

PM 94066

„The Sexy Six“
... im unternehmerischen Denken



- qualitativ ? - innovativ ? - leistungsbereit ? - flexibel ? - kompetent ? - Werte bewusst ? -

Stand: 981111>> >020501>020511KS>051221ks>060214KS>060619ks

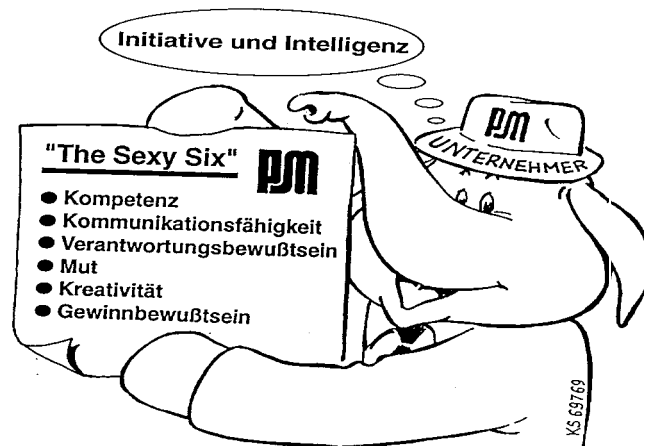
Pfad: P:\ALLE\Personal\PRSMITLG\1994\94066D-sexy six\act\PM-94066-Sexy Six-D.doc

s.a.: [UP 2041](#)

"The Sexy Six"

Die sechs Kriterien für unternehmerisches Denken und Handeln. Welche Eigenschaften zeichnen eine gute Führungskraft aus- und was macht den guten Unternehmer?

Bei PM brauchen wir immer mehr unternehmerisch denkende Firmen- Angehörige, die ihr eigener Chef sein können. Besonders gilt dies für Mitglieder unseres Außendienstes und junge aufstrebende Leute auf dem Weg zu persönlicher Freiheit, Reife und Selbstentfaltung. **Was ist mit „unternehmerisch“ gemeint?**



Für den SEH haben wir definiert: (s. <http://www.karl-schlecht.de>)

"Entrepreneur ist, wer auf dem Weg zu seiner Vision immer wieder über sich hinaus wächst und andere mitzieht, so dass alle gewinnen."

Aufgeklärtes Analysieren der Erfolgskriterien von vorbildlich guten Unternehmen führen immer auf gutes Denken und Handeln der Menschen zurück, welche eine Firma "verkörpern". Alle Unternehmensleistungen - sei es Hardware oder Software - sind letztlich Resultat ihrer Gedanken, Entscheidungen und der Art ihres Handelns um zu erreichen was „gut“ ist – und das ist relativ!

Entscheidungen werden nicht rational gefällt sondern nach Interessen, Emotionen und Werteeinstellungen. Für gute Verkäufer ist das besonders wichtig, denn sein Kunde soll sich für ihn entscheiden – und jeder verkauft sich selbst immer zuerst. Für **gewissenhafte** Führungskräfte sind Entscheidungen für **Strategiefindung** als wichtigster Prozess wie ein **Gebet** (man spricht mit seinem Gewissen). Wer kein an Erfahrungen, Kompetenz und Werten reiches Gewissen hat ist hier untauglich. Werteorientiert* ist also nicht in erster Linie materiell gemeint. **Persönlicher Gewinn ist Lebenssinn im Unternehmen und Profit darf nicht vorrangiges Ziel sein, sondern Beweis für richtiges unternehmerisches Handeln.**

„Sein“ kommt vor dem Tun.

Daraus lassen sich im wesentlichen **sechs** wichtige Kriterien für gutes Entrepreneurship oder Erfolgsfaktoren definieren. Sie werden gleichzeitig Denk - Kriterien und wichtige persönliche Fundamente für

1. Ist es wahr? Bin ich aufrichtig? 2. Ist es fair? 3. Wird es Freundschaft und guten Willen fördern? 4. Wird es dem Wohl aller Beteiligten dienen?

das Geschehen und Handeln im Unternehmen ebenso wie zur Verbesserung der Führungs- und Unternehmenskultur, d. h. Elemente eines **aktiven beruflichen Lebens**.

