

W A L K
 the
 T A L K

EARNEST & ALGERNON (EA): Herr Köhninger, Ihre Vision lautet „Wir setzen Maßstäbe für wirksame Kulturentwicklung.“ Können Sie uns bitte erläutern, was für Sie „Kulturentwicklung“ bedeutet? Und was insbesondere „wirksame Kulturentwicklung“?

VOLKER KÖHNINGER (VK): Unter Kulturentwicklung verstehen wir eine umfassende Form der Unternehmensentwicklung, die eine einzigartige Lebensqualität und Leidenschaft für Leistung in einer Organisation ermöglicht.

Das bedeutet im Kern für uns, Bewusstsein zu schaffen für die sozialen Muster einer Organisation und als Kulturträger ein Modell zu sein, das andere inspiriert. Menschen sind dann am besten, wenn sie etwas tun, was sie verstehen und woran sie glauben und was für sie wirklich sinnvoll und wichtig ist.

Wirksam heißt für uns in diesem Zusammenhang, dass dieser Einsichtsprozess kein Selbstzweck bleibt, sondern zu Veränderungen führt, die mit dem strategischen Nutzen für das Gesamtunternehmen in Einklang stehen. Also auf den Punkt gebracht: Eine „Vertrauenskultur“ ist sehr ökonomisch!

Grundlage unserer Arbeit ist daher ein systemisches und integrales Verständnis von Organisationen und der Zusammenarbeit von Menschen. Wir verstehen uns als Kulturträger und Initiatoren von konstruktiver, unternehmerisch verstandener Veränderungsarbeit. Aus unserer Erfahrung lassen sich langfristig wirksame Unternehmensentwicklungen in der heutigen Komplexität und Geschwindigkeit nur durch stabile Kulturentwicklungen erzeugen!

EA Natürlich interessiert es uns sehr, was die „Maßstäbe für wirksame Kulturentwicklung“ im 21. Jahrhundert sind?

VK Die Maßstäbe für Kulturentwicklung im 21. Jahrhundert liegen deutlich höher als in früheren Zeiten. Die historischen Muster der Arbeitswelt sind hartnäckig und erscheinen vielen Menschen heute nicht mehr sinnvoll, reine Gewinnmaximierung hat ausgedient und wird durch gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmer und Führungskräfte ersetzt. Wir von Köhninger PME haben daher die Ambition, mit unseren Kundenorganisationen sinnhafte und erfolgreiche Modelle zukünftigen Wirtschaftens zu etablieren. Wir arbeiten heute z.B. mit dem PPP-Modell, und streben, ausgehend von einer glaubwürdigen Entwicklung unserer eigenen Organisation, einen Kulturimpuls in Richtung *People, Profit* und *Planet* an. Unsere Maßstäbe orientieren sich immer an den Besten. Für uns sind die diejenigen die Besten, die bei unternehmerischem Erfolg auch die persönliche Entfaltung des Menschen ins Zentrum rücken und ressourcenschonend langfristig tragfähige Ziele verfolgen.

EA Kommen wir zu den Begriffen „Liebe und Kreativität“. Was bedeuten diese Begriffe für Sie im Zusammenhang mit Organisationen, insbesondere sogenannten Wirtschaftsorganisationen?

VK Ganz einfach: Liebe ist die Basis guter Mitarbeiterführung, auch Unternehmensführung. Nur würde das heute niemand so nennen. Liebe so verstanden, meint die Quelle und Anforderung für menschliches Wachstum ... das umfasst Persönliches, aber eben auch Fürsorge und Entwicklung zerbrechlicher Menschlichkeit. Liebe, die sich aber auch bewusst ist, dass Menschen in ihrer Begrenztheit ebenso wie in ihren Möglichkeiten aufeinander angewiesen sind. Liebe ist demnach der Überbegriff für das Wachsen der Verbundenheit von Menschen, für ein gutes und sinnstiftendes Miteinander, erlebbar

Das Gespräch führte Christian Jacobs für E&A

E&A im Gespräch mit
 Volker Köhninger

in Wirtschaftsorganisationen als Achtsamkeit, Wertschätzung, einer Haltung des Dienens und Forderns, der radikalen Akzeptanz der Einzigartigkeit eines jeden als Person und in ihrer oder seiner professionellen Rolle und Funktion.

