

Zusammenfassung

Dieses Kapitel greift zentral das Thema Menschenbild auf, das nicht gleichzusetzen ist mit Leitbild. Das auf Werten basierende Menschenbild eines Unternehmens spielt eine zentrale Rolle für oder wider eine Erfolg sichernde Leistungskultur. Es bedarf keiner Anstrengung, über Wertschätzung, Vertrauen, Verantwortung bejahende Absichtserklärungen abzugeben. Umso schwerer ist das greifbare Umsetzen solcher Werte.

Die Dynamik eines Unternehmens ist unmittelbar gekoppelt an die Bedeutung, die Menschen für das Unternehmen haben. Der Mensch verfügt über ungeahntes Potenzial zur Selbststeuerung. Erwachsene muss man nicht „abholen“ wie die Kleinen von der Kita. Sie gehören mitten ins Geschehen eines offenen Systems, in dem das autonome Individuum die gesetzten Realitäten akzeptiert.

Führende als Gastgeber des Systems geben keine Anweisungen, sie laden ein und koordinieren. Sie motivieren auch nicht, sondern halten die Frustration ihrer Mitarbeiter durch Orientierungslosigkeit, Konflikte, Verunsicherung auf einem Minimum. Eine Organisation ist – richtig gesteuert – ein sozio-dynamischer Orkan, dessen Windrichtung von oben zielgenau gelenkt werden muss.

Zur Steuerung gehört das Verankern von richtungsweisendem Leitdenken, das in den meisten Leitbildern zu grau, zu illusionär, zu akademisch, zu konturenschwach, zu episch breit zum Ausdruck kommt. Man braucht sich über den schlechten Ruf von Leitbildern nicht zu wundern, die größtenteils ins Leere greifen und damit ihren Zweck verfehlen. Mit den in Mode gekommenen Zielbildern ist es nicht viel anders. Ein Leitbild oder Zielbild muss nicht sein. Wenn man sich aber ein solches geben will, so muss es packend inspirieren. Und zwar emotional, nicht rational.

2.1 Wer Leistungskultur sagt, muss ein Höchstmaß an Kultur meinen

In manchen Firmen kursiert der Begriff *Höchstleistungskultur*, in anderen spricht man von einer *Hochleistungskultur*. Ich halte beide Begriffe für nicht ganz glücklich gewählt, wobei *Hochleistungskultur* von beiden Begriffen der unproblematischere ist. Andererseits verstehe ich das Streben nach dem Optimum. Wer dieses Streben ausruft, verpflichtet sich damit, alles nur erdenklich Mögliche zu tun, um selbst glaubwürdig zu bleiben. Denn zu einer Hochleistungskultur gehört eben auch, dass die Führungsqualität auf hohem Niveau liegt. In allem, was von Führung ausgeht. Die Benchmark dafür kommt von den Mitarbeitern, die sich laut melden oder mit den Füßen abstimmen. *Höchst* impliziert: das nicht mehr Steigerbare, das absolute Maximum. Welche Firma hat das schon? Dies als erstrebenswertes Ziel den Mitarbeitern zu vermitteln, löst nicht nur Inspiration, sondern ebenso Widerstand aus. Manager und Berater dürfen sich da nichts vormachen. Spitzenleistung, Höchstleistung – das sind Begriffe, die eher Angst machen als dass von ihnen ein positiver Aufforderungscharakter ausgeht. Wenn eine Firma eine – wirkliche! – Leistungskultur hat, dann ist sie sehr weit. In ihr häufen sich die Bestleister, diejenigen, die sich wie im Hobby nicht zu schade sind, ihr Bestes für die Firma zu geben.

Dabei darf nicht übersehen werden, in welcher Reihenfolge dies geschieht. Zunächst arbeitet der Mensch für sich selbst, entlang der Fragen „Was habe ich davon?“, „Was bringt mir das?“, „Auf was muss ich verzichten, wenn ich es nicht tue?“. Das mag man Egoismus oder Egozentriertheit nennen. Ich nenne es *natürlich*, von der Natur gegeben. Den Herzschlag spürt man zunächst einmal im eigenen Körper. In zweiter Linie arbeitet der Mensch für seine engste Bezugsperson. Das sollte eigentlich der Chef sein. Das ist er auch, wenn dieser oder diese aus Sicht des Mitarbeiters würdig für diese Aufmerksamkeit ist, wenn sie oder er es also wert ist, dass man sich für sie oder ihn ins Zeug legt. Die *Firma* steht in der Reihe erst an dritter Stelle. Zumindest gilt das für die meisten Firmen, insbesondere solche, die ihr Gesicht verloren oder nie eines erworben haben.