Wer diese sechs Eigenschaften hat **ist** ein erfolgreicher Unternehmer. **Eigeninitiative und Intelligenz** ist selbstverständliche Basis und Voraussetzung für diese „Sexy Six“. Dies ist, was in der Wertetheorie die „Erotisierung des Lebens“, genannt wird. Auf diese Weise erfolgreiche und meist auch sympathische Menschen sind anziehend und auf ihre Art reizvoll - sozusagen sexy! Daher der einprägsame Titel **The Sexy Six**. Der Spaß an der Arbeit und die "aktive" Freude am Werte schaffen dominiert alle fälligen Probleme - sie sind für solche Könner CHANCEN und Herausforderungen - keine Last. Das führt zu **glanzvollen** Unternehmen und **Freude** am Dienen, Bessern, Werte schaffen. Glück als Zustand der Seele wächst nur auf der Glut der Taten und der Befriedigung über eigene schöpferische Leistung als Teil aktiven Lebens, sondern aus aktivem Lernen und der Freiheit, daraus gewonnene eigene Ideen verwirklichen zu dürfen (die liebt man wie eigene Kinder).

* s. Wertekatalog Unternehmensphilosophie, CoPhy, Menschenrechte (PM 97164), Tugenden, religiöse Gebote (PM 99019) s. PM Website Unternehmenswerte.

1. Kompetenz (erprobtes Wissen beherrschen)

Führungspersonen sollen ihren Aufgabenbereich anerkannt kompetent beherrschen. Dies umfaßt die Objekte des Zuständigkeitsbereiches und die betreffenden Handlungsabläufe.

Erwerb von Fachkenntnis und Bildung mit aufrichtiger Grundhaltung ist die erste unabdingbare Grundlage für weiteres Lernen, Weitung des Blickes, Sensibilität, Verständnis, Führungs- und Verantwortungs - Fähigkeit. Liebe ist hier bester Katalysator.

Vertriebs**manager** müssen mit ihren eigenen Produkten und denen der Konkurrenten vertraut und vertriebserfahren sein.

Einkäufer müssen Warenkenntnis haben und Einkaufserfahrung besitzen.

Produktionsleiter müssen ihre Produkte kennen und deren optimierte Herstellung begeistert verfolgen.

Das bedeutet ganz einfach: **selbständig Denken lernen**, und zwar auf diese Kompetenz gründend analytisch und gründlich genug **vor** Beginn einer Verantwortungsübernahme und dazu ständige Lernbereitschaft - das ganze Leben lang. Bestmögliche Schulbildung und gute Kinderstube sind dabei eine wichtige Starthilfe. Und dort Lernen gelernt haben erleichtert lebenslanges lernen.

Im Laufe von über 40 Jahren PUTZMEISTER haben wir enorm gelernt und uns ständig verändert. Laufend gibt es neues Wissen aus Problemlösungen zu entdecken, effizient zu organisieren und anzuwenden. Wie einst SIEMENS können wir daher mit Fug und Recht sagen:

**"Wenn PUTZMEISTER alles wüßte, was PUTZMEISTER alles weiß,
dann wäre PUTZMEISTER unschlagbar." ..also..... ?**

Das umzusetzen fällt uns leichter mit Aufrichtigkeit, innerer Öffnung, Liebe - oder gar mit Begeisterung - zur Sache. - Liebe hier gemeint als Haltung und Charakterorientierung, Liebe als höchste Tugend. Wie ein Wundermittel erleichtert sie alles - auch im hier gemeinten unternehmerischen Sinne. Nur: Solche "wahre" Liebe ist eine **Kunst!** Wer lehrt uns diese?

***Wissen und „Haben“ kann uns zu Macht verhelfen,
zur Vollendung gelangen wir nur durch Liebe! (Laotse)***

Lernen und Kompetenz erwerben geht **schneller**, je mehr man sein **Lehrgeld** als "freier" Unternehmer **selbst** zahlen muß (was Nicht Unternehmer gar nicht gerne sehen!) Gute Un-

ternehmer beweisen das, weil Fehler weh tun!. Deshalb müssen wir bei PM Geschäftssektoren Produktbereiche etc. entsprechende „Feedback“, bringende „Leiden schaffende“ Regeln einführen, um ein dynamisches schnell lernendes Unternehmen zu bleiben und darin besser zu werden.

