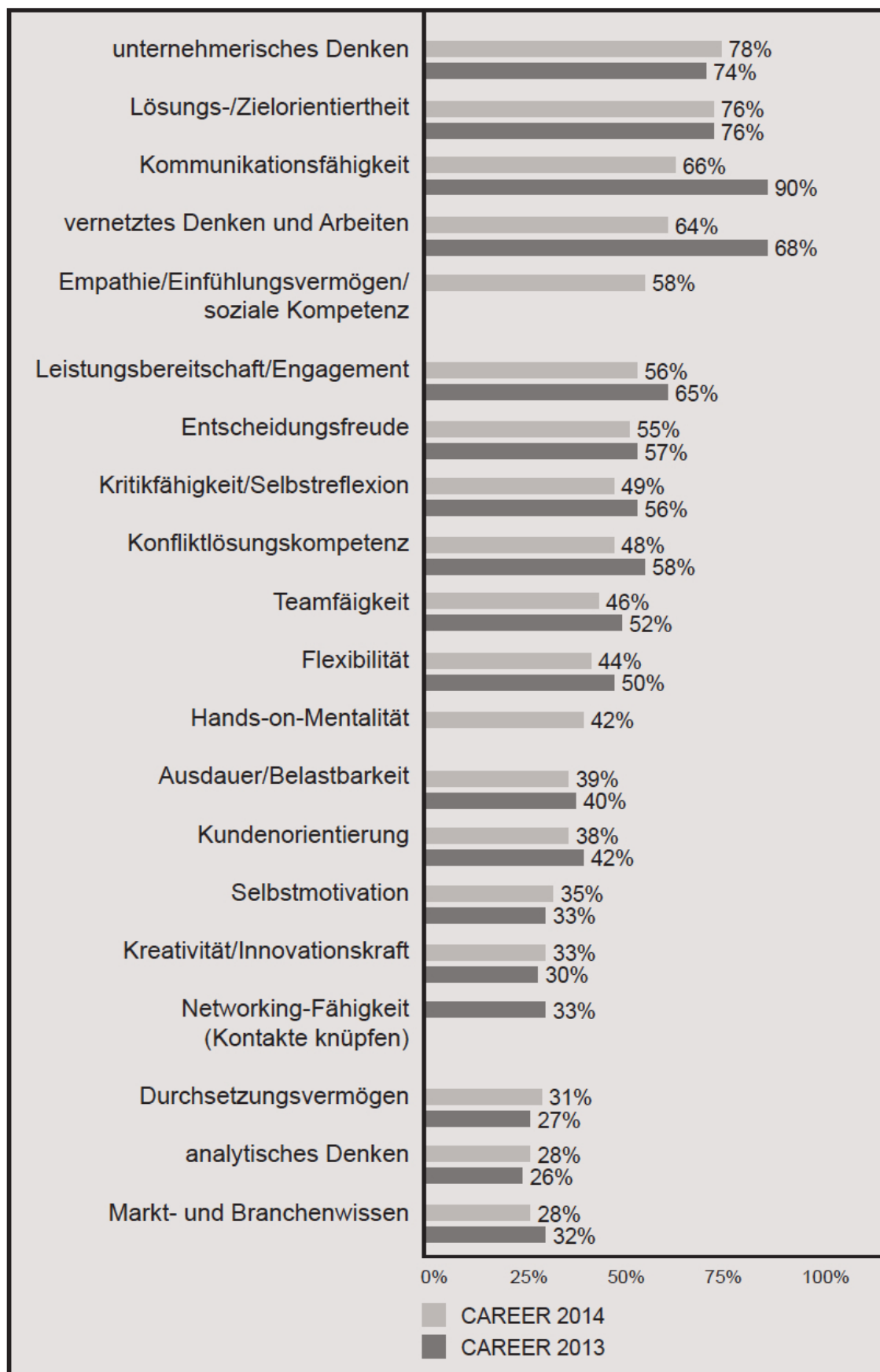
(1) Die 3. *Weltwirtschaftskrise ab 2007* hat Spuren hinterlassen, die typisch und kontraproduktiv in Krisensituationen sind, nämlich beispielsweise, dass aus *Unsicherheit* die Führungspraxis autoritärer wird und sich die Frage stellt, ob es daher nicht in schwierigen Zeiten richtiger wäre, die gemeinsamen Kräfte zu bündeln, um dadurch die Probleme optimaler zu bewältigen.

(2) Die Studie zeigt sehr deutlich, dass die Praxis weit mehr als die Theorie erkennt, dass zukünftige Entwicklungen von einem *wesentlich höheren Anteil an qualitativen Anforderungen besonders im Verhaltensbereich bzw. bei „Emotionen“* gekennzeichnet sind. Locker gesagt: Immer mehr Controller im betrieblichen Einsatz sind eher fragwürdige Indizien für steigende Unsicherheit, Angst und eine Unterentwicklung der Selbstkontrolle in Unternehmen und ähnlichen Einrichtungen.

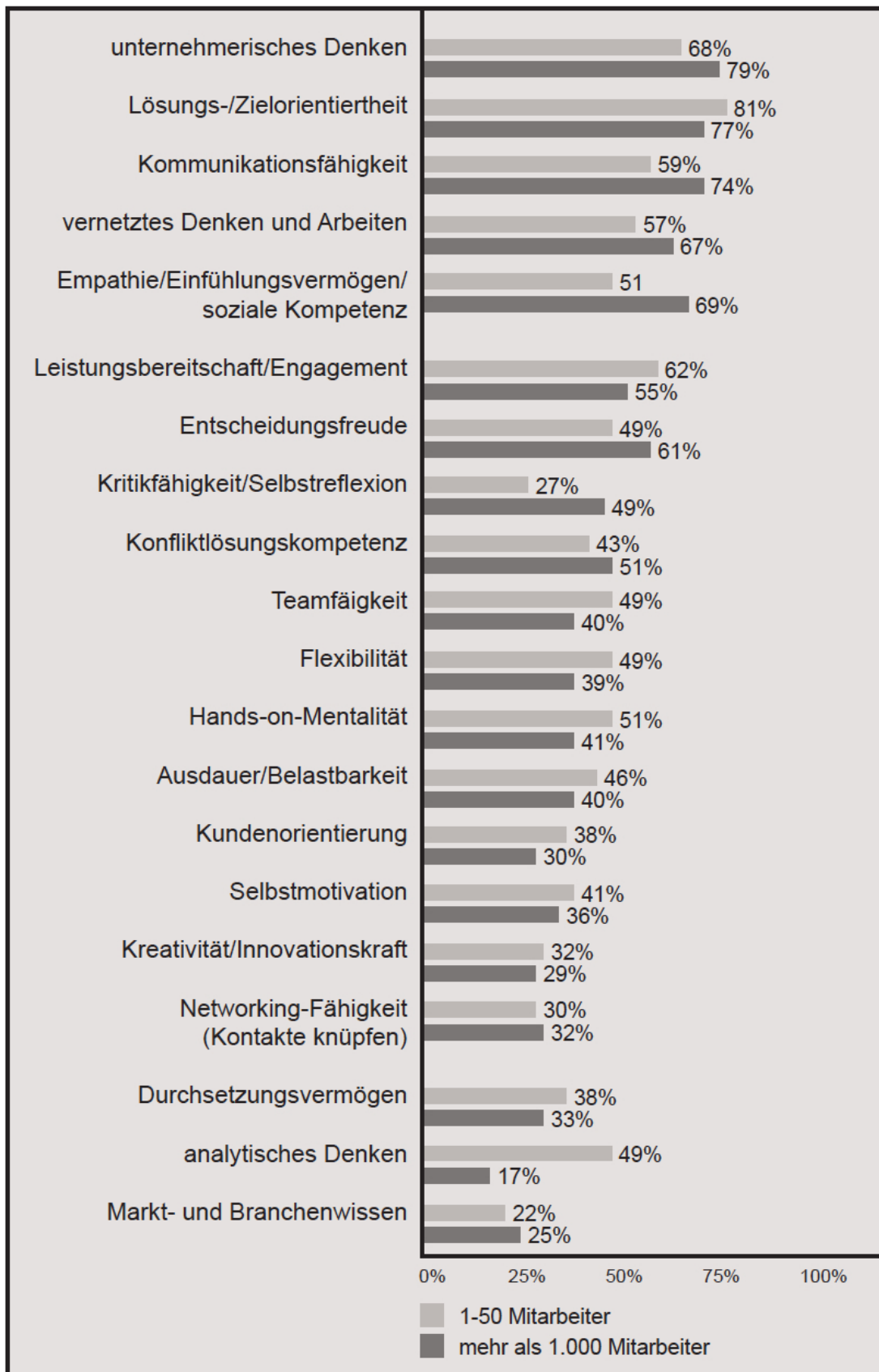
Letztere steht bekanntlich durch ihre vorbeugende, umfassende und hochkompetente Ausübung und Wirkung eigentlich an erster Stelle der Kontrollmöglichkeiten und hat daher in einer zeitgemäßen Personal- und Führungsarbeit auch einen besonders hohen Stellenwert. Kreative, innovative, entwicklungsorientierte und hochqualitative Mitarbeiter sind weder ängstlich noch unsicher und ihre Erwartungen entsprechen daher auch anderen Verhaltensweisen. Sie sind die Träger kommender Entwicklungen und des Wohlstandes. Vorzugsweise werden sie in Unternehmen, Organisationen und anderen Einrichtungen anzutreffen sein, wo ihnen Freiheit, Eigenverantwortung und Entfaltungsmöglichkeiten bei ihren Leistungserbringungen eingeräumt und diese gefördert werden. Offenes Denken und Handeln sind dort Teil der gelebten Unternehmenskultur, es herrschen gute Rahmenbedingungen für Aufgabenerfüllungen und selbstverständlich werden ordentliche und gerechte Einkommensmöglichkeiten geboten.