Für Chefs mit Bestleistungen in der Qualität des Leadership gehen Mitarbeiter durch die Hölle. Allen anderen pflastern sie den Weg dorthin. Je stiller, umso wirkungsvoller. Wer glaubt, dass Führung in einer Leistungskultur mit ein paar Gesprächstechniken, kunstvoller Dialektik, per Zielvereinbarung, Kontrolle oder Anweisungen funktioniert, ist in der Jetztzeit noch nicht angekommen. Das war einmal!

Natürlich kann sich der Unternehmenslenker vor die Mannschaft stellen und das Zeitalter der Höchstleistungskultur für seine Firma ausrufen. Wer „eingeschliffene“ und „kaum noch hinterfragte Angewohnheiten“ ausmerzen will, kommt mit

bloßen Botschaften in Form von Verbots- oder Gebotslisten nicht sehr weit. Wer den „autoritären Führungsstil“, die „Besserwisserei“, das „Einzelkämpfertum“, die „Unfähigkeit zu delegieren“, das „Akzeptieren von Mittelmaß“, das „Ignorieren von Kundenwünschen“, die „großen Visionen statt ständiger Verbesserungen“, das „Aussetzen von Problemen“, zahllose „Abstimmungsorgien“, das „Bestrafen von schlechten Nachrichten“, das „Verstecken hinter Hierarchien“, die „schlechte Angelegenheit, mehr zu versprechen, als man tatsächlich halten kann“, ausmerzen will, hat ein ähnliches Problem wie ein Chirurg, dessen Patient von einer Schrotflinte getroffen wurde. Der erfahrene Chirurg weiß, wie er die Sache anzugehen hat: Zuerst jede der zahlreichen Einschussstellen punktgenau lokalisieren, danach Bleikügelchen für Bleikügelchen aus dem Körper holen, schließlich jede einzelne kleine Wunde gründlich nachversorgen. Das ist Filigranarbeit. Das kostet Zeit. Das verlangt nach äußerster Aufmerksamkeit und Sorgfalt. Dabei spielen die Instrumente eine untergeordnete Rolle. Es kommt einzig und allein auf eine ruhige, zielsichere Hand und gründliche anatomische Kenntnisse an.

Dass exzellente Leistung verbunden mit einer ebensolchen Kultur in einem Großkonzern innerhalb von wenigen Jahren zu schaffen ist, hat Daimlerchef Dieter Zetsche bewiesen. Stand der Konzern zum Zeitpunkt seiner Berufung als CEO noch heftig angeschlagen im Licht der Öffentlichkeit, konnte der Konzernlenker Anfang 2011 nicht nur beeindruckende Zahlen vorweisen. Mehr noch, er hat es geschafft, dem Slogan „Das Beste oder nichts“ wahrhaftigen Ausdruck zu verleihen. Qualität und Innovation können sich mehr als sehen lassen. Bei einem 2010 alle gängigen Marken erfassenden Werkstatttest einer neutralen Fachzeitschrift stand die einst geschundene Marke Mercedes mit großem Abstand als Sieger da. Andere Nobelmarken sahen zum Teil dagegen recht blass aus. Statt bröckelndem Image der nahen Vergangenheit leuchtet der Glanz weit zurückliegender Jahre, und das in einem heute deutlich härteren Wettbewerbsumfeld. Menschen lassen sich bewegen. Man muss nur wissen, wie.

