

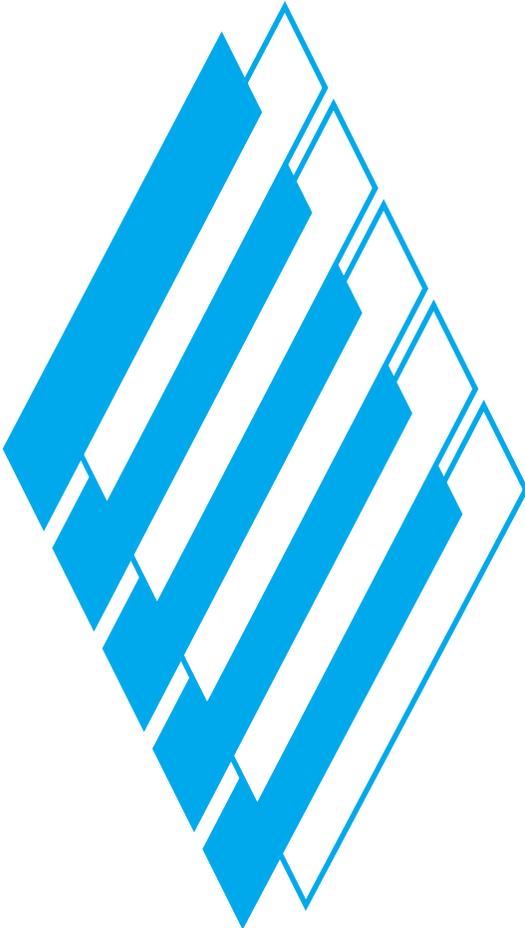
POLITISCHE STUDIEN

Sonderheft 2 / 1999

Qualifizieren statt Entlassen

Mit Beiträgen von

Alfred **Bayer**
Michael **Keßler**
Siegfried **Schmauder**
Joachim **Herrmann**
Charles M. **Savage**
Elisabeth **Sundrum**
Otto **Wiesheu**
Heinrich **von Pierer**
Klaus **Kuhnle**
Martin **Mayer**
Heinrich **Müller**
Ulrich **Klotz**



 **Hanns
Seidel
Stiftung eV**

Atwerb-Verlag KG



Herausgeber:
 Hanns-Seidel-Stiftung e.V.
 Vorsitzender: Alfred Bayer, Staatssekretär a. D.
 Hauptgeschäftsführer: Manfred Baumgärtel
 Verantwortlich für Publikationen, Presse- und
 Öffentlichkeitsarbeit: Burkhard Haneke

Redaktion:
 Dr. Reinhard C. Meier-Walser (Chefredakteur)
 Paula Bodensteiner (Redakteurin)
 Verena Hausner (Redakteurin)
 Irene Krampfl (Redaktionssekretärin)

Anschrift:
 Redaktion POLITISCHE STUDIEN
 Hanns-Seidel-Stiftung e.V.
 Lazarettstraße 33
 80636 München
 Telefon 089/1258-260/261
 Telefax 089/1258-469
 Internet: <http://www.hss.de>
 e-mail: krampfl@hss.de

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten.
 Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes

Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der Redaktion reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Redaktionelle Zuschriften werden ausschließlich an die Redaktion erbeten.

Die Beiträge in diesem Heft geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder; die Autoren tragen für ihre Texte die volle Verantwortung. Unverlangt eingesandte Manuskripte werden nur zurückgesandt, wenn ihnen ein Rückporto beiliegt.

Bezugspreis: Einzelhefte DM 8,80.
 Jahresabonnement DM 53,40. Für Studierende 50% Abonnementnachlaß gegen Vorlage eines Hörscheins ihres Instituts.
 Die Zeitschrift POLITISCHE STUDIEN erscheint im Periodikum, Sonderheft und Sonderdruck. Bestellungen nehmen entgegen: Die Redaktion und alle Buchhandlungen.

Kündigungen müssen der Redaktion schriftlich, spätestens zwei Monate vor Ablauf des Kalenderjahres vorliegen, wenn der Bezug über das laufende Jahr hinaus nicht mehr gewünscht wird.

ATWERB-VERLAG KG Publikation ©

Inhalt

| | | |
|---------------------|--|----|
| Alfred Bayer | Vorwort | 5 |
| Michael Keßler | Qualifizieren statt entlassen – Die Bilanz verträgt die Kosten für die Qualifikation | 7 |
| Siegfried Schmauder | Wer qualifiziert werden kann, ist kein Kandidat für eine Entlassung | 10 |
| Joachim Herrmann | Von der Erwerbs- zur Tätigkeits- gesellschaft | 21 |
| Charles M. Savage | Qualifizierung von Unternehmen für das Wissenszeitalter | 29 |
| Elisabeth Sundrum | Die Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor im Wissenszeitalter | 36 |
| Otto Wiesheu | „Rechnet sich“ qualifizieren statt entlassen? | 57 |
| Heinrich von Pierer | Qualifizierung als Schlüsselfaktor für den Arbeitsmarkt | 65 |
| Klaus Kuhnle | Führungskompetenzen und Skillent- wicklung | 72 |
| Martin Mayer | Statement | 78 |
| Heinrich Müller | Statement | 80 |
| Ulrich Klotz | Statement | 83 |
| Autorenverzeichnis | | 89 |

Die Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor im Wissenszeitalter

Elisabeth Sundrum

1. Einführung

In wenigen Monaten beginnt für uns alle ein neues Jahrtausend. Wie gut oder schlecht es dann um uns bestellt sein wird, liegt allein an uns. „Sein Jahrhundert kann man nicht verändern“, schrieb Goethe vor gut 200 Jahren, im Sommer 1798 an Schiller, „aber man kann sich dagegen stellen und glückliche Wirkungen vorbereiten.“

Die Weltwirtschaft steht am Rande einer wahrhaft aufregenden Entwicklung, dem Übergang zu einer Ökonomie des Wissens mit neuen Spielregeln wie

- integrierten Informationssystemen,
- neuen Organisations- und Arbeitsformen und
- Wertschöpfung durch die Ressource Wissen.

Die Veränderungen sind dramatisch und tiefgreifend und gehen nicht spurlos an Arbeitskräften und Unternehmen vorbei.

Stellen wir uns dieser Herausforderung, so bleibt die Zukunft nicht 'außen vor'; wie die Vergangenheit ist sie im Hier und Jetzt durchaus gegenwärtig. So

wird die Zukunft eines Unternehmens durch seine Erwartungen, durch die unternehmensweit vertretene Vision, durch Werte und Normen bestimmt – sie sind sehr wohl Teil der Gegenwartsrealität.

2. Die Vergangenheitsrealität

Im ausgehenden Agrarzeitalter beruhte der Wohlstand auf Land und Boden. Menschen und Ressourcen waren unter dem Feudalsystem organisiert. Mit Beginn des Industriezeitalters um 1780 und der Erfindung der Dampfmaschine verlagerte sich die Quelle des Reichtums auf die Arbeit, wobei Eigentumsverhältnisse die Organisationsform bestimmten. In den 80er Jahren des 19. Jahrhunderts mit seinen ersten Eisenbahn-, Telefon- und Telegrafene Unternehmen basierte der Wohlstand zunehmend auf dem Kapital. Und mit dem Entstehen großer nationaler Konzerne traten steile Hierarchien an die Stelle von Eigenbesitz.

3. Das Hier und Jetzt

Heute indes wächst die Erkenntnis, daß unser kostbarstes Gut das Wissen

ist. Das intellektuelle Kapital wird von der dynamischen Interaktion von vier Komponenten bestimmt:

- erstens von individuellen Kenntnissen (Humankapital),
- zweitens von organisatorischen Fähigkeiten (Strukturkapital),
- drittens vom Verhältnis zu Kunden und Lieferanten (Kundenkapital) und
- viertens von der Fähigkeit zur Teambildung (Beziehungskapital), oder organisationale Intelligenz.

3.1 Organisationsformen des Agrar- und Industriezeitalters

Zu Beginn des Industriezeitalters galten die Eigentumsverhältnisse als angemessene Form zur Organisation von Menschen, Ressourcen und Technologie. Rund hundert Jahre später entwickelten sich steile Hierarchien. Dann haben wir den Versuch unternommen, die Prinzipien der Matrixorganisation auf diese Hierarchie anzuwenden, um die funktionsübergreifende Kommunikation zu verbessern. Und nach wie vor sind wir dabei, Menschen und Prozesse über Computer zu verbinden.