Was Personalisten sich vom *Nachwuchs* wünschen, zeigen die beiden nachfolgenden Schemata (Career-Monitor 2014, Internet). *Künftig geforderte Fähigkeiten* (Auswahl von 10 Kriterien und nach der Mitarbeiterzahl), die vom *Career-Verlag*, Wien (Internet) in Zusammenarbeit mit dem *WU ZBP Career Center* der Wirtschaftsuniversität Wien (*Career-Center*, WU Wien, Internet) entstanden. Die 2 folgenden Schemata ergänzen die vorangegangenen 3 Schemata, bei denen die *Arbeitgeberseite* und nicht die betroffene Mitarbeiter *befragt wurden*. Die Erwartungen der Arbeitgeber waren somit der Studiengegenstand. Die *Wünsche und Erwartungen der zukünftigen Arbeitnehmer und Mitarbeiter* wären sicherlich als empirischer Studiengegenstand ebenso interessant gewesen und würden Aspekten eines zeitgemäßen *Personalmarketings* entsprechen. Die Werte wurden für die Jahre 2013 und 2014 erhoben und zeigen teilweise erhebliche Veränderungen (s. a. *Schwan, K., Seipel, K. G.*: Personalmarketing für Mittel- und Kleinbetriebe, München 1994, S. 7-14.

Künftig geforderte Fähigkeiten (Auswahl von 10 Kriterien)



Künftig geforderte Fähigkeiten (nach Mitarbeiterzahl)



Die *Mitarbeiterentwicklung* wurde in der vorliegenden Ausarbeitung unter zwei wichtigen Gesichtspunkten behandelt. *Einmal* was kann aus den Vorstellungen und Entwicklungen zu den *Schlüsselthema der Führung und des Managements* von einer der wichtigsten Persönlichkeiten und Experten der *vorneoliberalen Zeit*, nämlich *August Sahm*, für die *nachneoliberale Zeit* nach der 3. *Weltwirtschaftskrise ab 2007* gelernt werden. *Zweitens* welche darauf aufbauenden Überlegungen, Ansätze und schließlich Umsetzungen sind aus heutiger Sicht (ab 2014-2019) ergänzend zu entwickeln bzw. aus bereits realisierten und guten Erfahrungen zu übernehmen und welche zusätzlichen Themenbereiche bzw. Entwicklungen sind hierfür besonders relevant.

Was wir von *August Sahm* und auch anderen *Fachleuten* der vor- und nachneoliberalen Ära lernen und nutzen können, wurde im Überblick dargestellt und durch eigene Erfahrungen und Vorstellungen des Autors an verschiedenen Stellen der Ausarbeitung ergänzt. Dank ausnahmsloser *Quellenangaben* können die Ausführungen vom Leser unschwer vertieft werden, abgesehen von der Nutzung weiterer Informationsquellen.

Die Punkte - *Themen und Entwicklungen* - wurden bereits thematisiert und können mit wenigen Oberbegriffen kurz genannt werden: *Kreativität und Innovation*. - *Forschung und Entwicklung*. - *Informations- und Kommunikationswesen*. - *Komplexität - Rationalität versus Irrationalität*. - *Globalisierung*. - *Zeitgemäße Personal- und Führungsarbeit*. Für den Bereich *Führung und Motivation* geht es vornehmlich und ergänzend um den Bereich *Innovation*.

Kreativität und Innovationen waren stets von Bedeutung für Wirtschaft und Gesellschaft. Ohne sie wäre die Industrialisierung in Europa und anderswo und etwa ab 1830 im deutschsprachigen Raum unvorstellbar und das gilt bis in die Gegenwart. Innovationen sind daher auch schon lange Gegenstand von Theorien und der Praxis, so auch in den Bereichen *Führung und Motivation*. Auch bei *August Sahm* bilden sie einen wichtigen Gegenstand seiner Überlegungen.

Für die Bewältigung der 3. *Weltwirtschaftskrise ab 2007* sind *Kreativität und Innovation* zu einer besonders wichtigen und zusätzlichen Hilfe geworden, um mit den Folgen der Krise wirkungsvoll umzugehen und sie prospektiv zu bewältigen. Der Begriff *Innovation* leitet sich vom lateinischen Verb *innovare* ab, was *erneuern* bedeutet. Das *Erneuern* oder die *Innovation* kann sich auf Vieles beziehen, wie: technologische, wissenschaftsgestützte, produkttechnologische, gesellschaftliche, soziale, finanzielle, organisatorisch, evolutionäre (Bildung und Ausbildung) oder nach Zeiträumen gestufte prozessorische, umweltspezifische, biotechnologische, gesundheitliche und medizinische, absatzwirtschaftliche, mobilitätsfördernde, informationstechnologische, rationalisierende Innovationen usw. Ansätze sind offenkundig sehr vielfältig und kaum eingrenzbar, s. a.: (Nowony, Helga-Internet:

https://science.apa.at/dossier/Helga_Nowotny_Ohne_Grundlagenforschung_keine_Wertschoepfung/SCI_20130822_SCI48932033014255074).

Vor allem in hoch entwickelten Industriestaaten mit internationalen Absatzmärkten, wie beispielsweise den Ländern im deutschsprachigen Raum, haben Innovationen eine überragende und entwicklungsentscheidende Bedeutung. Sie erfordern ein geeignetes innovationsorientiertes Umfeld und sehr anspruchsvolle Voraussetzungen in verschiedenen Bereichen, wie der Bildung, exzellente Forschungseinrichtungen im Grundlagen- und Anwendungsbereichen, entsprechende Hochschulen mit bestem Qualitätsniveau, neuerungs- und innovationsorientierte Unternehmer, Führungskräfte und Mitarbeiter, effiziente und insbesondere flexible und unbürokratische öffentliche Einrichtungen, offene

und prospektive gesellschaftliche, politische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen usw. Die Anforderungen sind erfahrungsgemäß schwer zu erfüllen: Traditionelle Denkweisen, der Hang zu statischem Verhalten und "Besitzstandwahrung", verkrustete und korporative Interessenvertretungen mit überzogenen Ansprüchen, starre Strukturen in zahlreichen öffentlichen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bereichen, Apathie und Trägheit, phlegmatische Gleichgültigkeit und Schwerfälligkeiten, Langsamkeit, Privilegien-Wirtschaft usw.