2.1.1 Wer ein Boot versenkt, richtet einen Sachschaden an, wer einen Menschen nach unten drückt, riskiert Sabotage an der Persönlichkeit

Führungsverantwortliche müssen eine Menge von der Psyche des Menschen wissen. Wer die Kultur eines Unternehmens verändern will, muss Kultur denken können, Kultur anfassbar machen, Kultur sein – mit allem, was er tut. Als Führungsverantwortlicher sollten Sie sich darüber klar werden, was Ihr Verständnis von Führung ist, dass Sie möglicherweise Ihr Selbstverständnis von Führung von

Grund auf überdenken müssen. Führung in einer Leistungskultur ist keine Frage von Methodenlehre oder Techniken. Führung ist eine Frage der inneren Einstellung. Eine Frage von Faszination für Menschen. Nur wer Faszination für Menschen in sich trägt, kann Faszination bei Menschen auslösen. Die Faszination für Menschen geht einher mit dem Menschenbild, das hinter der Faszination steht. Führung ist auch eine Frage von Faszination dafür, wer das jeweilige Gegenüber ist, was das Besondere an ihm ist. Oder können Sie sich vorstellen, dass jemand ein Schiff führt, ohne über dessen Rumpf, Steuerung und Antrieb zumindest einigermaßen im Bilde zu sein? Jeder, der in einem Boot mit mehr als sechs PS über den Bodensee oder Rhein schippen will, braucht einen Bootsführerschein, jeder der Autofahren will, einen Autoführerschein. Diese sind ohne grundlegendes Verständnis über die Konstruktion und Bedienung nicht zu haben. Jeder, der Menschen führen will, kann das nach Belieben tun. Da stimmt irgendetwas nicht. Vor allem ist es weit weniger tragisch, hier und da mal ein Boot zu versenken als Menschen nach unten zu drücken.

2.1.2 Wenn die Hütte brennt, hat der Drache der Entropie bereits Feuer gespuckt

Führungsverantwortliche müssen auch in der Lage sein, bereits leiseste Anzeichen einer schlechter werdenden Unternehmenskultur, einen sich ankündigenden Kulturkollaps des eigenen Unternehmens zu erkennen. Wenn „*Die Hütte brennt*“ (wie es Bahnchef Rüdiger Grube 2009 ausrief), ist der Zustand der „*Entropie*“ bereits eingetreten, wie Max de Pree, in den 80er und 90er Jahren CEO von Herman Miller, Inc., einem der erfolgreichsten Unternehmen der amerikanischen Möbeldustrie, einen solchen Krisenzustand in einer Organisation bezeichnet. Das ist der Beginn einer Phase des unkontrollierten Niedergangs einer Firmenkultur, mit der Folge, dass zeitversetzt auch die Ergebnisse in den Keller gehen. Entropie in Firmen ist der Zustand des Umkippens eines bis dahin intakten Systems.

Der Begriff *Entropie* beschreibt ein Maß für die *Menge an Zufall* oder die Gesamtzufallsmenge, die in einem oder mehreren Zufallsereignissen steckt. Geordnete Zustände gehen plötzlich in ungeordnete über. Es mangelt in der Regel nicht an Warnsignalen für das Umkippen des Systems. Es mangelt den Verantwortlichen an feinfühligem und vor allem frühzeitiger Wahrnehmung solcher Signale. Und wenn Wahrnehmungen nicht vermeidbar sind, so werden sie meist umzudeuten respektive zu verharmlosen versucht. Es beginnt mit zunächst zarten Signalen, denen immer stärker werdende folgen.

Zarte Signale für Entropie sind zum Beispiel:

- Zunahme von Oberflächlichkeit bei Führungskräften und Mitarbeitern
- Zunahme von düsterer Stimmung unter Führungskräften und wichtigen Meinungsträgern
- Keine Zeit mehr für die Pflege am Kulturgut der Firma
- Kein Raum mehr für Werteorientierung, Geist, Freude, Spitzenqualität und Ästhetik
- Ziele werden mit Aufgaben, Visionen mit Strategien verwechselt
- Handbücher sind wichtiger als kreative Prozesse
- Der Verlust von Vertrauen, Umsicht, Erfahrung, Liebenswürdigkeit, Stil und Takt
- Die Vorstellung von der Zukunft wird auf quantifiziertes Denken reduziert
- Worte wie *Verantwortlichkeit*, *Dienstleistung* oder *Vertrauen* werden verschieden interpretiert
- Komplexe und mehrdeutige Vorgänge werden als etwas ganz Simples dargestellt
- Man hört auf, den Kunden als Zielpunkt aller Anstrengungen zu begreifen

Starke Signale für Entropie:

