

**Geburtstag**

11. Juni 1953

Hobbys

Meine Bluesband und New Mexico

Lieblingsbuch

„Mitteilungen an Max“ von Wolfgang Hildesheimer

Lieblingsmusik

Songs von Jackson Browne (und meine eigenen)

Lebensmotto

Niemals eins zu haben, denn letzte Wahrheiten gibt es nicht.

Entwicklungsstationen des Berufslebens

Nach Studium der Philosophie, Psychologie, Betriebswirtschaft, Geschichte und des Sports wissenschaftlicher Mitarbeiter im Kultusministerium des Landes Nordrhein-Westfalen. Promotion zum Doktor der Philosophie. Außendienst medizinische Produkte bei der 3M Deutschland, Außendienstleiter, Leiter Personalentwicklung und Training bei der 3M. Selbstständig seit 1990.

„Die Entscheidung liegt bei dir“ lautet einer Ihrer Buchtitel. Darin geht es verkürzt darum, dass jeder seines Glückes Schmied ist. Warum tun sich Menschen so schwer damit, diesen Gedanken auszuhalten, von der Umsetzung ganz zu schweigen?

Dafür gibt es mehrere Gründe: Wer sich einige Jahrzehnte in seine Opfer-Geschichte eingegraben hat, will sie ungern loslassen. Außerdem hat es Vorteile, andere verantwortlich zu machen: Man glaubt dann, Unterstützung und Rabatt einklagen zu dürfen. Zudem gibt es viele Institutionen, die das behauptete oder tatsächliche Unglück anderer ausbeuten – zum Beispiel die Politik oder Betriebsräte. Und noch eins: Wer jammert, ist nie allein. Man hat immer Kollegen.

Skandale, Korruption, teure Fehlentscheidungen und Entlassungen: So stellt sich das Bild mancher namhafter Unternehmen dar. Auf der anderen Seite die Nachrichten, dass ein großer Teil der Mitarbeiter längst innerlich gekündigt hat. Kann eine engagierte Führungskraft überhaupt etwas tun, um solch negativer Stimmung etwas entgegenzusetzen?

Ach, diese Klagen über die innere Kündigung höre ich seit zwanzig Jahren – und die Unternehmen eilen von Erfolg zu Erfolg. Menschen arbeiten nicht in Unternehmen – sie arbeiten in Nachbarschaften. Dort bildet sich Zusammenarbeit, Solidarität und Commitment. Und da ist immer wieder zu erleben, dass die Menschen für ihre konkrete Aufgabe geradezu hingebungsvoll motiviert sind. Mögen sie noch so sehr über das Unternehmen schimpfen. Eine engagierte Führungskraft ist gut beraten, gerade diese Hingabe im Kleinen und Konkreten nicht allzu sehr zu stören. Was die Motivationssysteme des menschlichen Gehirns darüber hinaus aktiviert, ist Beachtung, Zuwendung und die Sympathie anderer Menschen. Auch da kann eine Führungskraft einiges tun.

„An der Freiheit des anderen kommt niemand vorbei“ ist eine Ihrer Maximen. Was bedeutet das für unsere Zusammenarbeit mit Mitarbeitern? Was für unsere Beziehungen zu unseren Kunden?

Dass ich den Mitarbeiter so nehmen muss, wie er ist. Nicht, wie er sein sollte. Dass ich die therapeutische Attitüde aufgeben muss, ebenso die Erziehungshaltung, die aus Mitarbeitern defizitäre Mängelwesen macht. Selbst wenn man es Personalentwicklung nennt. Für unsere Beziehungen zu unseren Kunden bedeutet es Respekt vor Ihrer Wahl, der ich mich immer stellen will – und sie nicht mit Bindungsprogrammen unterlaufe. Es bedeutet also im Kern, dass ich meine Angst besiegen muss, dass ich ohne ein hohes Maß an Selbstvertrauen in mich, meine Produkte und Dienstleistungen immer unter meinen wirtschaftlichen Möglichkeiten bleibe.

Welche sind die wesentlichsten Fähigkeiten, die Entscheider in Unternehmen Ihrer Meinung nach künftig mehr als alles andere brauchen?

Bildung. Denn die Fähigkeit der Zukunft ist es, Informationen zu ignorieren. Informationen machen Entscheidungen ja nicht leichter, sondern schwerer. Wie aber soll ich mich durch das Dickicht der Experten, Studien und Beratungen pflügen? Ohne Bildung, d.h. ohne verlässliche Unterscheidungsmuster wird das nicht möglich sein.