2. Kommunikationsfähigkeit***

Führungspersonen sollten wirkungsvoll kommunizieren können **und wollen**. Sie müssen offen sein, Informationen zu geben und aufzunehmen, ihre Handy, Anrufbeantworter und Email stets aufnahmebereit halten, spontane Zwischenantworten geben, dem Nächsten aufrichtig begegnen - sich ihm öffnen, Vertrauensvorschuss und Verständnis geben, Tatsachen von Meinungsinformation unterscheiden, sich in professioneller Gesprächsführung üben. Sie müssen die **wahren** Bedürfnisse der Kunden (ihres Nächsten) erspüren, die Vorschläge der Mitarbeiter erlauschen, die Wahrheit der anderen suchen und lieben, die Meinung über die eigenen Produkte auch bei den Käufern von Wettbewerbserzeugnissen erkunden, die Stimmungen in der Belegschaft aufspüren, das Firmenbild in der Öffentlichkeit erfüllen; offen und aufrichtig sein, zuhören üben und den Nächsten in seinem Anderssein bejahen lernen.

"Gefangensein vom Du bedeutet frei sein vom Ich."

Kommunikativ sein heisst auch andere innerlich bewegen (Charisma), sie ermuntern oder besänftigen können **notfalls** antreiben oder bremsen, überzeugend für die eigene Sache gewinnen oder von ungunstigen Maßnahmen abhalten können.

Vor allem auf Pflege von **Vertrauen, Offenheit, Ehrlichkeit** und Dialogfähigkeit kommt es an (Candor). Mehr und spontan miteinander reden! Vorbild sein im Sinne unseres Vertrauenskodex macht offen (***) und erleichtert die Menschenführung.

3. Verantwortungs- Bewusstsein

Siegfried Lenz bescheinigte einem großen Mann in seiner Laudatio die

"Unfähigkeit zur Gleichgültigkeit"

Dieses Besorgtsein, dieses Maß an Identifikation, diese persönliche Annahme und Fähigkeit zur Verantwortung machen einen grundlegenden Unterschied zwischen Führungspersonen und Jobinhabern aus. Diese ständige "Initialzündung" für eigenes Denken muß Verantwortungsfähigkeit für daraus folgendes Handeln einschließen.

Gute Zusammenarbeit darf nicht nur geprägt sein vom **Fairness - Grundprinzip** (Verzicht auf hinterhältige Tricks), sondern soll getragen sein von der goldenen Regel:

"Was Du nicht willst, das man Dir tu', das füg' auch keinem Andern zu."

(s. a. PM 98100)

Diese Verantwortung ist nicht nur durch Kompetenz und Gewissenhaftigkeit geprägt, sondern sollte **tugendhaft** sein im Sinne der wertvollsten Eigenschaften, die einen guten Menschen ausmachen:

"Sei klug - sei mutig - sei gerecht - sei besonnen und halte das rechte Maß!"

Nach Sokrates sind dies die vollkommenen, geistigen und seelischen Fähigkeiten, um das sittlich Gute zu entwickeln und Verantwortung für andere zu tragen.

Selbstverständlich wird dann auch die Befolgung des biblischen Ratschlages:

"Nützet die Zeit!"

4. Mut - Handeln trotz Angst

Führungspersonen brauchen im besonderen diese wichtige **Tugend**. Sie sollen angstfrei und mutig anderen voraus schreiten, ganz im Sinne eines sportlichen Ehrgeizes (s. Vita activa RI 140.) und anderen Freiheit geben (Organisation macht frei). Gemeint ist **aktiv** von innen heraus gelebter Mut und Wille zur Veränderung zum Besseren- statt sich hinter anderen ängstlich zu verstecken, sei es hinter eigenen Ausreden, anderen Führungspersonen oder Mehrheiten oder hinter Durchschnitten der Branche.

Gemeint ist das Ziel und den Weg dahin zu sehen und eisern zu verfolgen - weniger, die im Weg liegenden Steine und die notwendigen Veränderungen. Probleme sehen und anpacken. Risiken entfernen. Meinungsänderungen aushalten.

Der frühere Porsche - Vorstand, Peter Schutz, verglich Führung oft mit einem mehr reihigen Hundeschlitten Gespann:

"Nur für die in der ersten Reihe verändern sich die Herausforderungen laufend; ...doch für die anderen ändert sich das Bild kaum oder nie."