3.2 Virtualität – Organisationsform des Wissenszeitalters

Beim Management im Wissenszeitalter geht es nicht darum, unterstellte Mitarbeiter eigennützig zu kommandieren. Unsere Mitarbeiter sind nicht mehr Kostenfaktoren, sondern Mitglieder von Kompetenz-Portfolien. Deshalb sind wir aufgefordert, unsere Ausgangsbasis zu überdenken: unsere Werte, Einstellungen und Auffassun-

gen zu Führungsstil, Arbeit und Zeit. Die Uhrzeit zeigt Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft getrennt voneinander an. Das menschliche Zeitbewußtsein bezieht Vergangenheit und Zukunft in die Gegenwart ein. Aus menschlicher Perspektive ist Zeit etwas Ganzheitliches. Nur das Ganze erfährt Sinnhaftigkeit und Bedeutung. Wir müssen uns selbst kennenlernen – unsere Visionen, unser Wissen, unsere Gedanken und Gefühle – und mit anderen auf neue und kreative Weise in Kontakt treten. Management im Wissenszeitalter ist auch eine Frage des Führungsstils und der Unternehmenskultur. Es geht nicht um die eigenen Machtbefugnisse, sondern darum, wie wir uns gegenseitig ermächtigen, mit Energie aufladen und befähigen.

3.3 Innovationskraft und Rentabilität

Die beste vermögenswirksame Investition eines Unternehmens ist das Wissen der Mitarbeiter und Kunden mit all ihren Fähigkeiten, Absichten und Erwartungen. Ein Großteil dieses Wissens ist nur über die Menschen selbst zugänglich, während andere Wissensbestände in Anwendungsprogrammen, Datenbanken, Expertensystemen, neuronalen Netzwerken, Prozessen und Verfahren zu erfassen sind. Die Kreativität der Organisation und ihre Fähigkeit, Mehrwert zu schaffen, erwachsen aus der Verbindung von Vorstellungsvermögen, aktivem Handeln in der Gegenwart und Umgang mit Wissen. Die Mathematik der wissensbasierten Gesellschaft bedeutet nicht mehr nur „Return on Investment“, also Investitionsrentabilität, sondern auch „Return on Intelligence“, die Rentabilität

der menschlichen Intelligenz. Beim Umgang mit Wissen geht es darum, das Besondere im Kontext des Ganzen zu erkennen. Was sollte die lernende Organisation anderes sein als eine Gemeinschaft von Menschen, die den Sinn ihrer Leistung im größeren Kontext des Unternehmensablaufs wie des Lebens schlechthin zu ergründen sucht? Eine lernende Organisation ist keine ausgebaute Problemlösungsmethodik, sondern eine Denkhaltung. Wir wollen das Was und Warum unseres Tuns verstehen, nicht nur das Wie. Wir wollen das größere Ganze begreifen, den Kontext, innerhalb dessen wir eine bestimmte Aufgabe durchführen. Es ist faszinierend zu beobachten, wie das Bewußtsein dafür wächst, daß die Menschen nach einer Sinngebung in ihren Tätigkeiten suchen. Mit der Zeit wird wohl von „Sinn und Bedeutung“ mehr die Rede sein als von „Zufriedenheit“.

4. Die Organisations- und Kulturanalyse

In Theorie und Praxis der Organisations- und Kulturanalyse ist die Auffassung weit verbreitet, daß Organisationen in Analogie zu biologischen und anthropologischen, z.T. auch anthroposophischen Vorbildern gewisse Lebensphasen durchlaufen:

- Pionierphase,
- Phase der Differenzierung,
- Phase der Integration und Selbsterneuerung oder –
- wenn zur Selbsterneuerung unfähig – Untergang.

In der betrieblichen Praxis können die aufgezeigten Stadien in Kontur und

Herausforderungen nebeneinander existieren, sich verschieben und überlappen.

4.1 Industriezeitalter

Befinden wir uns noch mitten in der Differenzierungsphase von Arbeitsteilung und Eigeninteresse des frühen Industriezeitalters oder zeichnet sich das Ende der Differenzierungsphase ab, die durch Trennung von Eigentum und Management, steile Hierarchien, Trennung von Denken und Tun und Automatisierung gekennzeichnet ist? Haben die traditionellen Annahmen, Prinzipien und Wertvorstellungen des Industriezeitalters ausgedient?

4.2 Übergang zum frühen Wissenszeitalter

Oder befinden wir uns schon im Übergang zum frühen Wissenszeitalter – dem Zeitalter der Integration und der Selbsterneuerung? Integration leitet sich von der Wurzel integer her – was soviel wie „ganze Zahl“ (im Gegensatz zu „Fraktion“ oder „Bruchteil“) bedeutet. Das Wort integer wiederum stammt von den lateinischen Wurzeln in = in und tandere = berühren. Wenn etwas integer ist, dann ist es „in Berührung mit sich selbst“, wenn etwas „integriert ist“, dann gilt es nicht für alle Zeiten. Das Wort Integration hat etwas Mystisches an sich. In manchen Köpfen spukt die Vorstellung, daß die rechnerintegrierte Fertigung uns „Fabriken ohne Papier und Personen“ beschert. So wird argumentiert, daß bald nur noch wenige Führungskräfte in ihren Kommando- und Kontrollzentralen sitzen und mit Hilfe

einiger weniger Experten die Betriebsabläufe steuern. Integrative Prozesse sind keineswegs für allemal festgelegt; sie setzen vielmehr eine kontinuierliche, dynamische Neukonfiguration von Ideen, Menschen, Prozessen und Ressourcen voraus – den Prozeß nämlich, den wir als „Umgang mit Wissen“ bezeichnen.

Es kann nicht mehr mit den traditionellen Annahmen der Organisationsentwicklung argumentiert werden, daß der Wandel in einer Organisation durch „auftauen“ und wieder „einfrieren“ möglich wird. Die einzig sichere Größe ist der Wandel durch Wissensvernetzung unter kollegialen Partnern, durch integrative Prozesse, durch Arbeit als Dialog – eben durch virtuelles Unternehmertum und dynamische Teambildung.

Oder laufen wir Gefahr, daß unsere Unternehmen, unsere Gesellschaft überaltern oder verkrusten?

Verkrustet ist ein System, wenn die Konzepte Autorität und Macht in der juristischen Definition schalten und walten und sich der Bedürfnisse der Menschen nicht bewußt sind bzw. sie ignorieren. Diese Machtstellung wurzelt in der traditionellen Herr/Diener-Beziehung, die auf die Arbeitgeber/Arbeitnehmer-Beziehung übertragen wurde.

4.3 Psychologismus von Systemen

„Doch die Institutionen und Systeme greifen nur in dem Maße, in dem der Mensch sich ihnen verpflichtet, unterwirft und sich konsumieren läßt. Wenn Institutionen im Geschiebe der

Zeiten in Verfall geraten, abbröckeln oder bewußt zerstört werden, fällt diese Verhaltenssicherheit, der Mensch wird mit Entscheidungszumutungen gerade da überlastet, wo alles selbstverständlich sein sollte. Unter bestimmten historischen Umständen kann dies zur Ratlosigkeit und Angst beim Menschen führen, der er nicht gewachsen ist und die ihn zu Panikreaktionen, zur Flucht vor der eigenen Freiheit, zur Suche nach entlastender Autorität verführt.“ (Die Deutschen in ihrem Jahrhundert, Christian Graf von Krockow).

4.4 Die Einflüsse unserer Geschichte

Die Einflüsse unserer Geschichte wie die Obrigkeitsgläubigkeit, der Führungsgelorsam oder die partriarchalische Führung konnten sich so lange halten, weil die damit verbundenen Denk- und Verhaltensweisen weniger auf ausdrücklichen, persönlichen Entscheidungen, sondern mehr auf Zuweisungen aus der Tradition, der Gesellschaft und den Unternehmen beruhen.

4.5 Wandel der Einstellungen und Verhaltensweisen

„Wer vor 1968 davon sprach, daß Demokratie eine Streitkultur meine, in der die gegensätzlichen Interessen und Anschauungen zum Zuge kommen, wer gar einer Konfliktpädagogik das Wort redete, konnte der Empörung sicher sein. Ruhe war die erste Bürgerpflicht, Harmonie das Ziel; lange genug und bezeichnend hieß das Schulfach, das politische Bildung vermitteln sollte, 'Gemeinschaftskunde', und Schulbücher trugen so schö-

ne Titel wie 'Du bist Glied in einer Kette'.

Und doch und zugleich hat sich seit 1968 ein Wandel der Einstellungen und Verhaltensweisen durchgesetzt, wie er nachhaltiger kaum zu denken ist.

Wenn 'Demokratiewerte' sich daran messen lassen, daß die Menschen sich wie eine Kratzbürste ins politische Getriebe mischen und vor keiner Form von Obrigkeit in Ehrfurcht erstarren, dann sind mit ihren Jugendbewegungen vorweg die Deutschen in der Bundesrepublik immer entschiedener, mit ständig wachsenden Mehrheiten tatsächlich Demokraten geworden.“ (Die Deutschen in ihrem Jahrhundert, S. 308, Christian Graf von Krockow).

5. Wie ist es um die Demokratie in unseren Unternehmen bestellt?

Wohl viele von uns haben unter denen gelitten, diesen traditionellen Führungskräften, die meinen, ihren Hoheitsbereich verteidigen zu müssen. Für viele Menschen sind – immer noch – nicht die persönlichen Normen und Werte, sondern die vermeintlichen Normen und Werte dieser Führungskräfte, Gruppen, einer Organisation, einer Gesellschaft etc. maßgebend für das Verhalten und die Leistung geworden.