- Nervosität und Spannungen weiten sich aus
- Mobbing wird legalisiert
- Die Zahl der Bedenkenträger übersteigt die Zahl der Why-not-Player
- Management wird wichtiger als Leadership
- Führungskräfte reduzieren ihr Wirken auf Kontrollen
- Das Eskalationsmanagement wird als Attacke eingesetzt
- Der Druck des Alltagsgeschäfts lässt keinen Raum mehr für Visionen und Risiken
- Die Abläufe werden auf die trockenen Regeln der Betriebswirtschaftslehre reduziert
- Kunden werden als zeitraubend und anstrengend angesehen
- Strukturen werden wichtiger als Menschen
- Chefs nehmen sich selbst wichtiger als ihre Mitarbeiter
- Die Auseinandersetzung mit Werten wird lästig
- Die Gesellschafter entziehen sich ihrer Verantwortung

In einem solchen Zustand ist eine Radikalkur bzw. eine Grundsanierung vonnöten. Dabei denke ich nicht an die allgemein übliche Reorganisation. Ganz im Gegenteil. Notwendig in so einem Fall ist eine Revitalisierung der Unternehmens- bzw. im engeren Sinne Leistungskultur. Das geht nicht ohne eine gleichzeitige Arbeit

an der Führungskultur. Zuerst müssen die Problemzonen identifiziert werden. Danach muss ein Prozess der radikalen Kehrtwende eingeleitet werden. Zum Beispiel von der Oberflächlichkeit zur Genauigkeit. Von der düsteren Stimmung zur aufmunternden Stimmung. Von der Nervosität zur Souveränität. Vom Managen durch Zahlen und Kontrollen zum Führen durch Zutrauen und Mitarbeiterorientierung. Vom kühlen betriebswirtschaftlichen zum visionären Denken. Von der blanken Ergebnisfixierung zum aufhellenden Wertedenken.

„Wer führt, ist noch lange kein Führer“, sagt Gordon (1979). Wer einen Begriff wie Leistungskultur in den Mund nimmt, ist noch lange nicht in der Lage, für eine solche in seinem Umfeld zu sorgen. Dass Firmen durch den demografischen Wandel ein *Mehr* an Ausstrahlungskraft benötigen, ist jedem klar. Über das *Wie* scheiden sich die Geister. *Employer Branding* ist ein Etikett, das inzwischen zu einem Management-Tool ausgebaut wurde. Solche Management-Tools können nicht den gesunden mentalen Zustand einer Organisation ersetzen. Im Gegenteil: Es besteht die Gefahr, die in der Organisation vorherrschende Mentalität zu verwischen. Das ist wie mit Markenbildung. Nicht die Strahlungskraft einer Etikettierung macht die Marke, sondern das, was hinter der Etikettierung steht.

Ich halte das Management-Tool *Employer Branding* für ungeeignet, Firmen anziehender für die Besten der Besten zu machen. Natürlich kann man Bewerber anlocken. Selbstverständlich schafft man es, die Bewerber bis zum Zeitpunkt der Vertragsunterzeichnung im Unklaren darüber zu lassen, welche Zustände in der Organisation tatsächlich vorherrschen. Nach ein paar Tagen, spätestens nach einem viertel Jahr weiß jeder neue Mitarbeiter, ob ihm im Einstellungsverfahren das wahre Bild der Firma aufgezeigt wurde oder eine Retusche. Bei Leistungskultur liegt die Betonung auf Kultur. Kultur im Unternehmen hat immer auch mit dem Bild vom Menschen zu tun, von dem die das Unternehmen Steuernden geprägt sind. Diese hat mit Stil, guten Umgangsformen, Respekt vor der Leistung anderer, Hochachtung vor der Würde des Menschen, Wertschätzung und Aufmerksamkeit zu tun. Wer Organisationen in eine Leistungskultur überführen will, kommt an der Auseinandersetzung mit dem Bild des Menschen innerhalb dieser Kultur nicht vorbei.

2.2 Das Bild vom Menschen ist die Offenbarung der Unternehmenskultur

Über Menschenbilder ist seit Jahrtausenden nachgedacht und seit Jahrhunderten einiges geschrieben worden. Ein Menschenbild ist die bildhafte Beschreibung des Wesenskerns menschlichen Denkens, Fühlens und Handelns. Es legt die fundamentalen Werte offen, die für das Menschsein stehen. Mit einem Menschenbild

haben wir ein grundlegendes Erklärungsmodell für das Was und das Wie (ist der Mensch). Zur Menschenbildtheorie verweise ich auf Anhang A.