Ein Blick auf einige genannte positiv und negativ wirkende Faktoren der Gestaltung kreativer und innovatorischer Aufgaben, zeigt die zwiespältigen Spannungsverhältnisse, mit denen die angestrebten Funktionen zu realisieren sind. Eine zeitgemäße Personal- und Führungsarbeit kann dazu enorm viel Positives beitragen, aber kann auch leicht an ihre Grenzen stoßen, wenn schlechte Grundvoraussetzungen für Kreativität und Innovationen nicht oder zu wenig beseitigt werden. Darauf die Kräfte für Verbesserungen zu konzentrieren, seien es vielfältige persönliche Einsätze, die Sicherung finanzieller Mittel oder andere Aktivitäten, wird darüber entscheiden, ob und wie auch die 3. *Weltwirtschaftskrise ab 2007* und die weitergehenden Entwicklungen gemeistert werden.

Die von der Krise am meisten getroffenen Länder, die solche Kräfte der Hilfe durch die Nutzung von Innovationschancen besonders bräuchten, haben es dabei allerdings am schwersten. Sie hatten auch schon vor der Krise oft einen erheblichen innovatorischen Nachholbedarf und damit verknüpfte Wettbewerbsnachteile, sodass es allein daher vergleichsweise aufreibend sein wird, innovatorische Lücken zu schließen, um wettbewerbsfähiger zu werden. Die zusätzlichen Schwierigkeiten aus den besonders vertrackten Krisenfolgen dieser Länder machen die *Innovationsvariante* als Mittel der Krisenbewältigung somit sehr viel mühsamer. Um dennoch die besonders wirksame und zukunftsweisenden Mittel von Innovationen nutzen zu können, sollten u.a. Hilfen von außen mobilisiert werden, sei es durch Know-how-Transfers, Kooperationen, finanzielle Mittel usw.

Innovationen sind keine von heute auf morgen wirkenden Instrumente und sie sind risikobehaftet: Nur die kleine Zahl von etwa 20% innovativer Ideen machen größenordnungsmäßig 80% des innovativen Nutzens aus bzw. umgekehrt, 80% der Ideen ergeben lediglich 20% des innovativen Nutzens. Die Zeiträume zwischen innovativen Ideen und der Realisationen des innovativen Nutzens sind häufig schwer abschätzbar und durch die möglicherweise unterschätzte Dauer riskant. Oft ist es auch schwierig, zeitaufwendig und kostenintensiv, andere für eine Innovationsidee und ihre Realisierung zu gewinnen (s.a.: Mandl, C. et al., Lernen von innovativen Organisationen, Stuttgart 2006. S. 1-11; s. a. Internet).

Die *Verfahrensebenen zur Nutzung potentieller Innovationsmöglichkeiten* bilden u. a. auch folgende relevanten Bereiche: Schaffung einer Veränderungs-, Innovations- und Identifikationskultur. - Management und Mitarbeiter. - Organisationsgestaltungen. - Entwicklung von innovationsfreundlichen Arbeits- und Rahmenbedingungen. - Netzwerke und verschiedene Ebenen der Gesellschaft (Wissenschaft und Transfereinrichtungen zur Praxis, Bildungseinrichtungen, politische Instanzen, gesetzliche Maßnahmen). - Fördersysteme. - Eingehen von Partnerschaften. - Abbau von Nachteilen nach Alter, Geschlecht und Herkunft. - Entwicklung absatzwirtschaftlicher Instrumente für Innovationen und Integration der Kunden. - Abbau von Innovationshindernissen. - Differenzierungen nach Betriebsgrößen und Branchen bzw. Bereichen. - usw. (s. a.: Bundesministerium für Bildung und Forschung, Referat für Öffentlichkeitsarbeit, 2007; s. a. Internet).

In der *vorneoliberalen Phase* waren die Bereiche *Kreativität* und *Innovation* bereits ein kaum überschätzbarer wirtschaftlicher Schlüsselbereich, auch im Hinblick auf das *Rahmenthema Führung und Motivation*. Heute (Anfang 2015), also Jahrzehnte später, ist ihr Stellenwert weiter gestiegen. Die Folgen der 3. *Weltwirtschaftskrise ab 2007* haben diese Entwicklung teilweise sogar vorangetrieben, da die schweren Schäden der Krise in zahlreichen Ländern geradezu desaströse Verhältnisse hinterließen und *einmal* die Krisenbewältigung selbst hohe Kreativitäts- und Innovationsleistungen erfordern. *Zweitens* wurden bei den hierfür Verantwortlichen aus Politik und Gesellschaft, Wissenschaft und Wirtschaft sowohl bei der Verhinderung der Krise als auch ihrer Bewältigung gravierende Inkompetenzen sichtbar bzw. besteht noch ein erheblicher und vielfältiger Lernbedarf für die Art und Weise, wie eine innovativen Krisenbewältigung zu bewerkstelligen ist. Letztere Prozesse sind zweifellos positiv im Gange und werden durch zu erwartende neue Problemstellungen permanent erforderlich sein, wozu natürlich gewonnene Erfahrungen entscheidend beitragen und das auch weiterhin so sein wird. *Aktivitäten der Verhinderung zukünftiger Krisen und der Bewältigung entstandener Krisen sind und sollen stets auch bewusst gestaltete Prozesse des Lernens und der Innovation sein bzw. werden.* *Drittens* ist festzustellen, dass die Schäden aus der 3. *Weltwirtschaftskrise ab 2007* dort am schlimmsten ausfielen, wo die Wettbewerbsfähigkeit der Länder seit langem vergleichsweise geringer waren und längst *überfällige Anpassungs- und Erneuerungsmaßnahmen* verschleppt wurden. Daher sind auch erhebliche Lücken und Verschleppungen in den Bereichen einer sinnvollen, sprich aufbauenden Kreativität und Innovation zu schließen.

Dazu ein *positives* und ein *negatives* Beispiel: (1) Die von außen eingeleiteten Maßnahmen im Banken- und Finanzbereich im Jahr 2013 erfolgten gezielter als frühere Maßnahmen der dafür vorgesehenen nationalen und internationalen Einrichtungen. Strukturelle, funktionelle, zivil- und strafrechtliche Eingriffe, Verfahren und Regelungen wurden eingeleitet und das Banken- und Finanzierungssystem hat zu seiner Sanierung und der Abdeckung der verursachten Schäden teilweise rückwirkend und zukünftig weitgehend selbst einzustehen. - (2) Andererseits war die Inkompetenz der Verantwortlichen vor Ausbruch der 3. *Weltwirtschaftskrise ab 2007* bei der vorbeugenden Verhinderung der Krise ein bis heute unfassbares Skandalon und bei der Bewältigung der Krise zeigte sich, dass die Zuwendungen aus öffentlichen Mitteln bzw. auf Kosten der Steuerzahler für das Bank- und Finanzsystem enorm überhöht waren. Experten nennen dazu Werte von 80% der ausgezahlten Summen.

In *Innovationen* werden in den EU-Ländern nun mehr denn je auch Ansätze gesehen, durch eine *Vorwärtsstrategie* die *Wettbewerbsfähigkeit* zu steigern und drohende rezessive Entwicklungen möglichst zu vermeiden. Ob und wie das auf Sicht gelingen wird, ist derzeit offen und nach Ländern differenziert und sehr unterschiedlich einzuschätzen. Leicht wird es sicher nicht sein.

Ein nicht zu unterschätzendes Risiko für zukünftige und nach Ländern zu differenzierenden Entwicklungen entsteht über die *Prognoseproblematik* hinaus und liegt darin, dass die *Objektivität der Information durch die Politik und auf verschiedenen Ebenen* (EU, Länder, Regionen) *und durch Gruppen und Interessenvertreter von den Menschen bezweifelt wird*. Verunsicherung und in der Folge Ängste in breitem Umfang entstehen, d.h. eine *Vertrauenskrise* überlagert erschwerend die Bewältigung der fatalen Auswirkungen der 3. *Weltwirtschaftskrise ab 2007*. Darin liegen potentielle Gefahren für die gesellschaftlichen und politischen Systeme, die jedermann tagtäglich via Medien aus von der Krise besonders schwer getroffenen Ländern vorgeführt erhält, wie beispielsweise aus Griechenland, Italien, Spanien, Frankreich und neuerdings auch Groß-

britannien durch den Brexit. Allein die genannten Länder haben in der EU großes Gewicht und daher dürfen die Gefahren aus Vertrauenskrisen nicht unterschätzt werden, sondern verlangen Aufmerksamkeit und Anstrengungen der Akteure der EU.