Mut heißt darüber hinaus: Die Veränderung Ziel führend **wollen** und Risiken nicht schrecken. Menschen dazu ermutigen. Wer ständig lernt - verändert sich, wenn dieses Lernen auf Selbsterkenntnis wächst. Den Dingen auf den Grund gehen und **die Wahrheit suchen**, ehrlich zu sich sein. Probleme wiederholen sich sonst, weil man die Wahre Ursache nicht erkennt und beseitigt. Alle Probleme haben letztlich menschliche Ursachen – zu oft ist man **selbst** nicht unbeteiligt!

MUT meint auch die Bereitschaft, **sich zu unterwerfen und Leiden zu erdulden**- und nicht die stärkste Behauptung von Individualität der Gewalt gegenüber. (s. allg. PM 03038)

Unternehmen ist das Gegenteil von unterlassen, also aus sich heraus aktiv managen im Sinne von positiv verändern oder Neudeutsch „Changemanagement“; Herausforderungen mit Freude und ohne Zögern annehmen und nach kompetenter Prüfung anpacken. „Selbst“ ist der Mann!

Für Vollblut Unternehmer heißt dies oft ein „**über sich hinaus wachsen**“ aus der „Not“, in die man sich selbst bringt durch eigene Ideen und kühne Visionen. Dorthin erlaubt der eigene Ehrgeiz Weg zurück!

5. Kreativität

Führungspersonen sollten mit einem wesentlichen Teil ihres Denkens **in der Zukunft sein**, die bevorstehenden Veränderungen voraus schätzend. Träume und Visionen entspringen wachen Gedanken. Herausforderungen nicht nur annehmen, sondern aus eigener Initiative suchen, auch auf der Spur von „Weak Signals“.

Als Ferdinand Porsche zu seinem 75. Geburtstag gefragt wurde, welches das beste Porsche - Auto gewesen sei, das er gebaut habe, soll er gesagt haben:

"Das haben wir noch nicht gebaut."

Das **ständige und nicht endende Suchen** nach neuen Wegen und **die Freude am gedanklichen Spiel** mit Alternativen zum Bestehenden sind die Antriebskräfte der Kreativität. Um wirklich glücklich zu sein, brauchen wir nur etwas, wofür wir uns begeistern können und es selbst „schaffen“. Daraus entsteht „aktive“, Freude am Tun. (im Gegensatz zu „passiver Freude“ am fremden Geschehen).

Liebe zu **eigenen** Gedanken und Visionen kann Berge versetzen. Sie ist die in uns immer neu generierte Energie wenn wir die „**Kunst** des Liebens“ gelernt haben. (*)

6. Gewinnbewußtsein

(Sinn für Werte schaffen und bewahren. Bewahren ist hier Handlungsmaxime; für sich gewinnen zur Selbstverhaltung ist die elementarste Antriebskraft. Ein guter Unternehmer denkt aber zuerst an das Wohl seiner Firma und der ihm anvertrauten Menschen.) (oder: Was kostet's - was bringt's?.... ganz im Sinne unserer CoPhy)

Diese Kontrollüberlegung, welche zwischen dem Denken und dem Tun liegt, macht aus der guten Führungskraft einen verantwortlichen Unternehmer. Er fühlt sich auch verantwortlich für das, was unterlassen wird und sagt sich auf Basis eines gesunden Wertebewußtseins:

"Jenes Tun, was keinen direkten oder indirekten Gewinn bringt, ist wertlos!"

Nicht vorrangig der materielle Gewinn - sondern der Erfolg als Wertegewinn verbunden mit persönlichem Wachsen ist dabei in den Vordergrund zu stellen.

Selbst im Privatleben und im Sport bedeutet richtiges Geben und Dienen gleichzeitig Gewinnen, wenn auch mehr im persönlichen, ethischen als im materiellen Sinn.

Bei geschäftlichen Unternehmungen gilt dies aber im wahrsten Sinne des Wortes, denn

"Gewinn ist der Maßstab für richtiges Handeln". (und wird dann auch Shareholder Value!)

Als Unternehmer muß man zwar sagen:

„Gewinn ist Lebenssinn – Profit allein führt nicht dorthin“.