Wer Führungsverantwortung trägt, muss sich damit auseinandersetzen, welches persönliche Bild er vom Menschen hat. Von sich selbst. Von Mitmenschen. Das persönliche Menschenbild ist eine Art innerer Leitfaden im Umgang mit Menschen. Je mehr Klarheit hierüber besteht, umso leichter sind Konflikte in der Auseinandersetzung mit anderen zu verstehen und zu lösen. Wer an der Kultur eines Unternehmens arbeiten will, einen Leitbildprozess zu steuern oder zu begleiten beabsichtigt, stößt ebenfalls auf die Frage nach dem Menschenbild – auf welches auch immer.

Dem Menschen in seiner alltäglichen Existenz wird in den meisten Firmen beim Betreten des Firmengeländes abverlangt, dass er einen nicht geringen Teil seines Soseins und Daseins im Spind verschließen möge. Firmen haben ihre Strategie geklärt. Kaum eine Firma jedoch hat ihr Bild vom Menschen definiert. Dabei kommen Firmen mit Menschen ohne Strategie weiter als mit Strategie ohne Menschen. Man schließt einen Dienstvertrag ab, mit dem sich der Vertragsnehmer verpflichtet, seine ganze Kraft in den Dienst der Firma zu stellen. Derselbe Vertrag berechtigt ihn oftmals nicht, ganz Mensch sein zu dürfen. Menschsein fragt aber nicht als Erlaubnis. Es ist einfach da. Ob es uns gefällt oder nicht.

Ist der Mensch ein aktiver Gestalter seiner eigenen Existenz, mit all seiner Kreativität, seiner ihm eigenen Fähigkeit zur Übernahme von Verantwortung? Oder ist er das gutmütige, geradlinige, belastbare, ausdauernde, trittsichere, kraftvolle Maultier, das sich ebenso rasch von Strapazen erholt, wie es genügsam im Futterverlangen ist? Muss der Mensch *entwickelt* werden, wie es in zur Unmündigkeit anstiftenden Personalentwicklungstexten zu lesen ist? Oder entwickelt er sich selbst? Oder ist er gar eine genetische Statue, die einmal durch Geburt geschaffen bis zu seinem Tod unveränderbar ist?

2.2.1 Vom Homo oeconomicus und anderen Formen der Realitätsentfremdung

Welches Menschenbild tragen Sie in sich, wenn sie einen Blick auf sich selbst oder auf andere werfen? Zum Beispiel das vom ökonomisch denkenden und ebenso handelnden Manager? Der alles Wesentliche im Griff hat, der sich über Zahlen definiert, der rational gesteuert ist, der sein Streben nach größtmöglichem Nutzen in den Vordergrund stellt, dabei zu verbergen versucht, dass es ihm vor allem um seinen persönlichen Nutzen geht? Einer, der Probleme jeder Art auf strategische wie operationale Weise, logisch, analytisch, an kantenscharfen Maßstäben für seine

Urteile orientiert löst? Der sich in der Anwendung methodischer Verfahrensweisen als sicher weiß, erstrebenswerte Ziele vor Augen hat, die er mit Vehemenz verfolgt? Der die kognitive Klarheit ebenso wie die emotionale Abstinenz beherrscht? Der Werte immer in nachrechenbaren Größen auszudrücken vermag? Der die Frage auf der Stirn hat: „Wie viele Joghurtbecher verkaufen wir mehr, wenn wir in Weiterbildung oder Unternehmenskultur investieren?“ Der sich den „Luxus von Ethik“ ebenso wenig leisten kann wie die Rücksicht auf andere?