Diese Abhängigkeitsverhältnisse können zu schwächenden politischen Auseinandersetzungen führen – oder – uns auf den sicheren Weg unserer naturgesetzlichen Entwicklung führen.

5.1 Herausforderung – Mündigkeit

Wir müssen in gewisser Weise mündig werden und uns nicht mit einer externen Orientierung begnügen wollen. In einer immer stärker ausdifferenzierten Gesellschaft mit pluralistisch orientierten Bezugsgruppen/Systemen wird die Problematik einer überwiegend externen Orientierung besonders deutlich. Wir müssen vielmehr eine interne Orientierung finden, die uns Hilfe gibt für unsere Entscheidungen. Die Frage nach gelebten Werten ist aufgrund der gesellschaftlichen Entwicklung hochaktuell.

5.2 Menschenbilder

Wir müssen uns von einem mechanistischen Menschenbild befreien und zu einem dynamischen Menschenbild kommen. Dieses Menschenbild hat nichts mit „Ideologie“ zu tun. Es geht nicht um Lernmethoden, sondern darum zu lernen, dem Leben einen Sinn zu geben. Es geht nicht nur um ein mechanistisches, biologisches oder psychologisches Menschenbild; es geht um den ganzen Menschen.

Wir können schöpferisch aktiv sein und haben eine hohe Lern- und Entwicklungsfähigkeit. Wir überlassen die Definition unseres Menschenbildes nicht nur den Behavioristen, Organisationsentwicklern und Psychoanalytikern. So ist eine historische Rückschau der Entwicklung des politisch propagierten Menschenbildes in diesem Zusammenhang zwar schmerzhaft, aber dennoch unverzichtbar.

Wissen wurde in der Vergangenheit stark politisiert und als machtsichere

Ressource eingesetzt. In Hochglanzbroschüren wird Aktionären und Mitarbeitern kommuniziert, daß man ein lernendes Unternehmen sei, doch für den Betrachter stellt sich die Unternehmensrealität oft ganz anders dar.

Hierbei klaffen Anspruch (Wunsch-Kultur) und Wirklichkeit (Ist-Kultur) gelegentlich weit auseinander. Zum effektiven Wissensmanagement ist die Sensibilisierung für die eigene Unternehmenskultur ein sehr wichtiger Schritt. Wie offen und veränderungsfreudig, oder aber wie verschlossen und vergangenheitsgerichtet ist die Kultur einer Organisation? Wie stark sind die Kräfte, die auf den Wandel drängen, und wie stark sind die Kräfte, die Wandel behindern? Die Analyse und Veränderung der Unternehmenskultur wird zum strategischen Erfolgsfaktor im Wissenszeitalter.

Unternehmen, denen es lediglich um die Modifizierung ihrer vorhandenen bürokratischen Hierarchien geht, wird es versagt bleiben, kostenmäßig global zu konkurrieren, den Marktkräften zu folgen oder einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil zu erzielen. Solche Unternehmen werden weder die Flexibilität noch die Reaktionsfähigkeit aufbringen, den Marktanforderungen Rechnung zu tragen – vor allem aufgrund des Wandels von relativ stabilen zu dynamischen Märkten.

Der Übergang vom Agrarzeitalter auf das Industriezeitalter war durch eine deutliche Diskontinuität geprägt: Die Menschen mußten die alten Denkweisen verlernen und neue Interaktionsmöglichkeiten erlernen. Heute – zu Beginn des 21. Jahrhunderts – erleben wir den Beginn einer weiteren Epoche

– den Beginn des Wissenszeitalters. Wieder entsteht eine Zeit der Diskontinuität, auch wenn wir uns mit der Erkenntnis schwer tun, daß wir die Werte und Annahmen des Industriezeitalters erst noch verlernen müssen. Wendepunkte des Denkens sind meist auch Krisensituationen. In ihnen ist auch das Philosophieren keine rein akademische Angelegenheit, sondern ein ernstes Bemühen und eine schwierig gewordene Lebensgestaltung.

6. Interaktionsmöglichkeiten im Wissenszeitalter

Wollen Führungskräfte Wissensmanagement betreiben, müssen sie sowohl die Daten- und Informationsseite als auch die individuellen und kollektiven Wissensbestandteile integriert betrachten. Die Daten-, Informations- und Wissensbereiche sind heute in vielen Unternehmen völlig entkoppelt.

Die Fähigkeit, Daten in Wissen zu transformieren, macht das Individuum im Team zum zentralen Träger der organisationalen Wissensbasis. Nur reicht es nicht aus, die Wissensbasis alleine aus der Perspektive des Individuums zu betrachten. Viele der Prozesse, welche die Grundlage für das erfolgreiche Agieren von Organisationen schaffen, beinhalten vielmehr Elemente kollektiven Wissens.

7. Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor – als Bedingung des Werdens

Die Schaffung von neuem Wissen hat ebensoviel mit Idealen wie mit Ideen zu tun. Und dies bedeutet nichts an-

deres, als daß Unternehmenskultur und -werte mindestens genauso wichtig sind. Die Werterkenntnis ist nichts anderes als das Bewußtsein von der Bedeutung, die man einer Sache zumißt. Werte sind zwar Verhaltensleitbilder; sie bedürfen zu ihrer Wirksamkeit und Realisierung aber immer eines Sozialleibes (Kultur, Organisation).

Jedes Unternehmen hat eine durch seine Geschichte und soziokulturelle Rahmenbedingungen geprägte spezifische Kultur (Wertesystem) entwickelt. Dieses Wertesystem ist auf weite Strecken eine Internalisierung von Wertkonzepten, die Systemzwang aber auch Lernarena sein können. Schließlich ist das Wertkonzept die Grundregel für soziale Verständigung und kollektives Handeln im Unternehmen. Die Unternehmenskultur läßt sich durch das Denken, Fühlen, Wollen, Handeln und Können in folgenden Dimensionen umfassend beschreiben:

- Kundenorientierung,
- Strategieorientierung,
- Mitarbeiterorientierung,
- Führungseffizienz,
- Teamfähigkeit,
- Informationsoptimierung,
- Reifegrad für Veränderungsprozesse und
- gesellschaftspolitischer Dialog.

7.1 Werte im Unternehmen

Denken, Fühlen, Wollen, Handeln und Können werden geprägt durch Werte. Denn Werte sind die Maßstäbe, nach denen wir uns richten, die bestimmen, was uns wirklich wichtig ist und die daher auch die Ziele festlegen, die wir anstreben. Werte prägen aber

nicht nur das Verhalten einzelner Menschen, sondern auch das von Organisationen wie zum Beispiel einem Unternehmen. Gerade deshalb ist es wichtig, sich Klarheit über die im Unternehmen tatsächlich gelebten Werte zu machen.

Empirische Untersuchungen in Unternehmen zeigen eindeutig: Langfristig erfolgreich sind die Unternehmen, die

- die individuellen Werte der Mitarbeiter,
- die im Unternehmen erlebte Realität und
- das langfristige Unternehmensziel

in Einklang bringen.

7.2 Werte in der Psychologie

Lange Zeit hat man es in der Psychologie vermieden, sich mit Werteleben und wertorientiertem Verhalten des Menschen zu befassen. Es schien dem Bestreben nach wissenschaftlicher Objektivität abträglich, Werte zum Gegenstand empirischer Untersuchungen zu machen. Diese Interessenverschiebung in der Thematik der Psychologie ergab sich aus der Erkenntnis, daß Werte im menschlichen Verhalten und Erleben eine zentrale Bedeutung besitzen. Die Beschreibung und Analyse menschlicher Verhaltensweisen erfordert die Verwendung von Wertbegriffen.

7.3 Wertemanagement in Unternehmen

Wertemanagement kann auf drei Ebenen stattfinden:

- beim einzelnen,
- beim Team oder
- in der Organisation/Kultur.

Dr. Brian Hall und Dr. Benjamin Tonna entwickelten in ihrer mehr als 30jährigen wissenschaftlichen Arbeit mit Werten ein Modell, das auf der Grundlage von 125 Werten sehr umfassende Analysen zur Standortbestimmung und Entwicklung der Unternehmenskultur in den vorstehend genannten Dimensionen anbietet.

Dr. Benjamin Tonna leitet auf Malta ein wissenschaftliches Institut zur Erhebung von sozio-kulturellen Einflußfaktoren, die er jährlich in seinem Buch 'Signs of the Times' veröffentlicht.

Dr. Brian Hall, erimittierter Professor für Psychologie und Inhaber von Values Technology, hat u.a. 1995 ein hervorragendes Buch, „Values Shift, A Guide to Personal and Organizational Transformation“, erschienen bei Twin Lights Publishing, Rockfort, M.A., USA, veröffentlicht.