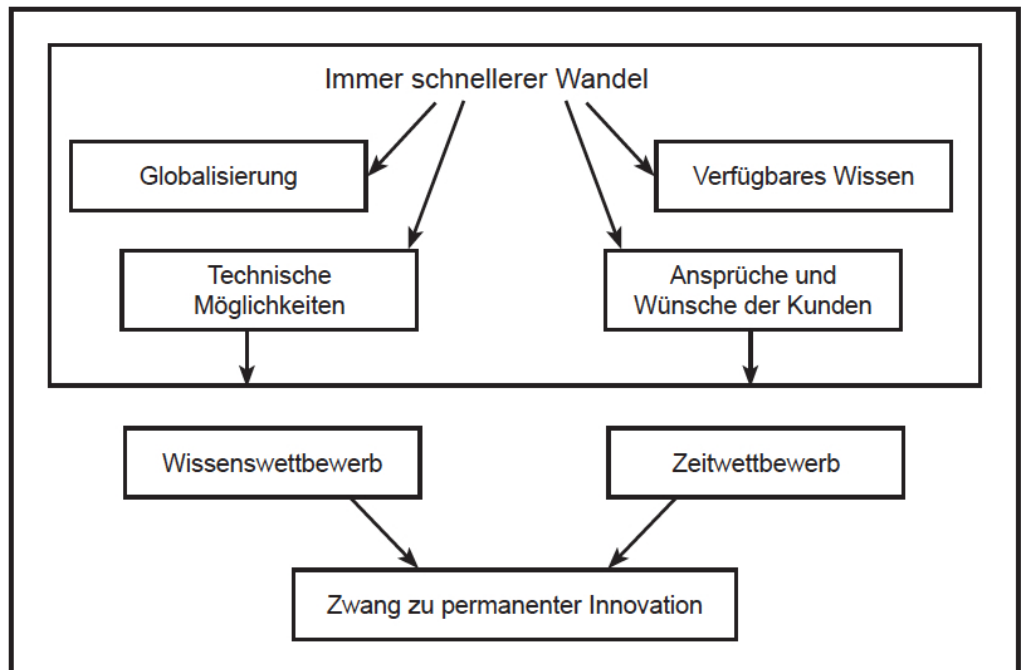
Die *Bedeutung von Innovationen* wäre durch die steigende Globalisierung und damit wachsende Öffnung der Märkte, weltweite Vernetzungen, Entwicklungen in der Informationstechnologie usw. bei einer „normalen“ Entwicklung auch gestiegen, und zwar verbunden mit weltweiten Wohlstandsgewinnen für die Menschen, wie das vor der Krise nachweislich durch die Globalisierung der Fall war. Letzteres hat durch die *3. Weltwirtschaftskrise ab 2007* einen schweren Einbruch erfahren, der nach Ländern stark unterschiedlich stattfand und generell weltweit mit Wohlstandsverlusten einherging.

Unabhängig von der *3. Weltwirtschaftskrise ab 2007* haben sich in den etwa 15 bis 20 Jahren seit dem Beginn der neoliberalen Phase vor 2007 und nach der *3. Weltwirtschaftskrise* einige Veränderungen zu den Themen *Kreativität* und *Innovation* im Zusammenhang mit *Führung* und *Motivation* ergeben, die nach wie vor relevant sind:

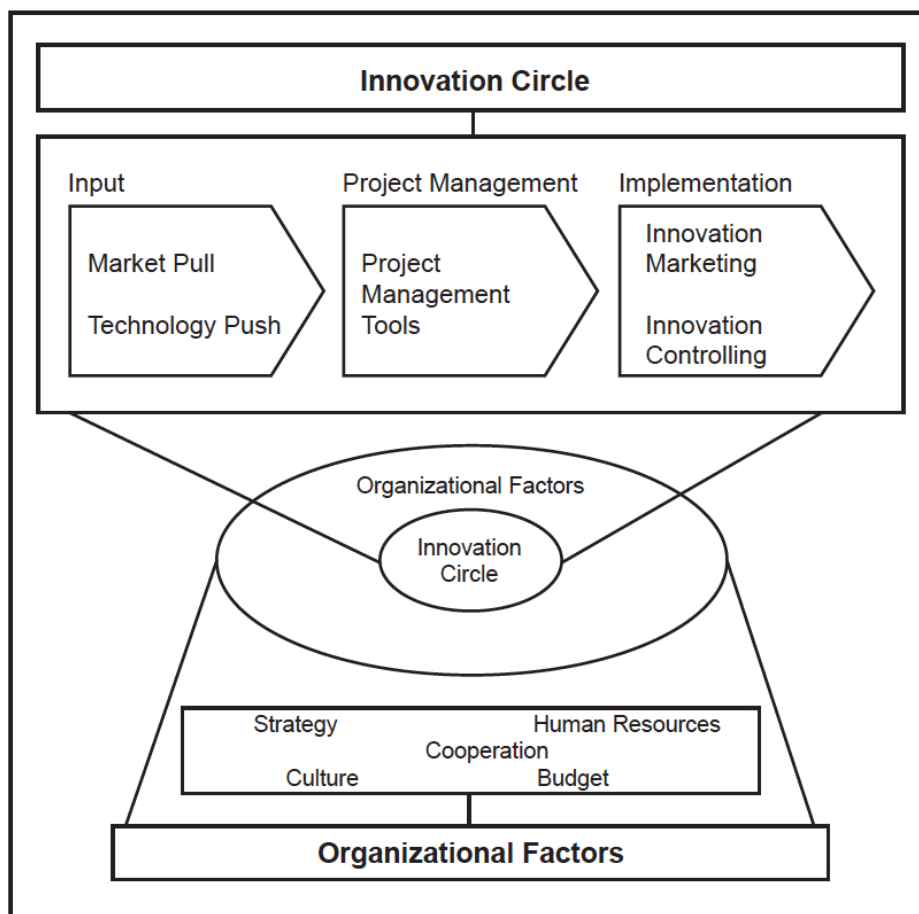
Ein immer schneller gewordener *Wandel* in Unternehmen, Organisationen und anderen Einrichtungen, die Verschärfung des *Wettbewerbes*, mehr verfügbares Wissen, steigende technische Möglichkeiten und Ansprüche und Wünsche der Kunden haben zu einem *Wissens- und Zeitwettbewerb*, d.h. insgesamt zu einem *Zwang zu permanenter Kreativität* und *Innovation* geführt, sei es bei Produkten, Dienstleistungen, Verfahren, Strukturen, Marktbearbeitungen usw. Um echte Chancen zu finden, die via Innovationen realisierbar sind, müssen mehr denn je Trends möglichst früh erkannt und darauf zügig reagiert werden. Ob Absichten realisiert werden, wird durch mannigfaltige und anspruchsvolle Erfolgsfaktoren bestimmt, wie: Kreativität, Verankerung des Bereiches Innovation in der Unternehmenskultur und -struktur und analog ebenso bei anderen Einrichtungen, Kooperationsstrategien, Projektmanagement und Entwicklungsmethodik usw. Die „neuen“ Anforderungen und ihre Bedeutung haben zu einer Vielzahl neuer Arbeitsverfahren und Methoden geführt, die das Innovationsmanagement effizienter machen sollen und u. a. auch führungs-, motivations- lernrelevante Elemente enthalten, wozu auch Beiträgen aus dem Kreis beratender Berufe zählen.