Wichtig: **"zuerst Dienen - dann Verdienen"**

Gewinn im Unternehmen ist wichtig, darf aber nicht erstrangiges Ziel sein und auch nicht einziger Sinn des Handelns. Gewinn ist das Ergebnis der Zielsetzung, gut zu entscheiden und effektiv zu handeln. Für gute Unternehmer und Führungskräfte gilt der Putzmeister-Sinnspruch:

Sich freuen am....Dienen - Bessern - Werte schaffen

...Werte schaffen im breitesten Sinn. Wertvollere Menschen sind der größte Schatz einer Firma.

Dialektische Einheit

Alle sechs Eigenschaften - die **Sexy Six** - bilden als ein enges, gesamthafes Geflecht von Wechselwirkungen, die gute Unternehmer charakterisieren und zum Vorbild machen und ihn auch **zum Vorbild verpflichten**. Ein guter Unternehmer übt die **Königsdiziplin aller Berufe** aus und ist als Persönlichkeit frei. Er ist auch charaktervolles Vorbild in Sinne von Goethe...

"Alles, was uns imponieren soll, muß Charakter haben".

Beim Ganzheitscharakter des Unternehmer Bildes kann auf keine der **sechs** verzichtet werden. Sie bedingen und befruchten einander. Andererseits bedeutet jede eine Gefahr, wenn sie nur **einzel**n ausgeprägt ist. Kreativität ohne Gewinnstreben führt zum Bankrott.

Was wäre Kreativität ohne Mut? Wohin kann Mut führen ohne Verantwortungs - Bewußtsein? Auf welche Irrwege kann auch Verantwortungsbewußtsein ohne Kommunikation leiten, wenn man nicht durch "Miteinander - Reden" viele verschiedene Sichtweisen kennengelernt hat, und wenn man nicht mutig und offen **ja sagt zur Andersartigkeit der anderen** und ihrem verschiedenen Denken? Man muß das deshalb noch lange nicht persönlich annehmen. **Andersartigkeit und Andersdenken anzuerkennen** - und darüber nachzudenken **warum** dies im Einzelfall so entstand - bereichert und weist oft neue Wege im eigenen Denken (sich verändern, reifen). Es erleichtert auch oft Kommunikation, Offenheit und Vertrauensbildung. Sich verändern indem man dem anderen in Liebe begegnet ist die Königsformel dafür.

Und wie könnte man kommunikativ sein ohne **Fachkompetenz**? Schließlich ist die durch auf richtiges Lernen und aktive Fehleranalyse (KAIZEN) erworbene Kompetenz wiederum eine besonders wichtige Basis für Sensibilität, Kreativität und gute Unternehmenskultur.

Ohne Fachkompetenz ist kreatives Werte schaffen undenkbar.

Selbstanalyse:

Diese sechs Kriterien (die "Sexy Six") zur **eigenen** Stärken- und Schwächen Analyse im Rückblick und in der Vorausschau zeigen aktiven und lebendigen Menschen im Sinne der Aufklärung den Weg zu höherer persönlicher Qualität im privaten wie im geschäftlichen Leben. Öffnung oder gar Liebe zum Nächsten sind dabei der beste Katalysator.

Erst recht sollte man sich bei Problemen im persönlichen Bereich selbst fragen:

"Welches der sechs Kriterien muß verdeutlicht, erklärt und geschult werden, um die Chancen zur Fehlerwiederholung einzuschränken und mehr Erfolg und Freude zu erfahren - besser zu lernen, persönlich zu wachsen?"

Menschenkenntnis:

Mehr noch nützen "Die Sexy Six" sogar für die **Beurteilung von Mitarbeitern und Bewerbern!**

- "Was qualifiziert oder disqualifiziert diesen oder jenen Mitmenschen für bestimmte Führungsaufgaben in Wirtschaft, Politik, Wissenschaft oder sonstigen Gemeinschaften?"
- Welche der **"sechs"** fehlt ihm , welche hat er, von was hat er zu viel, welche müssen weiterentwickelt werden?

Die sechs Kriterien sind sogar brauchbar als Ausbildungsprüfliste und zur Selbstkritik am Beginn der Laufbahn in Universität wie auch im Unternehmen:

"Hinsichtlich welcher Eigenschaften bereiten wir Führungskräfte auf ihre künftige Rolle vor?"