Das Hall-Tonna-Inventory wurde in Zusammenarbeit mit europäischen und US-amerikanischen Universitäten erarbeitet. Nach Studien von philosophischen, didaktischen und psychologischen Texten entstand eine Liste von 125 Werten, die von 15 Wissenschaftlern erprobt wurde und weltweit einzigartig ist.

Im Rahmen unserer Projekte zur Organisationsentwicklung setzen wir das Hall-Tonna-Inventory erfolgreich ein und sind Vertragspartner von Values Technology im deutschsprachigen Raum.

7.4 Hall-Tonna-Inventory

Auf der Basis von Mitarbeiterbefragungen lassen sich individuelle und Wertprofile von Teams und einer gesamten Organisation darstellen, die zeigen, wie die Mitarbeiter die Unternehmensrealität sehen. Somit ist eine Diagnose der mental-kulturellen Identität des Unternehmens auf den Verhaltensebenen Identität, Glaubenssätze, Fähigkeiten, Verhalten und Umfeld in Kombination von Sach- und Verhaltenslogik möglich und veränderbar.

7.5 Werte sind der Schlüssel für gezielte Veränderungen

Die Klärung der vorhandenen Wertorientierungen in einem Unternehmen und der Führungsmannschaft ist Ausgangspunkt und notwendige Voraussetzung für die Entwicklung von Werten. Ohne daß die Wertorientierungen bewußt sind, sind sie weder zu bestärken, noch zu korrigieren. Außerdem darf man nicht vergessen, daß jeder Mensch und jede Organisation Wertorientierungen bereits hat, die auf jeden Fall wirksam sind.

7.6 Organisationsleitbild

Ein Unternehmensleitbild auf der Basis gemeinsam vereinbarter Werte läßt sich nur interaktiv im Kaskadenprozeß entwickeln. Die strategische und normative Ausrichtung des Unternehmens kann nur mit Hilfe der obersten Unternehmensleitung geschehen. Die Bekanntmachung eines solchen Leitbildes ist kein einmaliges Projekt und somit nicht auf eine Informationsveranstaltung oder einen Kommunika-

tionskanal beschränkt. Ein Leitbild muß in eine leitbildorientierte Personalpolitik überführt werden und zu Sofortmaßnahmen führen.

Wirkt sich ein Leitbild nicht kurzfristig auf den betrieblichen Alltag aus, tauchen häufig folgende Aussagen im Mitarbeiterkreis auf: „Das sind doch nur schöne Worte“.

8. Das Individuelle Wissenspotential – das Humankapital

Das wiedererwachte Interesse an neuronaler Vernetzung weist darauf hin, daß unsere menschliche Fähigkeit zur spontanen Erfassung und Verarbeitung multipler Strukturen gesteigerte Wertschätzung erfährt.

Anstatt sich das Gehirn als Maschine oder gar als Computer vorzustellen, gibt sich die neuronale Vernetzung bescheidener in Anbetracht des Wunders, daß im menschlichen Gehirn Milliarden von Neuronen vernetzt werden. Unser menschliches Gehirn ist in der Lage, multipel strukturierte Eindrücke wahrzunehmen, zu deuten, einzuordnen und entsprechend zu reagieren.

Je deutlicher wir erkennen, daß die besten Datenbanken in den Köpfen der Leute lagern, desto stärker sehen wir uns herausgefordert, unsere Visionen und unser Wissen auf neue und kreative Weise zu vernetzen.

Welch eine Ironie, daß gerade mit unserem Streben nach neuen Formen der Computertechnologie die menschlichen Fähigkeiten und Teampotentiale eine gesteigerte Wertschätzung erfahren.

9. Die anthropologische Fragestellung¹

Bei einem Blick auf die Geschichte des Abendlandes läßt sich leicht feststellen, daß das Nachdenken über den Menschen und seine Potentiale nicht erst unserer Zeit vorbehalten geblieben ist. So zeigt die abendländische Geistesgeschichte allenthalben eine Dynamik des Denkens, die besonders an den Wendepunkten sichtbar wird zwischen einer mehr der Außenwelt und der Materie zugewandten und damit einer menschenfernen Philosophie einerseits und einer mehr dem Menschen und seinen äußeren und inneren Nöten geltenden Philosophie andererseits.

Die erste typisch anthropologische Wende vollzog sich, als Sokrates nach dem Höhenflug der jonischen Naturphilosophie den Schritt vom Makrokosmos zum Mikrokosmos, zur Welt des Ichs, unternahm. Die kopernikanische Wendung des griechischen Denkens „vom gegenstandsphilosophischen zum existenzphilosophischen Pole“ ist Inhalt der Lehre des athenischen Philosophen und Ausdruck der Zeitlage zugleich. Diese Haltung bekundet sich ein zweites Mal in den Worten Augustinus, die man beinahe Sokrates selbst in den Mund legen könnte: „Da gehen die Menschen hin und bestaunen die Berggipfel, die ungeheuren Meeresfluten, den breiten Lauf der Flüsse, und über sich selbst denken sie nicht nach“.

Nach der naturwissenschaftlichen Hochblüte im 19. Jahrhundert kommt es zu einer anthropologischen Wende, die von der Existenzphilosophie (Kierkegaard, Heidegger, Jaspers, Sartre) ein-

geleitet und getragen wird. Der Mensch wird zu Beginn des 20. Jahrhunderts zum Gegenstand der Forschung.

9.1 Die Anthropologische Besinnung der Gegenwart

Das Fragen nach dem Wesen des Menschen und nach dem Sinn seines Daseins ist aber in unserer Tagen radikaler geworden. Es ist ein Fragen aus dem Grund der vielfach erschütterten Existenz des Menschen, nunmehr auch schon aus der Angst der möglichen Antiquiertheit des Menschen angesichts der zahlreichen Roboter, denen gegenüber auch nicht mehr die „Ratio“ als überlegene Fähigkeit des Menschen herausgestrichen werden kann. Das Interesse am Menschen entspringt somit einem wahrhaft fundamentalen Anliegen unserer Zeit. Es geht nicht um die in der historischen Rückschau aufweisbaren Ur- und Vorbilder, sondern um das Bild der wesentlich menschlichen Existenz. Das sieht man heute auch schon im Lager derjenigen ein, die bisher glaubten, mit dem von ihnen politisch propagierten „Menschenbild“ das wahre Menschentum gepachtet zu haben.

9.2 Das politisch propagierte Menschenbild: Die Entwicklung vom mechanistischen zum dynamischen Menschenbild

Der Weg zu den neueren Menschenbildern ist historisch vorgezeichnet. Der arbeitende Mensch hatte vor der industriellen Revolution im allgemeinen eine hohe innere Bindung zu seiner Arbeit bzw. zu seinem Produkt.

Dies läßt sich u.a. damit erklären, daß der einzelne bei der Herstellung des Produktes in jeder Phase dabei war, direkt den Erfolg seiner Arbeit verfolgen und den Arbeitsrhythmus weitgehend selbst bestimmen konnte. Bauer und Handwerker beispielsweise waren zudem in eine feste Gesellschaftsordnung eingefügt und die Stellung in der Gesellschaft war von Geburt an vorgegeben. Dem Vorteil für den Arbeitenden von Schutz, Geborgenheit und Sicherheit durch feste Normen stand der Nachteil gegenüber, daß die „Gesellschaft“ gewissermaßen einen Anspruch auf den einzelnen hatte und die klar umrissenen Verpflichtungen einzuhalten waren. Die Menschen begriffen ihren Beruf und ihre soziale Stellung gewissermaßen als Ausfluß der göttlichen Vorsehung.

Durch die Geistesbewegung der Aufklärung des Liberalismus und auch des Protestantismus wandelten sich die gesellschaftlichen Wertvorstellungen erheblich. Zu dieser Zeit lösten sich die Naturwissenschaften von der Religion. Aus der zum gesellschaftlichen Ordnungsprinzip erhobenen Freiheitsidee wurde u.a. auch die Rechtfertigung des wirtschaftlichen und technischen Fortschritts abgeleitet. Denn die Möglichkeiten für die Industrialisierung waren schon früher gegeben.