Kreativität bedeutet für uns die Energie, die dem Willen nach persönlicher Entfaltung innewohnt. Sie ist die angeborene Lust an Gestaltung und Ausdehnung in neue Erfahrungsräume, die mit angemessenen Spielräumen zur vollen Blüte kommt. Im Rahmen einer Kulturentwicklung meint Kreativität für uns auch eine Haltung, sich selbst regelmäßig in Frage zu stellen, mit Humor die Perspektiven zu wechseln, eine Form des Loslassens zu pflegen, seien es Routinen, Glaubenssätze oder Überzeugungen, um „sich und seine (Unternehmens-)Welt immer wieder neu zu erfinden“.

EA Wie beschreiben Sie aufgrund Ihrer Erfahrung die Haltung zu diesen Begriffen in Unternehmen?

VK Kreativität wird heute im Unternehmenskontext leider meist völlig verkannt und verengt auf die Themen „Produktinnovation“ oder „schrilles Marketing“. Überspitzt ist Kreativität für manche nur ein notwendiges Übel in Gestalt einiger Freaks in der Design- oder Entwicklungsabteilung. Manchmal fordern einzelne Führungskräfte spontan „mehr kreative und innovative Ansätze“ – und wundern sich dann über die lustlose Energie und die mageren Ergebnisse. Wir sehen hier noch viel Potenzial für Kulturentwicklung ...

Auch bei der Liebe gibt es in klassischen Managementkreisen noch starke Berührungängste: Man nennt das heute dann „ressourcenorientiertes Führen“ oder „wertschätzendes Feedback“. Im familiären Kontext tun die Menschen sich da leichter. Interessanterweise führen ja fast alle Führungskräfte die Familie als ihre zentrale Kraftquelle an. Dass dort Liebe gelebt wird und im Unternehmen die Elemente von Gesehen-Werden, Anerkennung, Verbundenheit und persönlichem Wachstum nur eingeschränkt lebbar sind, ist für uns bezeichnend. Es herrschte lange eine fatale Fehlentwicklung, und die Wirtschaftsorganisationen, die „Liebe und Leidenschaft“ als Kernwerte vergessen haben, beginnen dies langsam deutlich zu spüren!

EA Wenn in einem Unternehmen diesen Begriffen, also dem Bewusstsein um Liebe und Kreativität, mehr Raum gegeben werden soll, was kann getan werden? Welche Voraussetzungen müssen auch erfüllt sein?

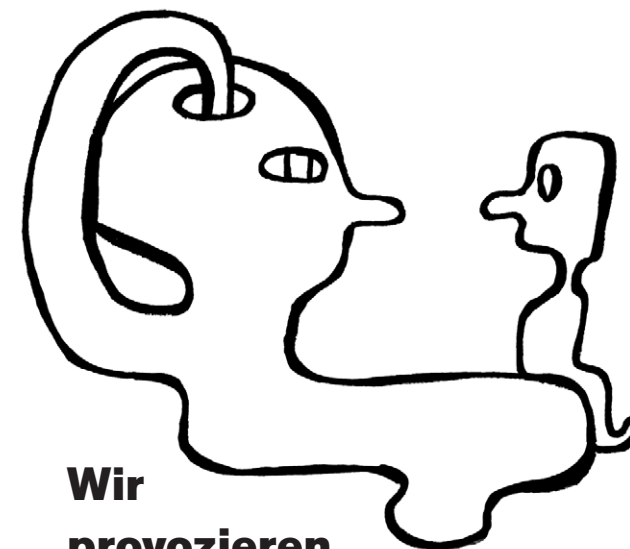
Kreativität wird heute im Unternehmenskontext leider meist völlig verkannt und verengt auf die Themen „Produktinnovation“ oder „schrilles Marketing“.

Was steht in meinem Kalender, wenn ich es ernst meine mit Liebe und Leidenschaft, Kreativität und Innovation ?

VK Hier schließt sich der Kreis: Es geht um Bewusstseinsentwicklung. In hierarchischen Organisationen ist die Haltung der Top-Führungskräfte der Schlüssel zu einer glaubhaften und tiefen Verankerung von Werten, insbesondere wenn sie wie Liebe und Kreativität (noch) nicht „en vogue“ sind. Dazu müssen die betreffenden Personen natürlich erst einmal persönlich Zugang zu diesen Themen finden und dann die Angst davor überwinden, auch in ihrer professionellen Funktion dazu zu stehen. Es braucht aber auch neue und intelligente Formate, um Liebe und Kreativität in einer Organisation sinnvoll umzusetzen. Klassische Strukturen und Prozesse produzieren die gewohnten Ergebnisse. Wir von Köhninger PME arbeiten und experimentieren mit Methoden wie „Werte-Dialoge“, „Topmanagement-Klausuren“, „vertikaler Teamarbeit“, „ressourcenschonende Change-Architekturen“, „Visual Recording“, „Achtsamkeits-Training“, „Learning Journeys“ und vielem mehr. Spezifisch an jede Organisation angepasst oder hier verstörend neu eingesetzt, schaffen diese Formate neuen Raum mit notwendig neuen Antworten. Henry Ford antwortete auf die Frage, was seine Kunden eigentlich von ihm gewünscht hätten: „schnellere Pferde“.