Einige schematische Beispiele zeigen die *Verknüpfungen von Innovation, Management und Führung* sehr gut und damit *relevante Anpassungsbereiche* von Führung, Motivation und *Mitarbeiterentwicklung* (s. a. Innovations-Management, Quelle: K. Schwan)

Innovationszwang (nach Stern und Jaberg, 2007)



Innovationskreislauf/Innovation Circle/Faktoren



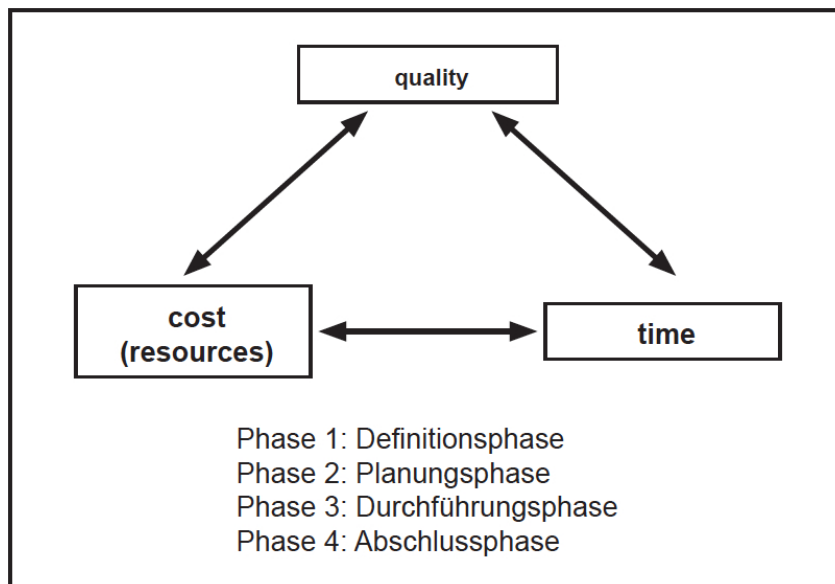
Faktoren der Kreativitätsentwicklung

Intellektuelle Faktoren	Persönlichkeitsfaktoren	Äußere Faktoren
• Phantasie (die Kombination bekannter Elemente); • Geistige Beweglichkeit (Reichtum an Ideen und bildlichen Assoziationen); • Flexibilität (die Leichtigkeit, mit der eine Person ihren Standpunkt beim Herangehen an eine Problem ändern kann) • Originalität der Lösungen (ungewöhnlicher Charakter); • Gedächtnis (neue Ideen tauchen auf, indem wir indirekt unsere Vorkenntnisse nutzen); • Denken (leitet und kontrolliert ständig den schöpferischen Prozess) • Beobachtungsgabe.	• Fertigkeiten (die Rolle von Vererbung und Umgebung bei ihrer Herausbildung); • Beharrlichkeit, Willenskraft; • Motivation (schöpferische Leidenschaft, Wünsche, Hoffnungen, die ein Individuum veranlassen, etwas herausfinden zu wollen); • Interesse; • Kreative Einstellung.	• Der Einfluss der äußeren Umgebung, insbesondere der sozialen (die Rolle von gesellschaftlichen Bedürfnissen bei der Stimulierung schöpferischer Prozesse, das Stadium des Projekts, die Einstellung der Gesellschaft gegenüber dem schöpferischen Prozess kann diesen stimulieren oder hemmen).

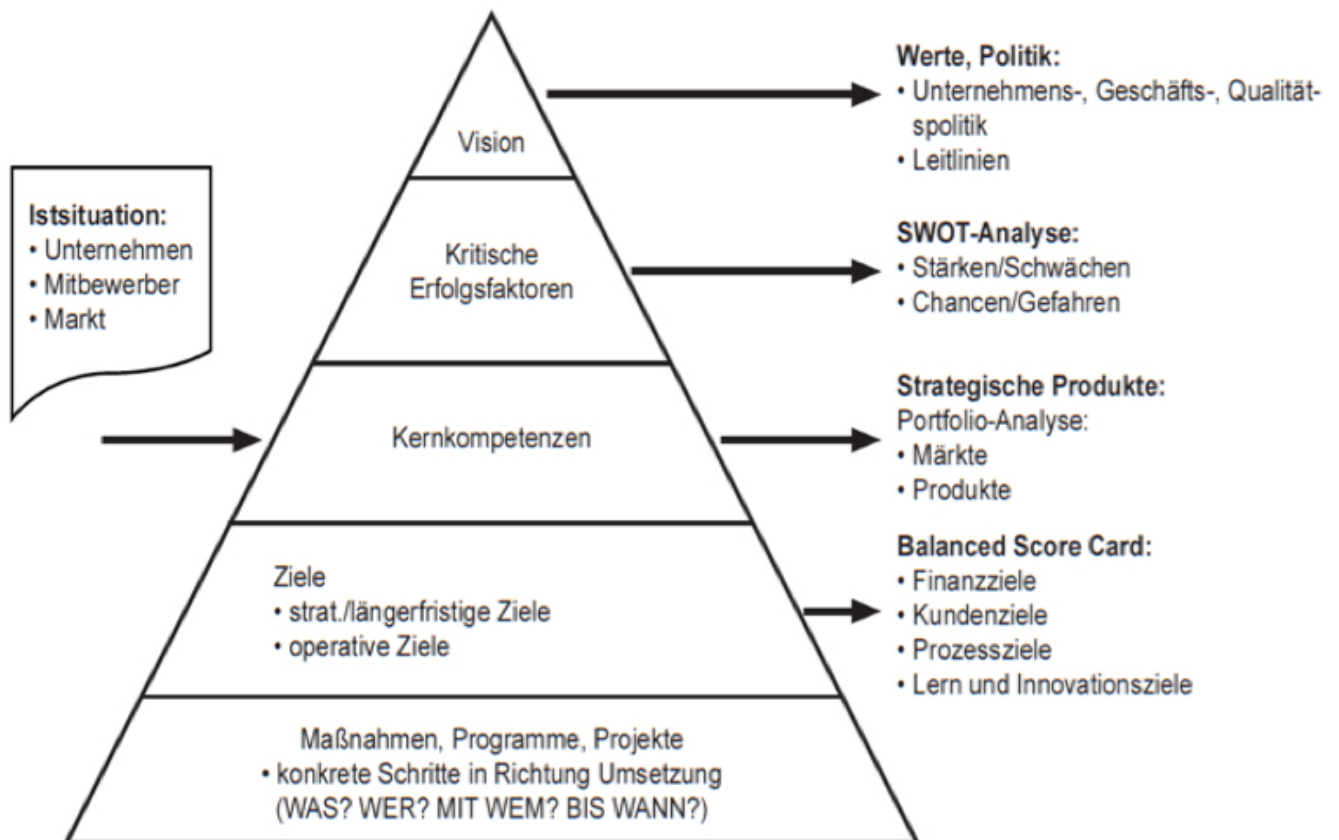
Kreativitätstechniken

Assoziationstechniken	Analogie- und Bildtechniken	Systematische Ideensuche
Bei diesen Techniken geht es darum, seinen Gedanken freien Lauf zu lassen. Wichtig ist, in unterschiedliche Richtungen zu denken. Die so gewonnenen Ideen können miteinander verknüpft werden, um so wiederum neue Ideen entstehen zu lassen. Beispiele: Brainstorming Brainwriting (6-3-5) Mind Mapping etc	Hier versucht man Ähnlichkeiten zu finden, die vorerst einmal nicht unbedingt zum Thema oder der Problemstellung passen. Diese Ideen können jedoch Lösungen beinhalten. Beispiele: Fotoimpuls Bisoziation Semantische Intuition Verrücktheiten Wörterkette etc.	Hier geht es um Strukturen und Systematisierung. Eine Themen- oder Problemstellung wird unter verschiedenen Gesichtspunkten beleuchtet Beispiele: Morphologischer Kasten Osborn-Checkliste Sechs-Hüte-Denken Ideenwerstatt Kopfstand etc.