In der Anfangsphase der industriellen Revolution, ungefähr Mitte des letzten Jahrhunderts, wuchsen aus Manufakturen und kleinen Betrieben rasch größere Industriekomplexe, die einen großen Bedarf an einfacher menschlicher Arbeitskraft hatten. Gleichzeitig war das Angebot an Arbeitskräften damals sehr hoch, weil ein starkes Bevölkerungswachstum, u.a. bedingt durch

die Fortschritte der Medizin, eingetreten war. Die menschliche Arbeitskraft galt daher neben Boden und Kapital als dritter Produktionsfaktor, der möglichst billig geschaffte wurde und so vollständig wie möglich auszunutzen war. Dieser Produktionsfaktor erschien dann auch wenig wertvoll und wurde losgelöst von der Person betrachtet. Durch Arbeitsteilung und Gliederung der Arbeitsvorgänge in einfach erlernbare Schritte wurde die damalige Leistung der menschlichen Arbeit erheblich gesteigert und deren Austauschbarkeit erleichtert. Damit waren die Voraussetzungen für die Fließbandfertigung (Massenproduktion) gegeben. Ein charakteristisches Merkmal der neuen Arbeiterklasse bestand darin, daß der einzelne – infolge der leicht erlernbaren, gleichförmigen Tätigkeiten – keine berufliche Qualifikation mehr benötigte. Die zunehmende Mechanisierung verdrängte das Handwerk und zersetzte die alten gefestigten Berufsstände mehr und mehr. Der Arbeitsplatz zu Hause wurde von dem in der Fabrik abgelöst. Verstärkt gab es Auswirkungen wie Kinderarbeit, sehr lange Arbeitszeiten bei minimalen Löhnen und körperlichen Raubbau. Diese ließen Existenz- und Sicherheitsbedürfnisse in den Vordergrund treten und führten zu nachhaltiger gesellschaftspolitischer Kritik. Mit dem vorangegangenen kurzen historischen Rückblick wird die Entstehung der neueren Menschenbilder besser verständlich.

10. Paradigmen

10.1 Paradigma „Economic Man“

Die Menschenbilder, die von der simplen Motivationsstruktur ausgehen,

daß der Mensch ausschließlich des finanziellen Anreizes wegen seine Leistung erbringe, d. h. von ökonomischen Bedürfnissen bestimmt sei, können als Paradigma „economic man“ bezeichnet werden. Die damit verbundenen Vorstellungen des arbeitenden Menschen und die Auswirkungen auf die organisatorische Gestaltung sind wie folgt:

- Der Mensch gilt im wesentlichen als passiv, faul, egoistisch und leicht manipulierbar; darum muß er durch die Organisation kontrolliert werden.
- Der Wunsch nach Sicherheit und Führung, Vermeidung von Verantwortung und wenig Ehrgeiz sind weitere charakteristische Merkmale.
- Der Mensch ist unfähig zur Selbstdisziplin und Selbstkontrolle.
- Durch starke Arbeitsteilung in leicht erlernbare Schritte kann der Produktionsfaktor Mensch am besten ausgelastet werden.
- Der Mensch ist ein billiger Produktionsfaktor und hat bei Routine-tätigkeit maschinenähnliche Eigenschaften.
- Der Mensch wird als Objekt gesehen.
- Eine Trennung von dispositiver und ausführender Arbeit ist nötig.
- Es gibt grundsätzlich zwei Gruppen von Menschen, jene, welche den oben aufgestellten Annahmen entsprechen, und jene, die selbstmotiviert, selbst kontrolliert, weniger durch Gefühle bestimmt sind. Die zweite Gruppe muß die Aufgabe des Managements und die Verantwortung für alle anderen übernehmen.

Vielfach wird es auch als mechanistisches Menschenbild genannt, nicht

zuletzt, weil der Mensch in seinen Eigenschaften möglichst einer Maschine angenähert werden soll. Jedenfalls ist es ein Stereotyp des Industriearbeiters und im Kontext der Industrialisierung entstanden.

Als bekanntester Vertreter dieser Richtung gilt Taylor (1911), der Begründer des „scientific management“. Taylor selbst sah darin die Möglichkeit zum Abbau von sozialen Spannungen. Durch wissenschaftliche Methoden soll gewährleistet sein, daß wer mehr Arbeit leistet, entsprechend mehr Lohn erhält. Nur so wird das Bemühen von Taylor nach Optimierung der menschlichen Arbeitskraft letztlich richtig verstanden, hat er doch immer wieder die Rationalisierung der menschlichen Arbeitskraft im Produktionsbetrieb damit verteidigt, daß dies zum Wohle aller, nämlich neben Arbeitnehmer oder Arbeitgeber auch des Konsumenten sei. Taylors Ideen sind aber in der Praxis oft sehr einseitig und unvollständig übernommen worden; da die wenigsten seine Originalschriften lesen, gilt er heute als Verkörperung unmenschlicher Rationalisierungsbestrebungen.

Das Menschenbild vom Typ „economic man“ hat die menschliche Arbeit im 19. und 20. Jahrhundert stark geprägt. Arbeitsstudien wie Zeit- und Bewegungsstudien sollen zu optimalen Verrichtungsabläufen führen und die beste Arbeitsmethode aufzeigen. Die Arbeitsgestaltung im Sinne des „scientific management“ ist vor allem auf physiologische Merkmale des Menschen ausgerichtet (Ergonomie). Der Arbeitsplatz wird durch Vorgabe von Leistungsnormen sowie mittels Arbeitsstudien bestimmt und vielfach mit Leistungslohn gekoppelt. Ein wei-

terer Vertreter dieses Menschenbildes ist Fayol (1916), der die Gesamtproblematik der Führung im administrativen Bereich von großen Organisationen vorwiegend aus der Sicht einer „optimalen“ Organisationsstruktur betrachtet hat.

Die Vorstellung der genannten Autoren sind weitgehend in der sogenannten „klassischen Organisationstheorie“ integriert und bilden zum großen Teil die Grundlagen der traditionellen (betriebswirtschaftlichen) Organisationslehre.

Die Kritik am Paradigma „economic man“ kam vor allem von sozialwissenschaftlicher Seite. Durch die Vernachlässigung des sozio-emotionalen Bereiches, aber auch durch andere Faktoren wie den steigenden allgemeinen Wohlstand ist eine starke Gegenbewegung hervorgerufen worden .

10.2 Paradigma „Social Man“

In den zwanziger Jahren dieses Jahrhunderts entstanden als Reaktion auf das Paradigma „economic man“ und im Zuge von allgemein steigenden Ansprüchen des arbeitenden Menschen neue Sichtweisen. Es waren hauptsächlich Versuche, die Schwächen und Folgen des vorangegangenen durch ein sozialwissenschaftlich orientiertes Menschenbild zu kompensieren. Am bisherigen Menschenbild wurde kritisiert, daß durch diese Sichtweise die menschliche Arbeit aus dem Gesamtzusammenhang gerissen werde und mit einer Sinnentleerung der Tätigkeit einhergehe. Die menschliche Arbeit werde einseitig nur als determiniertes technisch-ökonomisches Problem be-

trachtet, das mit naturwissenschaftlichen Methoden gelöst werden könne. Hingegen sei der Mensch als soziales Wesen viel zu wenig berücksichtigt und zudem werde das qualitative Potential, d. h. kreativ, flexibel und situationsgerecht zu handeln, welches in jedem Menschen stecke, verkannt. Die Motivationsstruktur des „economic man“ wurde als unbrauchbar bzw. zu einfach abgelehnt.

Dieses neue Menschenbild, dessen Wurzeln übrigens bis zu Locke (1690) zurückreichen, ist entsprechend mit eigenen Vorstellungen über die Motivationsstruktur des arbeitenden Menschen verbunden.

Vereinfachend kann man vom Paradigma „social man“ sprechen. Dieses Menschenbild hat auch zu zahlreichen empirischen Untersuchungen in der Arbeitswelt Anstoß gegeben. Die Vorstellungen waren, daß der Mensch ein durch soziale Bedürfnisse grundlegend motivierbares, die Beziehung zu seinen Mitmenschen suchendes und nach sozialer Anerkennung strebendes Wesen sei. Das Menschenbild und die Auswirkungen auf die organisationale Gestaltung werden unter Vereinfachung wie folgt umschrieben:

- Die Gefühle des Mitarbeiters dürfen nicht unterdrückt werden. Sie sind von der Organisation bestmöglich zu berücksichtigen.
- Andererseits kann der Vorgesetzte den Mitarbeiter durch gute Bezahlung, häufige Kontakte und Befriedigung der Bedürfnisse nach Anerkennung am stärksten beeinflussen.
- Der Mensch sucht in der Organisation Geborgenheit als Ersatz für die

zerfallenden Gemeinschaften wie Familie, Religion etc..

- Kommunikation und Information sind für die Organisation sehr bedeutsam (speziell informale Strukturen).

Diese Entwicklung war ein großer Schritt in die richtige Richtung. Dennoch konnte das Verständnis vom „social man“ der menschlichen Komplexität nicht gerecht werden.

Diese neue Perspektive des „social man“ bildete die Grundlage der „Human-Relations“-Bewegung, die vor allem zwischen 1930 und 1950 in der USA sehr große Verbreitung fand, wobei aber das „scientific management“ parallel dazu weiterhin gepflegt wurde. Ausgelöst wurde die „Human Relations“-Phase durch die berühmten Experimente in den Hawthorne-Werken der Western Electric Company (1927-1932). Die Leistung des arbeitenden Menschen wurde dabei als Funktion der Arbeitszufriedenheit gesehen. Daraus folgt, daß Leistungssteigerungen durch Erhöhung der Arbeitszufriedenheit erreicht werden konnten. Und da die Arbeitszufriedenheit stark von den sozialen Beziehungen abhängig ist, wurden Maßnahmen zur Verbesserung dieser Beziehung vorgeschlagen. Daraus entwickelte sich eine eigene Forschungsrichtung über Gruppenverhalten, wobei als Pioniere vor allem Lewin, Lippitt u. White (1939) zu nennen sind.