EA Was können Sie einem Gestalter der Wirtschaft im Umgang mit diesem Bewusstsein von Liebe und Kreativität empfehlen?

VK Eine gemeinsame Zusammenarbeit mit uns ... Im Ernst: Einem Gestalter würde ich zunächst die persönliche Auseinandersetzung mit der Motivation seines Handelns und seinen persönlichen Werten empfehlen. Kernelement ist hier eine Kultur der Reflexion, in der die individuellen Potenziale und Ressourcen untersucht werden, in der aber auch andere Perspektiven respektiert und geschätzt werden, und in der offen und vorwurfsfrei auch über emotional besetzte Themen diskutiert wird. Der nächste Schritt lautet: „Walk the Talk“ – oder wie kann ich glaubwürdig und authentisch meine neu konfigurierte Haltung vorleben? Woran wird jeder Mitarbeiter wahrnehmen, dass ich meine Unternehmensführung anders gestalte? In welchen Schlüsselsituationen zeige ich ein verändertes Handeln? Was steht in meinem Kalender, wenn ich es ernst meine mit Liebe und Leidenschaft, Kreativität und Innovation? Zusätzlich ist das konsequente Umsetzen in Form von strategischen Dialogen und einer Verantwortungskultur notwendig, in der alle Beteiligten mit



**Wir
provozieren
liebevoll durch
unerwartete Fragen und
Perspektiven.**

**Jeder muss
bei sich
selbst beginnen!**

Blick auf ihre Rolle und ihren Beitrag zum Ganzen sinnstiftend eingebunden werden.

Das ist die Basis für eine authentische Kultur-entwicklung in größerem Maßstab. Und wer sich auf diese Reise begibt, wird den Themen Liebe und Kreativität früher oder später begegnen.

EA Wenn Sie sich vorstellen, Sie treffen auf ein Unternehmen, in dem die Kultur auf Liebe und Kreativität gründet, welche Vorteile für den Erfolg des Unternehmens können Sie beschreiben?

VK Das Konzept der „Shareholder-Value“ gehört zunehmend der Vergangenheit an. Wir beschäftigen uns mit „People-Planet-Profit-Value“. Mit Blick auf die Herausforderungen, vor denen die Welt heute steht, sehe ich nicht nur die Vorteile, sondern geradezu die Notwendigkeit dazu. Auch wenn es abgedroschen klingt: Der Mensch und das Menschliche, und dazu gehören Erfolg und Mehrwert, müssen wieder in den Mittelpunkt wirtschaftlichen Handelns rücken. Kultur ist nur schwer veränderbar und zahlenmäßig schwer zu fassen – und doch sind wir nach vielen Jahren Kulturarbeit zutiefst überzeugt, dass diese Impulse, die dann ebenfalls Liebe und Kreativität umfassen, auch als Kennzahlenerfolg ablesbar sind. Denn ein solches Unternehmen entwickelt eine hohe Reife im Umgang mit Unterschiedlichkeit, mit Fehlern und Konflikten und kann hier deutlich effektiver arbeiten. Mal ganz abgesehen davon, dass man sich in solchen Unternehmen sehr leicht wohlfühlen kann.

EA Unsere letzte Frage ganz persönlich an Sie, Herr Köhninger: Wie nutzen Sie die Liebe und Kreativität in Ihrer Arbeit?

VK Es ist ein hoher Anspruch, den wir in unser Leistungsversprechen hineinformuliert haben: „Wir provozieren liebevoll durch unerwartete Fragen und Perspektiven“. Aber er drückt aus, wie wir die Dinge in Fluss zu bringen versuchen. Denn natürlich gilt für uns als Berater dasselbe wie für unsere Kunden: Jeder muss bei sich selbst beginnen! Nach Dostojewski heißt „lieben, ... jemanden so zu sehen, wie Gott ihn gemeint haben könnte!“ – Damit wird meine Grundhaltung zum Leben und in meiner Arbeit sichtbar: Der hoffnungslos optimistische Glaube an die Potenziale und Ressourcen der Menschen sowie ein Gefühl für die unbändige Sehnsucht von Organisationen nach Sinn und Entwicklung.

EA Wir danken Ihnen sehr für dieses Gespräch.