Dieses Menschenbild entspricht dem in der Theorie konstruierten *Homo oeconomicus*, eine Retortenzüchtung aus dem Wunschdenken der Betriebswirtschaft. Wer an den Nutzenmaximierer, den *Homo oeconomicus* glaubt, glaubt auch daran, dass, wenn man vorne bestimmte Ziele in Form von Zahlen hineinschüttet, nach einer kurzen Produktionszeit hinten die gewünschten Ergebnisse herausbekommen wird. Ohne Verluste, ohne Nebengeräusche, ohne Zaudern und Konflikte. Dieser rational denkende und handelnde Wirtschaftsdummy hat keine Gefühle, er irrt sich nicht, mit ihm sind Rückschläge oder gar Niederlagen ausgeschlossen. Alle strategischen und operationalen Probleme werden ohne Risiko gelöst. Kein Unternehmen muss Zeit in Werte- oder Kulturfragen verlieren. Der Erfolgstreiber *Homo oeconomicus* hat die Weltwirtschaft im Griff. Oder doch nicht? Er gehörte eigentlich unter Artenschutz gestellt, hermetisch von der Außenwelt abgeriegelt. Wenn es ihn gäbe. Die rein zu Forschungszwecken entwickelte Laborfigur ist und bleibt eine Utopie. Dort, wo in der Realität artähnliche Manager ihr Wesen treiben, richten sie mehr Schaden als Nutzen an.

Den *Homo oeconomicus* gibt es nicht. Bei den nun folgenden Bildern vom Menschsein sieht das schon anders aus. Wenn Sie das Bild einer Persönlichkeit als etwas von der Natur Vorgegebenes teilen, das Bild von einer nicht veränderbaren Persönlichkeit. Wenn Sie ein einfaches, einleuchtendes Bild vom Menschen vor Augen haben, das jeglichem Denken um Komplexität den Vorzug gibt. Dann könnten Sie ein Anhänger des *Trait-Modelles* sein, das jeden Menschen mit fünf Persönlichkeitsmerkmalen, den *Big Five*, zu beschreiben versucht. Der Grundsatz der Trait-Anhänger lautet: „Akzeptiere bei dir und bei anderen die grundlegenden Eigenschaften und versuche sie nicht zu verändern“. Wer von der Stimmigkeit dieses Menschenbildes überzeugt ist, muss konsequenterweise jede Form von denkbeflussender und verhaltensmodifizierender Entwicklung im Laufe des Lebens verneinen. Das Trait-Modell liefert den Grundstein zur Selbstberuhigung: „So bin ich. Niemand kann mich verändern. Auch ich selbst nicht. Die Natur oder Gott haben mich so geschaffen und sind konsequenterweise für mein Sosein verantwortlich.“

Wer sich damit anfreunden kann, dass des Menschen Persönlichkeit mit fünf oder einer höheren, aber begrenzten Zahl von Eigenschaften zu erklären ist, darf Körperbau und Funktionsmuster des Menschen in einen engen Zusammenhang

stellen und fertig ist das Verständnis um das Wesen des Menschen. Die Big Five erlauben die Reduktion auf simpel begreifbare fünf Merkmale, die obendrein für alle Menschen weltweit Gültigkeit besitzen. Da die Annahme des Trait-Modelles von stabilen Verhaltensmerkmalen ausgeht, die zeitlebens konstant bleiben, kann man sich jede Form von Versuchen in Richtung Weiterbildung, Potenzialerweiterung oder Veränderungsänderung sparen. Bis auf Spesen nichts gewesen, lautet die Formel, die jegliches Bemühen um Entwicklung ad absurdum führt. Denkrigidität hat etwas, nämlich zuverlässige Kalkulierbarkeit. Der Griff dieses Denkmodelles ist stabil, die Befestigungsdübel sind es auch. Allein die Wand, an der das Modell aufgehängt ist, gibt nach, wenn man etwas kräftiger zupacken will. Denn der Mensch verändert sich doch. Ob es uns gefällt oder nicht. Der Einzelne ist nach dem Herauswachsen aus den Kinderschuhen für seine Entwicklung verantwortlich. Ob er es wahrhaben will oder nicht.

Vielleicht sind Sie aber auch vom Menschenbild des *Behaviorismus* der amerikanischen Psychologie überzeugt. Der Behaviorismus beschränkt sich auf das objektiv beobachtbare und damit eindeutig messbare Verhalten unter vollständigem Verzicht auf die Beschreibung von Bewusstseinsinhalten. Dem empirischen Charakter des Behaviorismus entspricht die zentrale Auffassung über das Lernen, das auf einem simplen Reiz-Reaktions-Prinzip beruht. Dem Reiz folgt die Reaktion!