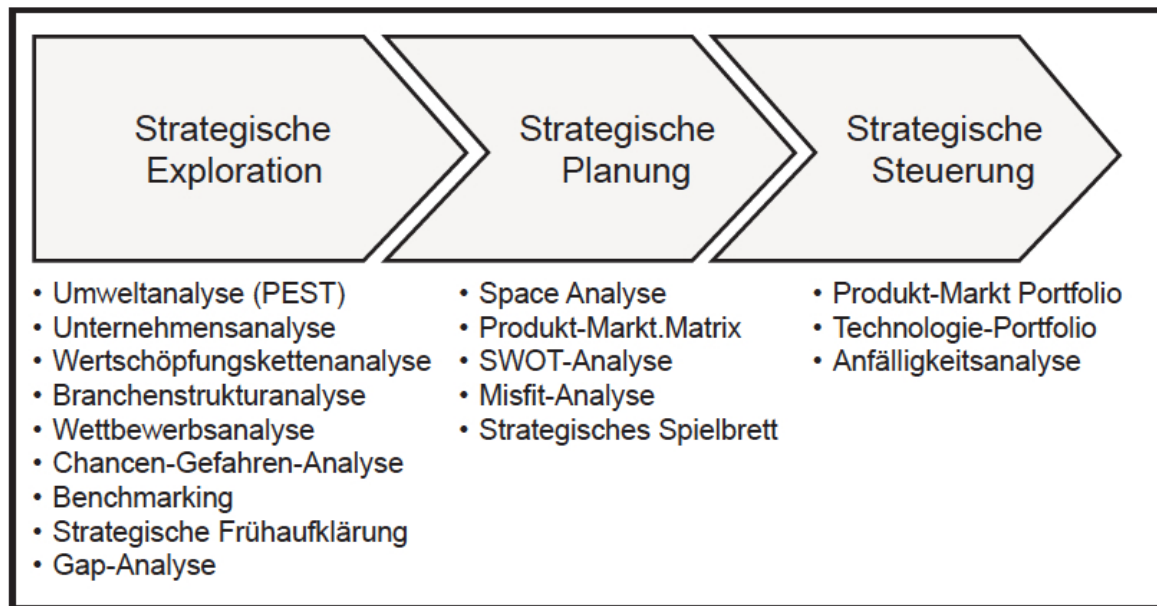
Phasen des Projektmanagements



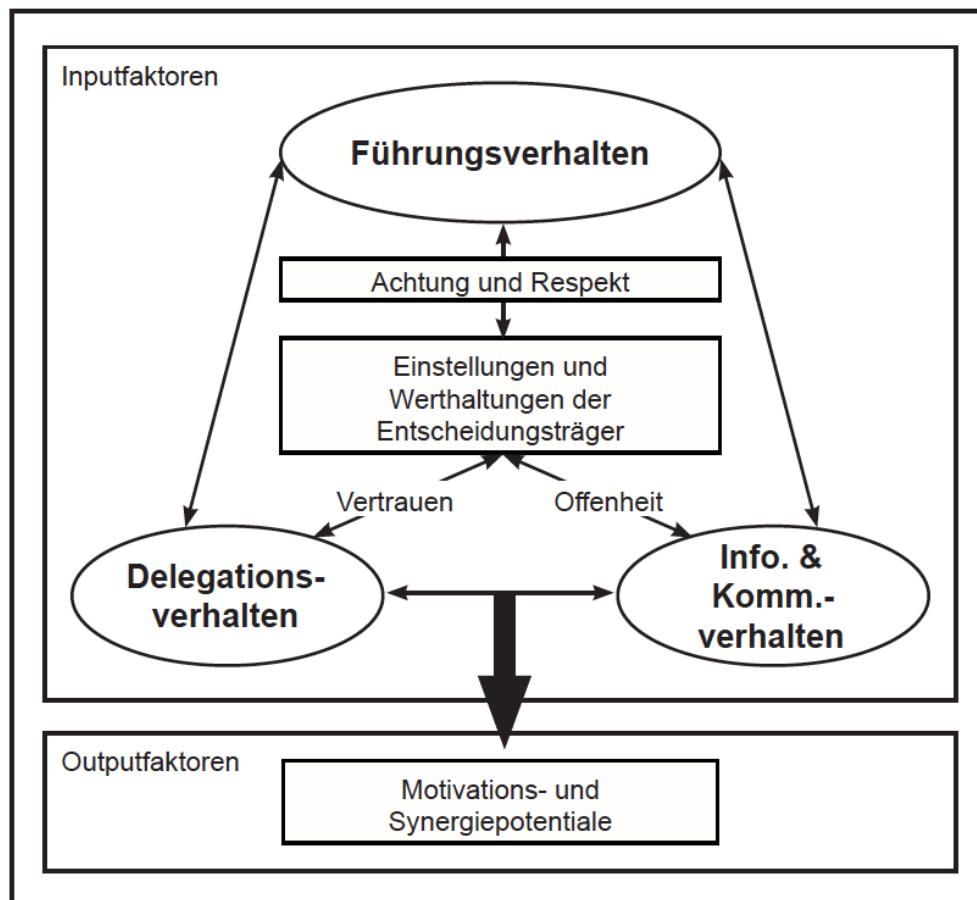
Strategiepyramide – Modell zur Strategieentwicklung



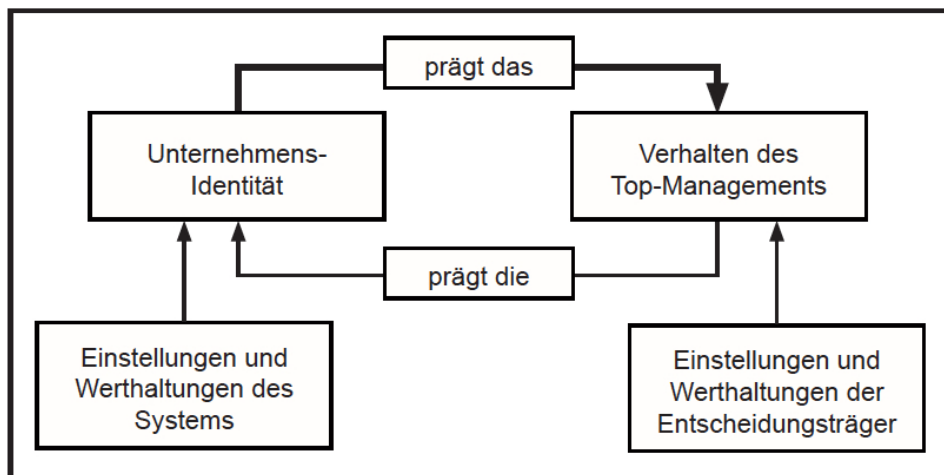
Phasen der Strategieentwicklung



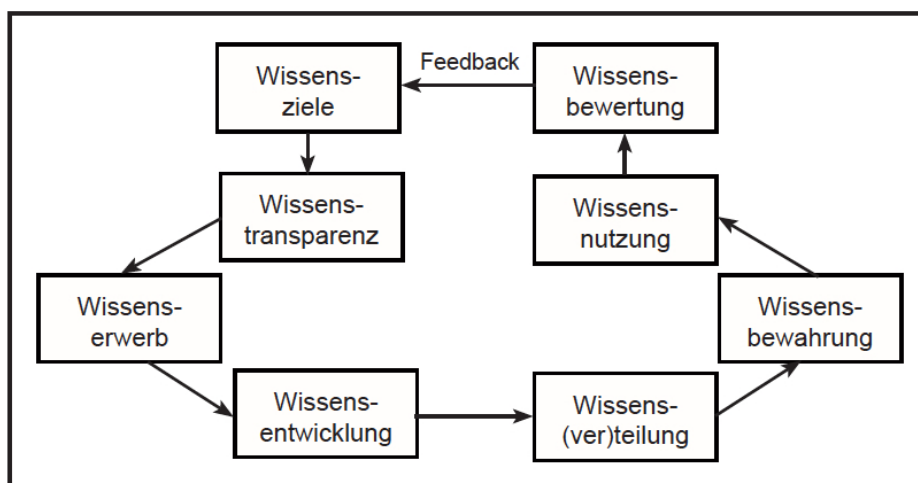
Systemisches Modell der Unternehmenskultur 1(Perl, 2007)



Systemisches Modell der Unternehmenskultur 2 (Perl, 2007)