Schon bald wurde die direkte Abhängigkeit der Leistung von der Arbeitszufriedenheit bezweifelt. Neue Vorstellungen wurden entwickelt und vor allem die Motivationstheorie wesentlich verfeinert. Die Grundlagen der

„Human-Relations-Bewegung“ wurden verbessert.

Diese Gedanken wurden vor allem von folgenden Autoren getragen: Maslow, Argyris, Herzberg. Die „Human-Relations“-Bewegung bewirkte, daß die klassische Organisationstheorie damals durch die neoklassische Organisationstheorie (Kirsch) weitgehend verdrängt wurde.

Kritik am Menschenbild des „social-man“ wurde von verschiedenen Seiten geübt. Dem Menschenbild kann ebenso wie dem „economic-man“ Einseitigkeit vorgeworfen werden, und es wird erst als idealistische Gegenbewegung zum vorangegangenen Menschenbild richtig verständlich. Trotzdem ist es im Prinzip auch ein mechanistisches Menschenbild, welches älteren Denkschemen verhaftet bleibt, indem mehr eine Leistungssteigerung durch die Anwendung der neuen (noch wenig gesicherten) Erkenntnisse über menschliche Bedürfnisse angepeilt wird als die echte Befriedigung des Mitarbeiters. Die Ziele der Organisation werden als mit den Zielen des Mitarbeiters harmonisierend gesehen. Die Motivationstheorie erscheint relativ starr, viel zu sehr generalisierend, die Persönlichkeit weitgehend als Konstante betrachtend, wobei der behavioristische Einfluß deutlich erkennbar ist. Damit trägt das Menschenbild weitgehend instrumentale Züge. Auch wurde den Einflüssen von strukturellen Gegebenheiten auf den Menschen zu wenig Beachtung geschenkt.

Mit den bisherigen Ausführungen zur Entwicklung des Menschenbildes sind gleichzeitig Grundtendenzen der Organisationstheorie verdeutlicht wor-

den. Aus diesem Kontext heraus können nun unsere eigenen Vorstellungen expliziert werden.

Durch den integrierten Organisationsbegriff, der Anknüpfung an die moderne Organisationstheorie und der vertretenen Auffassung von Organisationsentwicklung ist ein stark differenziertes Menschenbild entstanden.

10.3 Paradigma „Complex Man“

Dieses Menschenbild – man könnte es, in Extrapolation der Ideen Mc Gregors (1960), Theorie X + Y nennen – geht von der vielschichtigen Persönlichkeit des Menschen aus, berücksichtigt die individuell unterschiedliche Bedürfnisstruktur und betont die Subjektstellung des Arbeitstätigen. Damit wird die Generalisierbarkeit präzisiert und dementsprechend eingeschränkt. Es genügt nicht, das Menschenbild nur aus einer einseitigen psychologischen Perspektive heraus zu entwerfen. Neisser (1979) sagt denn auch: „Das Menschenbild ist zu wichtig, als daß man es den Behavioristen und Psychoanalytikern überlassen dürfte. Ebenso darf das Menschenbild nicht auf die Sichtweise eines Vorgesetzten zu seinen Mitarbeitern verkürzt bleiben, sondern sollte auch die Führungsrolle thematisieren“. Die zugrunde liegenden Vorstellungen über den Menschen in der Arbeitswelt können vereinfacht wie folgt umschrieben werden:

- Der Mensch ist komplex, kann schöpferisch aktiv sein (Eigendynamik) und ist unterschiedlich wandlungsfähig.
- Menschen sind als Ganzes zu sehen, der emotionale Bereich darf nicht

negiert werden, sondern ist angemessen zu berücksichtigen.

- Der Mensch ist wichtigstes Element der Organisation, wobei jeder Mensch auf seine Art wertvoll ist (Selbstwert) und dementsprechend behandelt werden soll. Der Mensch ist nur sehr begrenzt substituierbar und muß in allen Bereichen präsent sein.
- Die individuelle Leistung wird hauptsächlich durch die Motivation und die Fähigkeiten bestimmt.
- In der Arbeit versucht der Mensch, verschiedene Bedürfnisse zu befriedigen (z. B. finanzielle Bedürfnisse, Sicherheit, soziale Bedürfnisse, Anerkennung, Entfaltungsmöglichkeit, Bedürfnis nach Leistung, Selbständigkeit, Verantwortung, Führung etc.).
- Menschen zeigen unterschiedliches Wahrnehmungs- und Bewertungsverhalten.
- Interessenskonflikte sind ein Wesensmerkmal menschlicher Beziehungen, die sehr unterschiedlich gehandhabt werden können.
- Der Mensch kann lernen, mit Kritik sowie Konflikten konstruktiv umzugehen und daraus wiederum Lernprozesse ableiten (Selbstreflexion).
- Der Mensch ist bis ins hohe Alter lernfähig und lernt durch persönliche Erfahrungen am nachhaltigsten.
- Die Persönlichkeitsentwicklung wird stark durch die Arbeitstätigkeit und durch Lernprozesse geprägt. Langdauernde monotone Routine-tätigkeit beispielsweise stumpft ab.

Es dürfte deutlich geworden sein, daß es sich beim „complex man“ im Prinzip um ein dynamisches Menschenbild handelt. Der Mensch wird als differenziertes Subjekt mit Eigendynamik wie

z. B. Kreativität, Lern- und Entwicklungsfähigkeit gesehen. Dieses Menschenbild ist gegenüber seinen Vorgängern empirisch besser gesichert. Es ist aber zu bedenken, daß es sich immer um Durchschnittsbetrachtungen handelt, d. h. es können und sollten keine Aussagen über einzelne Individuen gemacht werden.

Wenn ich von menschlichen Fähigkeiten und von der menschlichen Komponente spreche, verfechte ich keinen ausschließlich humanistischen Ansatz. Selbst Maslows „Bedürfnishierarchie“ und McGregors Theorie X + Y reichen nicht aus, den Menschen in seiner Komplexität zu erfassen, weil sie die zugrunde liegenden Annahmen des Industriealters nicht überwunden haben. McGregor hat uns die richtige Richtung gewiesen.

11. Arbeit als Dialog

Arbeit hat eine tiefere Bedeutung als die Frage, ob wir für unseren Zeiteinsatz bezahlt werden – eine der klassischen Definitionen von Arbeit. Arbeit zeugt von Engagement und Gestaltungswillen, birgt Überraschtsein und Unsicherheit und wird getragen von unserem Bestreben, unserem Inneren Ausdruck zu geben. Indem wir unsere Vorstellungen ausdrücken, verleiht die anregende Erfahrung des Entdeckens, Erforschens und Leistens unserer Arbeitserfahrung Würze. Wir erfahren persönliches Wachstum, indem wir einen Prozeß zu meistern lernen und die Ergebnisse unserer Bemühungen im Produkt verkörpert sehen.

Das traditionelle Arbeitskonzept des Industriealters hat wenig Verständ-

nis für diesen einfachen und natürlichen Prozeß. Statt dessen wird von den Funktionsträgern erwartet, daß sie sich in einen Ausschnitt aus einem umfassenderen Prozeß – eben den des Unternehmens – einfügen. Wir sind für eine bestimmte Tätigkeit eingestellt worden und bewegen uns in diesem Aktionsradius.

Nicht Kreativität ist in diesem System erwünscht, sondern Konformität in bezug auf vorgeschriebene Verfahren. Entsprechend bedarf es einer Überwachung von oben, um sicherzustellen, daß sich die Mitarbeiter an die Unternehmensvorschriften und Ziele halten. Den Mitarbeitern wird gewissermaßen vermittelt, sie könnten ihr Vorstellungsvermögen und ihre Fähigkeit zum Umgang mit Wissen zu Hause lassen – sie brauchten lediglich die Prozeßanweisungen zu befolgen.

12. Virtuelles Unternehmertum und dynamische Teambildung

Zwei Konzepte aus der Welt der Computerwissenschaft können einen nützlichen Beitrag leisten: der Multiplexbetrieb und der virtuelle Arbeitsspeicher. „Multiplexbetrieb“ bedeutet die Parallelübertragung von mehr als einer Botschaft über eine einzige Verbindung. Genauso können die Menschen ihre Aufmerksamkeit von einem Projekt zum anderen „multiplizieren“ – das heißt, sie verlagern kurzfristig ihren Schwerpunkt von einer Aufgabe auf die andere.

Das Wort virtuell wird definiert als „die Kraft oder Möglichkeit nach vorhandenem, scheinbarem“. Mit „virtuell“ verbindet man etwas Unwirkliches,

wenngleich eine virtuelle Ressource durchaus real ist – verfügbar und anpassungsfähig. Das Konzept virtueller Arbeitsspeicher hat dazu geführt, daß Computersysteme heute weitaus größere Programme verarbeiten können, als dies mit ihrer physikalischen Speicherkapazität möglich ist: Je nach Bedarf werden Informationsblöcke im Direktzugriff-Speicher ein- und ausgelagert. Dabei bleibt das gesamte Programm mit sämtlichen Daten voll zugänglich – wenn nicht als physikalisches, so doch als virtuelles Faktum. Unternehmen wie Hewlett-Packard, Digital Equipment Corporation und IBM haben dieses Konzept bei ihren Computer-Betriebssystemen mit Erfolg angewendet.