Zum Wertekatalog unserer **PM - Philosophie**

**„Qualitativ, innovativ, leistungsbereit,
flexibel, kompetent, Kosten - und wertebewußt“**

gibt es bei den **Sexy Six** einige "**Parallelen**" - sicher nicht ohne Zufall! Lassen Sie uns daher alle im Rahmen unserer PUTZMEISTER Führungskultur aktiv****) und offen zusammenarbeiten, um auf diesem Weg zum guten Unternehmer im Leben soweit wie möglich zu kommen, lernen für ein erfolgreiches Leben. Der Inhalt unserer Druckschrift PM 1424 "Miteinander bei PM" ist eine wichtige Hilfe und ein Kontrollinstrument dazu.

Die notwendige Führungstechnik und Führungskultur müssen wir **gemeinsam** entwickeln. Unsere PM - Praxis ist das beste Schulungszentrum und als Workshop "live" eine wahre Lernstatt. Wir müssen nur **wollen, was wir sollen!** (wie hier verdeutlicht!)

Meine PM-Vision ist:

Raum und Regeln zu schaffen für ein Haus voll "freier" Unternehmer (sog. "Intrapreneure"), die am Strang in **einer** Richtung ziehen und Zentrum der Kreativität werden. Darauf fußt die Zielsetzung des Projekts PMO 2000 und auch unsere Geschäftsstrategie (PM 98008 und VG 971112 QV).

Letztlich sollen bei PUTZMEISTER möglichst viele "ihr eigener Chef" werden und damit weitgehend selbständige Unternehmer. Die dazu notwendige Führungstechnik und Führungskultur gemeinsam zu entwickeln, ist eine unserer großen und immer wieder neuen Zukunftsaufgaben. Wenn uns dies gelingt und die Mehrzahl unter uns, die "Sexy Six" wirklich lebt, dann braucht uns vor unserem Weg in die Zukunft nicht bange zu sein, denn dann sind wir weltweit **unschlagbar**.

Die Lösung unserer Standortfrage Deutschland liegt in solchem Entwickelten des Potentials unserer Menschen. Sicherheits- und Anspruchsdenken bewirkt das Gegenteil. Dagegen sind Glaube, Hoffnung, Liebe unsere drei Trümpfe!

K. Schlecht

Gründer der Putzmeister AG

LITERATURHINWEISE:

(*) E. Fromm: „Die Kunst des Liebens,“

(**) Fairneß Regeln / Vertrauenskodex:

1. Ist es wahr? Bin ich ehrlich?
2. Ist es fair für alle Beteiligten?
3. Wird es Freundschaft und guten Willen fördern?
4. Wird es dem Wohl aller Beteiligten dienen?

(***) **Kommunikationsfähigkeit**, lt. Rupert Lay bestimmt als Fähigkeit,

1. zuhören zu können
2. erreichbar sein wollen, erreichbar sein
3. seine Meinung präzise darstellen oder schreiben zu können, sich dem Nächsten oder Partner offenbaren. (>>Who is Who)
4. **WEIB - Felder** aufbauen zu können(*****)
5. mit anderen zusammen gestellte Aufgaben optimal zu lösen
6. Bereitschaft und Fähigkeit zu erkennen, daß die eigene Meinung niemals irrums - und täuschungsfrei sein kann und deshalb der interaktionellen Korrektur bedarf.

(**) Aktiv:**

Freier und spontaner Ausdruck der in uns wohnenden Seelenkräfte und menschlichem Wesen, nämlich **Vernunft**, Gefühl (Liebe), Empfänglichkeit für Schönheit; Dass in uns etwas geboren wird, das aus uns selbst kommt, das uns nicht eingeredet oder aufgezwungen ist, das aus der schöpferischen Kraft stammt, die uns allen innewohnt. (E. Fromm);

Freie und bewusste Aktivität ist das, was das Wesen des Menschen ausmacht (K. Marx).

Aktiv sein ist die Voraussetzung für innovative Leistungen. (s. CoPhy)

Weitere Details siehe "Vita activa" s. R1140)

(***) WEIB- Faktoren:**

Werteinstellung, Erwartung, Interessen, Bedürfnisse unserer Menschen bilden (nach R. Lay) eine dialektische Einheit. Stimmen die WEIBs nicht, dann gibt es einen Konflikt.

W: Werte, die ein Mensch im Augenblick realisieren möchte

E: Erwartungen an mich selbst, den Partner, unsere Beziehung

I: Interessen die mich gerade bewegen

B: Bedürfnisse; Soziale, narzistische, erotische, aggressive

Weiteres in...VG 981126 (Unternehmer - Erfolgstifter?)