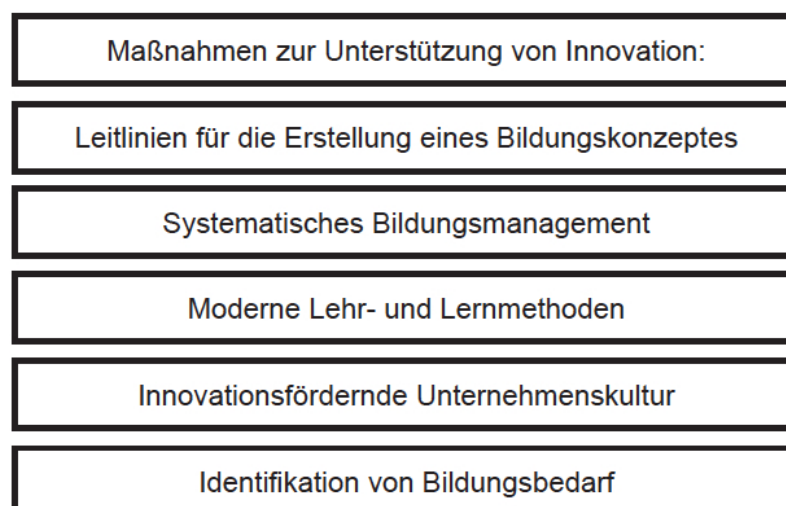


Bausteine des Wissensmanagements

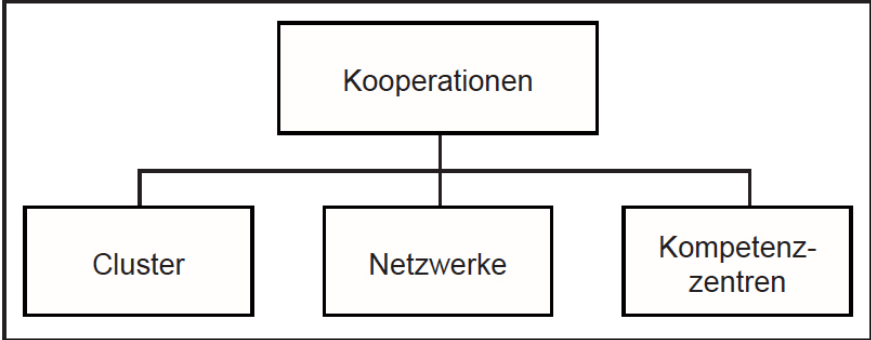


(

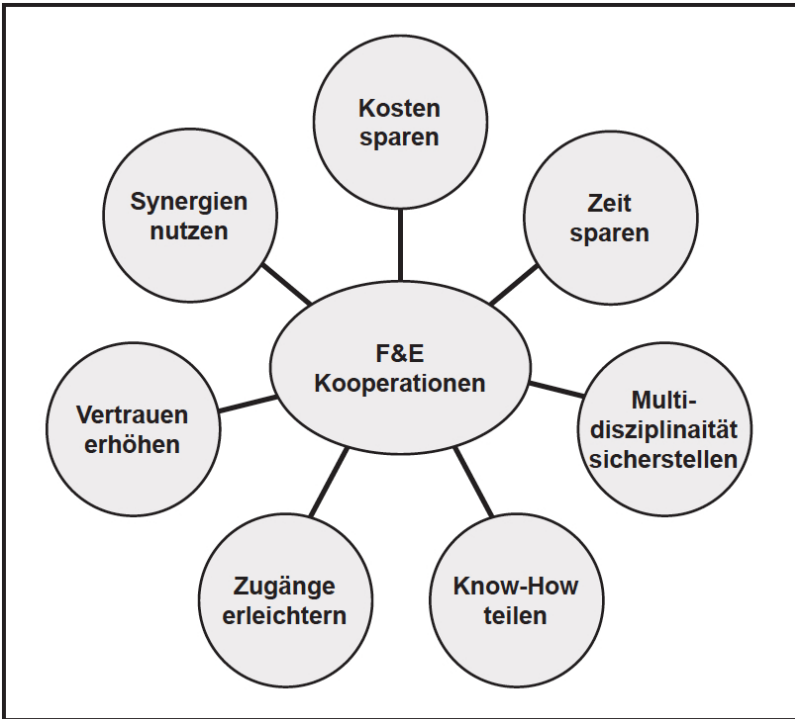
Mitarbeiterentwicklung und Innovation



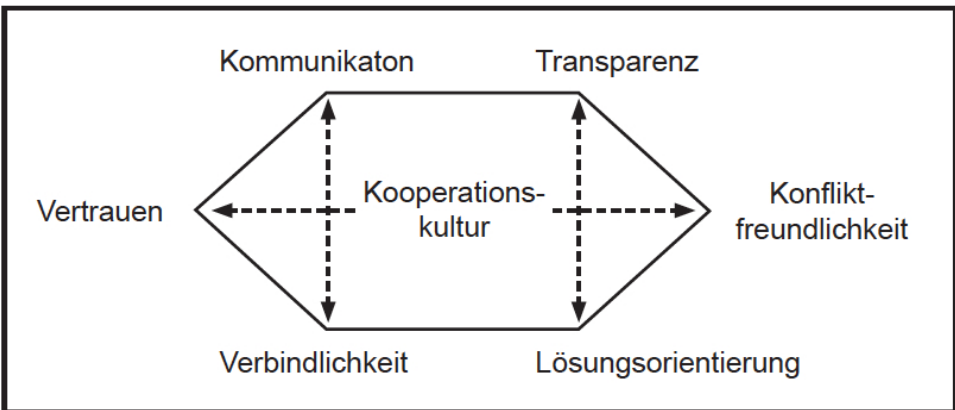
Innovation und Kooperationsmöglichkeiten



Vorteile von Kooperationen (Beispiel F&E)



Kooperationskultur



Kooperationsmerkmale und Bausteine



Es kann mit Hilfe der Schemata gezeigt werden, dass die *Funktionsbereiche Kreativität und Innovation* in ihrer Effizienz in erheblichem Maße auch durch die *Personal- und Führungsarbeit* sowie die Art relevanter *Organisationsgestaltungen* bestimmt werden. Letztere kann und sollte *Freiräume für Innovationsaufgaben* eröffnen, es ist aber auch eine geeignete innovationsfördernde *Unternehmenskultur* zu entwickeln. Beides ist nicht einfach und schon gar nicht nur mit Gestaltungstechnik und -formalismus zu bewerkstelligen. Damit bleibt man meist nur an der Oberfläche von Anpassungen und Aufgabengestaltungen. Die substantielle Vielfalt der Abbildungen und damit verknüpfen

enorme Anforderungen an Mitarbeiterentwicklungen sind enorm, sehr arbeitsaufwendig und erfolgsentscheidend.

Der bedeutende Mitbegründer der Organisationspsychologie und Experte für Organisationskultur *Edgar H. Schein* (1928) meint zu dem Vorhaben, die Kultur eines Unternehmens zu steuern:

"... [es] besteht die größte Gefahr darin, dass Sie ihre Tiefe und ihre Macht nicht würdigen. ... immer wieder [habe ich] festgestellt, wie stark der Wunsch nach Vereinfachung ist. Wenn jemand eine leichtere Methode zur Erhebung und Steuerung der Kultur anpreist, greifen wir sofort zu, nur um später festzustellen, dass wir uns mit Oberflächenproblemen beschäftigt haben, die mit echten Kulturfragen nichts zu tun haben. Kultur ist tief, breit und stabil. Man kann sie nicht leicht nehmen. Wenn Sie die Kultur nicht steuern, steuert die Kultur Sie, ohne dass Sie sich dessen bewußt sind [...] Kultur besteht aus den gemeinsamen unausgesprochenen Annahmen, die eine Gruppe bei der Bewältigung externer Aufgaben und beim Umgang mit internen Beziehungen gelernt hat [...] Kultur manifestiert sich zwar in offenem Verhalten, in Ritualen, Artefakten, Atmosphäre und propagierten Werten, aber ihre Essenz sind die gemeinsamen unausgesprochenen Annahmen. Als verantwortlicher Leiter müssen Sie sich dieser Annahmen bewusst sein und sie steuern [...] Die Stärke einer Unternehmenskultur spiegelt erstens die Stärke und Klarheit des Unternehmensgründers, zweitens die Menge und Intensität der gemeinsamen Erfahrungen der Mitarbeiter und drittens den Unternehmenserfolg [...] Kultur ist also das Produkt des sozialen Lernens. *Funktionierende* gemeinsame Denk- und Verhaltensweisen werden zu Elementen der Kultur. [...] *Man kann also eine Kultur nicht »schaffen«*. Man kann eine neue Denk- und Arbeitsweise fordern oder anregen, man kann sie überwachen, um sicherzugehen, dass sie auch durchgeführt wird, aber sie wird von den Mitarbeitern des Unternehmens erst dann internalisiert und zum Teil der neuen Kultur, wenn sie über einen längeren Zeitraum tatsächlich besser funktioniert. [...] Die Kultur eines Unternehmens ist »richtig«, solange das Unternehmen mit seiner primären Aufgabe Erfolg hat. Hat das Unternehmen keinen Erfolg mehr, heißt das, die Elemente der Kultur sind dysfunktional geworden und müssen sich verändern. Das Kriterium für eine richtige Kultur ist aber ganz pragmatisch alles, was das Unternehmen in seinem primären Bereich erfolgreich macht" (*Schein, E. H.: Organisationskultur, Bergisch Gladbach 2003, S. 173-178*).