Wie lassen sich diese Konzepte nun auf unsere organisatorischen Zusammenhänge übertragen? Wir müssen uns zu virtuellen Teams in virtuellen Organisationen zusammenfinden – zu Teams, die ihren Schwerpunkt „multiplizieren“ können, um multiple Projekte durch die gesamte Organisation hindurch verfolgen zu können.

12.1 Virtuelles Unternehmertum

In steilen Hierarchien wird die Aufgabenzuweisung im Rahmen festgelegter Verantwortungsbereiche „festgelegt“. In einer hierarchischen Organisation geht man davon aus, daß es immer einen Vorgesetzten gibt, der die Aufgaben seiner jeweiligen Mitarbeiter im einzelnen kennt, und daß für die Aufgabenzuweisungen die gesamte Kommandokette bis hin zur untersten Ebene maßgeblich ist. Die Funktionsbereiche sind eindeutig abgegrenzt. Einer solchen Organisationsstruktur

fehlt die Flexibilität, Adaptabilität und Agilität, um auf die vielfältigen Herausforderungen unserer heutigen Unternehmen angemessen reagieren zu können.

Werden die Mitarbeiter demgegenüber als Ressource angesehen, ausgestattet mit Fähigkeiten, mit denen sie andere unterstützen können, und nicht als „Besitzer“ eng definierter Kästchen – dann stellen solche Mitarbeiter virtuelle Ressourcen dar.

Virtuelles Unternehmertum bedeutet einen Prozeß, mit dem Unternehmen ihre Talente „teamen“: Multiple, funktionsübergreifende Teams werden je nach Bedarf immer wieder neu zusammengesetzt. Diese Teams umfassen nicht nur Mitarbeiter des eigenen Unternehmens, sondern auch Mitarbeiter aus Unternehmen von Kunden und Lieferanten.

12.2 Dynamische Teambildung

Drucker spricht von „aufgabenorientierten Teams“. Besser aber sollte man von Teams sprechen, die „sich eigenständig an Aufgaben orientieren“, denn von jedem Team wird erwartet, daß es sich um seine Orientierung selbst kümmert, anstatt sich auf eine externe Führungskraft zu berufen. Diese Teams müssen sich selbst organisieren, selbst ausrichten und sind selbst verantwortlich. Die Unternehmensleitung mag gewisse Parameter vorgeben, aber eine detailliertere Ausrichtung liegt in der Eigenverantwortung der Teams. Das Hauptziel solcher sich eigenständig an Aufgaben orientierenden Teams – wir haben sie als dynamische Teams bezeichnet – besteht darin,

die Themen aufzunehmen, die vom Markt, von der Konkurrenz, von den Lieferanten und Partnern und aus dem eigenen Haus kommen.

Je mehr wir lernen, über unsere eigenen Unternehmenswände hinauszudenken, desto besser gelingt es uns, auch Vertreter von Lieferanten, Partnern und Kunden in unsere Teams einzubeziehen. Wie die internen Ressourcen stellen auch diese Menschen virtuelle Ressourcen dar.

12.3 Management multipler Teams

Wenn wir von steilen Hierarchien zum Einsatz multipler, sich eigenständig an Aufgaben orientierender und unternehmensintern wie auch unternehmensextern rekrutierter Teams übergehen, müssen wir diese Teams nach außen hin sichtbar machen und unterstützen. Leider bleiben Aufgabenteams in steilen Hierarchien häufig für die nicht beteiligten Mitarbeiter unsichtbar. Experten und Führungskräfte fühlen sich hin und her gerissen zwischen ihrem Engagement in solchen Teams und der Arbeit, für die sie normalerweise bezahlt werden. Diesen Prozeß gilt es umzukehren.

Wenn wir die Organisation kreisförmig anordnen, können wir verdeutlichen, wie multiple Teams Cluster bilden. Eine entsprechende Windowing-Software verschafft uns einen Überblick über die Organisation mit ihren Teams in einem Fenster, bietet uns in einem anderen eine Liste der Themen, an denen diese Teams arbeiten, eine Liste der Teilnehmer in einem dritten Fenster und informiert uns über den Projektstatus in einem vierten.

Die Teams sollten dafür verantwortlich sein, ihre Ziele, ihren Zweck und ihren Auftrag – zusammen mit ihrem Projektteam – in einer mehrbenutzbaren Datenbank zu definieren. Damit wird den Teams die Möglichkeit gegeben, verschiedene andere Aktivitäten im Hinblick auf eventuelle Hilfestellung oder weiterführende Einsichten zu überprüfen.

Die verschiedenen Aufgaben-Teams sollten sich in regelmäßigen Zeitabständen treffen, damit sie Berichte über Fortschritte austauschen, Themen abklären, kritische Fragen konzentriert angehen und Probleme in den Griff bekommen können. Für solche Sitzungstermine brauchen die Teams einen vorgegebenen Rhythmus, damit sich ihre Aktivitäten in die richtige Richtung entwickeln.

Durch gegenseitiges Interesse an der Arbeit der Kollegen gelingt es den Teams, ihre Bemühungen mit den Visionen und der Wissensbasis des Unternehmens in Einklang zu bringen.

Mehr denn je hängt der Erfolg unserer Unternehmen von den darin arbeitenden Menschen und Teams ab. Wir müssen mehr Zeit und Mühe investieren, um solide und zugleich flexible Teamorganisationen einzurichten – unter Nutzung all dessen, was wir gelernt haben in bezug auf Mitarbeiterbeziehung.

Wenn die Mitarbeiter wissen, daß ihr Einsatz für solche Aktivitäten auch nach außen hin sichtbar wird, sind sie vermutlich auch bereit, mehr von ihrer eigenen Persönlichkeit einzubringen – einmal mehr, wenn die Vergütungs- und Beurteilungssysteme entsprechend angepaßt sind.

12.4 Team-Teamarbeit

Im Rhythmus der Unternehmensarbeit sind einige Produkte oder Dienstleistungen im Werden begriffen, andere befinden sich in der Reifephase, und wieder andere werden aus dem Programm genommen.

Wenn verschiedene Teams ihre Ziele verfolgen, kommt es unweigerlich zu Überschneidungen; das ist natürlich und durchaus zuträglich. Wir sollten uns die Organisation nicht als gegeneinander abgegrenzte Exklusiv-Kästchen vorstellen, sondern überlappende Teams und überlappende Unternehmen. Dies trifft sowohl auf die Beziehungen zwischen den verschiedenen Funktionen innerhalb des Unternehmens als auch auf die Beziehungen zwischen verschiedenen Unternehmen zu.

Nachdem das Unternehmen erst einmal sein Netzwerk installiert hat und seine Vernetzung mit anderen Unternehmen direkt oder über das Internet in Angriff nimmt, kann es Teams auch über alle räumlichen Entfernungen und Zeitzonen hinweg zusammenbringen. Wir sind nicht länger auf die Nähe unserer Büroräume angewiesen; vielmehr können solche Teams bei erweiterten Netzwerken auch wichtige Mitarbeiter von Lieferanten- oder Kunden einbeziehen.

Einige Unternehmen setzen ein „ereignisorientiertes Management“ (Management by event) als wirkungsvolle Fokussiertechnik ein. Experten wachsen gern mit ihren Aufgaben; wenn sie Gelegenheit bekommen, ihren Wert unter Beweis zu stellen, sind sie zuweilen von ihrer Leistungsfähigkeit selbst überrascht.

12.5 Entlohnung und Beurteilungssysteme

Jedes Unternehmen bestimmt die Konstellation der Werte, die es für wichtig erachtet; dafür gibt es keine Vorschriften. Doch beim Entstehen neuer Normen können wir erkennen, wer Integrität besitzt und wer Informationen mißbraucht. Wir wissen, wer Führungsbefugnisse zu teilen mag und wer daran festhält. Gute Führung ist stets auch ein Zeichen hervorragender Lernfähigkeit. Die Führungspersönlichkeit der Zukunft wird sich darauf verstehen, ungewöhnliche Fragen zu stellen, um auf diese Weise die Bemühungen anderer zu vertiefen und auszurichten.

Entsprechend müssen wir unsere Entlohnungs- und Beurteilungssysteme neu orientieren, um mit solchen Entwicklungen Schritt halten zu können. Wenn wir an Entlohnung denken, kommt uns gewöhnlich als erstes die finanzielle Vergütung in den Sinn. Insoweit teilen wir die Einstellung der alten Griechen, derzufolge Arbeit als Strafe galt: Wenn wir unsere Zeit für etwas einsetzen, was uns keine Freude macht, dann sollten wir dafür zumindest hinreichend entlohnt werden.

Sicher werden solche Entlohnungssysteme auch weiterhin eine Rolle spielen, aber es wird eine weitere Dimension der Belohnung hinzukommen müssen: die Erfahrung einer qualitativ zufriedenstellenden zwischenmenschlichen Interaktion. Es kann geradezu begeistern, in einem dynamischen Team zu arbeiten, das inneres Wachstum fördert. Man empfindet es als Belohnung, wenn die Kollegen einem zuhören und anspruchsvolle Aufgaben

zutrauen; schon die Freude an der eigenen Leistung ist Belohnung. All dies trägt dazu bei, daß wir unser Bestes leisten. Vielleicht bleibt den Leitern der Leistungszentren das letzte Wort in bezug auf Vergütungen; dennoch wird einer Beurteilung durch die Kollegen im Rahmen des Vergütungsprozesses zunehmend Bedeutung zukommen.

12.6 Balanced Scorecard

Das von Kaplan und Norton entwickelte Ziel- und Bewertungssystem ist Resultat einer von der KPMG Wirtschaftsprüfungs- und Unternehmensberatungsgesellschaft in den USA geförderten Studie zur Steigerung der Aussagefähigkeit traditioneller finanziell orientierter Kennzahlen. Das Modell betrachtet ein Unternehmen aus vier Perspektiven:

- der Kundenperspektive,
- der finanziellen Perspektive,
- der Perspektive der internen Geschäftsprozesse und
- der Lern- und Wachstumsperspektive.

Die Balanced Scorecard kann meines Erachtens ein strategisches Navigations-Instrument sein – eine ausgewogene Kombination finanzieller und nichtfinanzieller Kennzahlen – welches eine Verbindung zwischen langfristigen Unternehmenszielen und operativen Zielen herzustellen ermöglicht. Nur müssen Visionen und Strategien zuerst einmal im Spannungsfeld von Markt und Wettbewerb, Prozessen und Mitarbeiterpotential entwickelt werden. Die Balanced Scorecard kann Strategien transparent machen und vermittelt den beteiligten Mitarbeitern klare In-

formationen darüber, wie sie zum Unternehmenserfolg beitragen können.

Insbesondere in der Perspektive der Lern- und Wachstumsmöglichkeiten eines Unternehmens liegt der direkte Anknüpfungspunkt zum Wissens- und Wertemanagement.

Ein nicht zu unterschätzendes Problem betrifft die Datenverfügbarkeit. Zur unternehmerischen Steuerung bedient sich das Management und die ihm zugeordneten Stäbe überwiegend der traditionellen DV-Systeme des Rechnungswesens.

Diese Systeme sind jedoch mit vielerlei Unzulänglichkeiten behaftet. Sie liefern zumeist nur diejenigen Daten, die für das externe und interne Rechnungswesen benötigt werden. Es handelt sich mitunter um eine Vielzahl unterschiedlicher Einzelsysteme, die zum Teil untereinander nicht kompatibel sind.

Weiterhin befinden sich die prozeßorientierte Ausrichtung von Unternehmen und deren adäquate Abbildung in den entsprechenden DV-Systemen noch im Anfangsstadium, wobei erste Ergebnisse beispielsweise aus der Prozeßkostenrechnung bereits vorliegen. Erschwert wird die korrekte Abbildung von internen Prozeßzielen in Form von geeigneten Maßgrößen und führt zu Ungenauigkeiten.

Die unternehmensinterne Systemlandschaft bedarf für eine adäquate DV-technische Belieferung eines angebotenen Balanced Scorecard-Systems einer grundlegenden Modifizierung in Richtung prozeßorientierter Darstellung von Geschäftsabläufen.

Denken wir noch einmal an die vorangegangenen Aussagen zurück: Wir wollen die Wörter Vision und Wissen (als ein Besitz) durch die Konzepte Vorstellungsvermögen und Umgang mit Wissen (als Fähigkeiten) ersetzen. Diese Veränderungen unterstreichen die Signifikanz der Konzepte Arbeit als Dialog und inneres Zeitbewußtsein und Zeitplanung als Schlüsselfaktoren bei der Zusammenführung der Funktionen. Dieser Prozeß läßt sich niemals automatisieren oder computerisieren, wenngleich er durch Computer und Vernetzung sehr wohl unterstützt werden kann.

Kein System als solches vermag die Fragmentierung in unseren steilen Hierarchien zu überwinden. Nur dann, wenn Menschen den Anfang machen und gegenseitig Kontakt aufnehmen und sich untereinander vernetzen, ist die Fragmentierung aufzuheben.

13. Zusammenfassung

Der Überfluß an Wissen und Ideen kann eine vollkommen neue Dynamik in Gang setzen. Die digitale Welt macht uns unabhängig von Raum und Zeit.

Wir haben die Wahl: Entweder bleiben wir bei unseren Organisations-Diagrammen, eingesperrt in Kästchen und Linien; oder wir erfahren die Herausforderung, in virtuellen Unternehmen (virtuell heißt nach Duden: der Möglichkeit nach vorhanden), dynamischen Teams und durch Wissensvernetzung kreativ, offen, flexibel und kooperativ miteinander zu arbeiten. Entweder bleiben wir gefangen in der Gegenwart; oder wir lassen uns durch

unser inneres Zeitbewußtsein inspirieren und leiten, wenn wir unser Vorstellungsvermögen und unseren Umgang mit Wissen vernetzen. Entweder blicken wir weiterhin zu unseren Chefs hoch und auf unsere Untergebenen herab; oder wir verstehen uns als kollegiale Partner im Dialog über all die bedeutungsvollen Themen, die unsere Unternehmen herausfordern. Unsere Begabungen und unsere Integrität, unsere Fähigkeiten, Werte und Visionen können eine größere Wertschätzung erfahren als je zuvor und die Ökonomie des Wissens vorantreiben.

Um die Jahrhundertwende, lange vor der Erfindung des Computers, verließ sich Einstein bei der Formulierung seiner Relativitätstheorie auf seine eigene Intuition.

Für das menschliche Vorstellungs- und Leistungsvermögen gibt es praktisch keine Grenzen. Zu tragfähigen Lösungen im Wissenszeitalter werden wir nur dann gelangen, wenn wir unser Vertrauen in die menschliche Intelli-

genz zurückgewinnen und uns unserer Kreativität, Lern- und Entwicklungsfähigkeit und unserem emotionalen Reichtum bewußt sind. Statt hinter allem Handeln die Triebfeder des Selbstinteresses zu vermuten, brauchen wir die Erkenntnis, daß das Interesse am anderen neue Kreativkräfte freisetzt und die Tür zum Zeitalter des Wissens eröffnet. Der alte Humanismus „hatte“ ein Bild, die moderne Anthropologie „arbeitet“ eines „heraus“ und faßt alle übrigen Gebiete menschlichen Suchens zusammen auf das eine gemeinsame Ziel, das die Delphische Gottheit in den kurzen Spruch kleidet: *Erkenne Dich Selbst, Erkenne Die Anderen, Erkennt Euch Miteinander!*

In Anlehnung an den Schweizer Chaosforscher Peter Mueri könnte der Leitsatz zur Führung der Zukunft lauten:

Nur wo bestehende Ordnungen hinterfragt werden, nur wo Systeme umgestaltet und bestehende Werte verschoben werden, entsteht schöpferische Kreativität, regt sich Schöpferisches.

Anmerkung

¹ Quelle: Pädagogische Anthropologie, Karl Dienelt.

Autorenverzeichnis

Alfred Bayer,
Staatssekretär a. D., Vorsitzender der
Hanns-Seidel-Stiftung e.V., München

Michael Keßler,
Leiter und Inhaber der Audax-Insti-
tutsgruppe, Mönchengladbach

Siegfried Schmauder,
Geschäftsführer Dekra Arbeit
GmbH, Stuttgart

Joachim Herrmann, MdL,
Staatssekretär im Bayerischen Staats-
ministerium für Arbeit und Sozial-
ordnung, Frauen, Familie und Ge-
sundheit, München

Charles M. Savage, Dr.,
Unternehmensberater, Knowledge Era
Enterprises, Inc., Boston, München

Elisabeth Sundrum,
Unternehmensberaterin, Knowledge
Era Enterprises, Inc., Boston, Mün-
chen

Otto Wiesheu, Dr., MdL,
Bayerischer Staatsminister für Wirt-
schaft, Verkehr und Technologie,
München

Heinrich von Pierer,
Vorstandsvorsitzender der Siemens
AG, München

Klaus Kuhnle,
Geschäftsführer IBM Deutschland,
Stuttgart

Martin Mayer, Dr., MdB,
forschungs- und medienpolitischer
Sprecher der CSU-Landesgruppe in
Berlin

Heinrich Müller,
SEE Arbeitsloseninitiative, Mün-
chen

Ulrich Klotz,
Vorstand Wirtschaft, Technologie,
Umwelt, IG Metall, Frankfurt am
Main