Die 1. von 6 Wahrheiten für denjenigen, der Kultur im Unternehmen professionell steuern will, beginnt mit dem zitierten Text und *Edgar H. Schein* meint, dass diese „unausgesprochenen Annahmen“ die Essenz sind, die dem Verantwortlichen vertraut sein muss (*Schein, E. H.: aaO., S. 174*).

Die 2. Wahrheit betrifft die Antwort auf die Frage, was deckt die Kultur ab und *Schein* vertritt letztlich den Standpunkt: *Alles*. Die Kultur spiegelt das auch wieder und prägt Missionen des Unternehmens, Aufgaben, Strukturen usw. gleichermaßen.

Die 3. Wahrheit fragt, wie sich die Kultur entziffern lässt. Sicher nicht durch Fragebögen, denn sie ist ein Gruppenphänomen und man muss daher die Gruppe zusammenbringen, um unausgesprochene Erwartungen und Annahmen gesprächsweise zu reflektieren und mit notwendiger Distanz kann die Entzifferung gelingen. Vergleiche mit anderen Kulturen können dabei hilfreich sein.

Die 4. Wahrheit fragt nach Kulturveränderungen und deren Transformationsmechanismen, die teilweise schmerzhaftes Lernen erfordern, um Altes zu verlernen und Neues

zu lernen. *Lernen als unverzichtbare Funktion angestrebter Veränderung und der Überwindung von Widerständen und Ängsten ist der Schlüssel mit dem neue Sicherheiten gewonnen werden können.*

Die 5. Wahrheit sucht nach dem Wie einer Veränderung der Kultur: Entwicklung durch Anpassung an die Umwelt. - Hierfür Bildung spezifischer Untergruppen für unterschiedliche Umfelder. - Gesteuerte Evolution nach kulturellen „Einsichten“ der Unternehmensleitung. - Gesteuerte Evolution durch beauftragte Manager aus Subkulturen, um realistische Anpassungen zu erreichen. - Geplanter und gelenkter Kulturwandel durch Parallelsysteme und Taskforces. - "Teilweise oder völlige Zerstörung der Kultur durch eine neue Führung, die die Träger der alten Kultur eliminiert (komplette Wende, Bankrott etc.)" (Schein, E. H.: aaO., 2003, S. 176).

Die 6. Wahrheit gilt der Frage, was passiert bei M&As und Joint Ventures? Mögliche Ansätze: Gewinnen und evaluieren eines Gespürs für die eigene Kultur. - Kennenlernen via Besuch beim M&As oder Joint Ventures wie dort gearbeitet wird. - Schaffung interkultureller Dialoggruppen in möglichst vielen relevanten Bereichen. - Keine falschen Erwartungen, dass guter Wille und Erfahrungen bereits zu Verständnis führen. - Beide Einheiten müssen *lernen*, durch Dialog und Reflexion eigene und fremde Annahmen herzustellen.

Die Beschäftigung mit der Unternehmenskultur ist anstrengend und verlangt sehr viel - wie gezeigt wurde -, aber die Mühe lohnt sich. Dinge werden klarer, Anomalien und Konflikte lassen sich erklären und verstehen, Widerstand wird als normal und lösbar erkannt und Verantwortliche lernen etwas demütiger zu werden. *Edgar Schein* vermittelt den Kerninhalt und die Bedeutung der Unternehmenskultur - eines oft leichtfertig gebrauchten und verkannten Begriffes - und schafft es damit das Verständnis für deren Substanz zu schaffen und die damit verbundenen Intentionen fundiert zu verfolgen und zu guten Umsetzungen zu gelangen (s. a. Schein, E. H.: aaO., S. 178).

Der *Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur, Organisationsgestaltung und Mitarbeiterentwicklung* ist evident. Verschiedene Zusammenhänge zum *Rahmenthema Führung und Motivation* fanden an verschiedenen Stellen der Ausarbeitung eine Behandlung und es wurde auf Quellen zur Vertiefung hingewiesen. Daher lediglich nur wenige Anmerkungen im Zusammenhang mit der *Thematik Mitarbeiterentwicklung, Kreativität und Innovation*.

Innovationen brauchen u. a. - als essentielle *Grundlagen und Rahmenbedingungen* - gleichermaßen gute Voraussetzungen durch die *Unternehmenskultur* und die *Organisationsgestaltung*. Die *Organisation* muss, wie erwähnt, für die *Kreativität* und *Innovation* die erforderlichen Freiräume schaffen und schützen. Beispielsweise ist zu vermeiden, dass Kreativität, Forschung und Entwicklung sowie Innovation unter der Fuchtel und dem *fehlgeleiteten Ehrgeiz von Controllern* eher behindert als gefördert werden. *Die Praxis kennt das Problem nur zu oft*. Ähnliches gilt häufig auch für die Gruppe der *Risikomanager von Banken*, die Innovationen und damit auch Zukunftsgeschäfte für die Bank verhindern, um vermeintliche Risiken der Bank "professionell" möglichst zu 100% zu verhindern. Für ihre eigene Person dürften sie damit nicht falsch liegen, zumindest so lange in der Bank der Geist der Risikoscheu, statt unternehmerischer Orientierung vorherrscht, sei es für die Bank selbst oder ihre "Kunden". Einerseits soll bei Innovationen engagiert zu erschließendes Neuland betreten und genutzt werden, das meist substantiell, zeitlich und vom wirtschaftlichen Erfolg her noch weitgehend unbekannt und naturgemäß risikobehaftet ist. Andererseits glauben Controller und ängstliche "Risikomanager" bereits in diesem Stadium nach ihrer Art Prozesse, Wirtschaftlichkeit, Kennzif-

fern usw. kritisch unter die Lupe nehmen zu müssen. Das ist sinnlos, weil sie die Arbeit und Abläufe fachlich meist nicht verstehen, sie keine Propheten für noch in der Zukunft liegende Prozesse und Ergebnisse sein können und durch ihre zweifelhaften Aktivitäten möglicherweise die besten Kunden und Zukunftsgeschäfte der Bank zur Konkurrenz vertreiben werden. Solche kontraproduktiven Unsitten hätte das Management natürlich zu verhindern und wenn es souverän und angstfrei agiert, tut es das auch. Auch das ist ein Stück notwendiger Unternehmenskultur, die leider viel zu oft fehlt, wie die Erfahrung leider oft und deutlich genug zeigt.

Die *Sicherung einer kontinuierlichen Innovation* in allen betrieblichen Bereichen, natürlich ebenso auch in anderen Organisationen und Einrichtungen, um die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit an den Märkten nachhaltig zu fördern, ist essentiell und bedarf u. a. organisationaler Unterstützung und der Pflege eines innovationsfreudigen Klimas. Dazu zählen auch vorbeugende Maßnahmen, um zu verhindern, dass Innovatoren nicht Opfer organisatorischer Blockaden oder Rivalitäten werden. Experimentierfreude und Risikobereitschaft sind daher zu unterstützen. Dazu gehört auch die Erarbeitung und Festlegung entsprechender innovativer Strategien sowie Planungen und deren Information und Kommunikation, die allen Beteiligten Orientierungen geben.

Bei mehreren Innovationschancen kann es erforderlich sein, dass hierfür notwendige Mittel auf eine oder wenige Innovationen fokussiert werden müssen, um zu große Risiken durch Verzettlungen zu verhindern. Auch hierfür sind rechtzeitige Entscheidungen und koordinierte Vorgehensweisen notwendig.

Schließlich ist Sorge zu tragen, dass „klassische“ Organisationsmängel vermieden werden und Innovationen nicht behindern, wie beispielsweise: traditionelle Organisationen mit ausgeprägten formalen Ordnungszielen, hoher Regelungsdichte, vertikal-hierarchischen Strukturen, starren Dienst- und Entscheidungswegen, Anciennitätsprinzipien usw. stehen gegen offene, bewegliche, lernfreudige, veränderungs- und auch risikofreudige Organisationen, gepaart mit guten Personal- und Führungsverhältnissen, neuerungsorientierter Geschäftspolitik, innovatorischen Haltungen und entsprechenden organisatorischen Bedingungen (Schwan, K.: Organisationsgestaltung, München 2003, S. 103).