Die Persönlichkeit wird auf beobachtbares Verhalten reduziert. Persönlichkeit ist nichts weiter als Verhalten. Verhalten ist die Reaktion auf einen Reiz. Dem liegt die Lehre von der klassischen Konditionierung zugrunde, nach der es den unkonditionierten und den konditionierten Reiz gibt, auf den prompt die Reaktion folgt. Auf dieser Basis funktioniert das simple Modell von Lob und Tadel zur optimalen Leistungsentfaltung. Das heißt, aus dem Setzen des richtigen Reizes entsteht eine beliebig veränderbare Reaktion. Das, was in einem Menschen vorgeht, was er denkt und fühlt, wird damit schlicht ausgeblendet. Danach gleicht der Mensch einer Maschine, das heißt, wenn man nur die Funktion der einzelnen Knöpfe auf dem Bedienerfeld zu deuten weiß, ist die gezielte Steuerung kein Problem. Eine Zielvorgabe (als gesetzter Reiz) führt automatisch zur Zielerreichung (als darauf reagierendes Verhalten). Führungstechnik ist eine einfache Sache, die jedermann mit ein paar Tricks und Kniffen leicht beherrschen lernt.

Wer davon überzeugt ist, dass man Menschen die Möhre des Lohnes vor die Nase halten muss, damit sie wie der Esel in eine ganz bestimmte Richtung laufen, handelt nach dem maschinellen *Verhalten = Reaktion-aus-Reiz-System* des Behaviorismus. Das tut er auch dann, wenn er sich bisher nicht mit der Theorie dieses Denkmodelles beschäftigt hat. Da der Behaviorismus den *Wert der Wertefreiheit* vertritt, der besagt, dass Werte sich nicht wissenschaftlich begründen lassen, haben sich die Anhänger des Behaviorismus gegen Ethik und Werte entschieden. Denn

in diesem Denkmodell tritt die Verhaltenstheorie an die Stelle der Moral. Umso widersprüchlicher wirkt es dann, wenn eine nach der behavioristischen Lehre geführte Firma für *Werte* in ihrem Leitbild eintritt. Das belegt, dass sich die Entscheider und ihre Berater keine Gedanken über den Wert ihres Leitbildes gemacht haben. Ein solches Leitbild ist rein gar nichts wert, weil es das praktische Handeln der verfassenden Firma kontrastiert.

Es ist moralisch gesehen legitim, Menschen in der Bewertung auf ihr Verhalten zu reduzieren und zu versuchen, auf Verhaltensmuster positiv Einfluss zu nehmen. Ob es ebenso klug ist, sich im Umgang mit Menschen auf deren bloßes Verhalten infolge eines Reiz-Reaktions-Musters zu beschränken, ist eine ganz andere Frage. Im behavioristischen Menschenbild werden Gedanken ebenso wie Gefühle ausgeblendet. Auf dieser vereinfachten Sichtweise reiner Verhaltensbeobachtung basieren auch die meisten Assessment-Center. Wer als Teilnehmer über vorspielbares Verhalten zu glänzen weiß, kommt besser weg als der durchweg Authentische, der sich gibt, wie er ist (ausführlichere Beschreibung der Theorien in Anhang A).

2.2.2 Der Mensch verfügt potenziell über kaum vorstellbare Möglichkeiten zur Selbststeuerung

Wenden wir uns dem humanistischen Menschenbild zu. Danach ist der Mensch ein Lebewesen, das aus einer biologischen Evolution hervorgegangen ist. Der wesentliche Unterschied zum Tier ist in den menschlichen Geisteskräften zu sehen. Der Mensch ist sich durch seinen Geist seiner selbst bewusst. Diese Fähigkeit beinhaltet das Wissen um Glück, Krankheit, Schmerz, Verlust und Tod, das dem Tier fehlt. Der Mensch wird dadurch des Freuens und Leidens befähigt. Der *Humanismus* orientiert sich an der abendländischen Philosophie der Antike, an Werten und der Würde des einzelnen Menschen. Toleranz, Gewaltfreiheit und Gewissensfreiheit gelten als wichtige humanistische Prinzipien menschlichen Zusammenlebens. Humanismus bezeichnet die Gesamtheit der Ideen von Menschlichkeit und des Strebens danach, das menschliche Dasein zu verbessern.

Nach der Lehre der Humanistischen Psychologie kann sich eine gesunde und schöpferische Persönlichkeit mit dem Ziel der Selbstverwirklichung entfalten. Das Individuum verfügt potenziell über unerhörte Möglichkeiten, um sich selbst zu begreifen und seine Selbstkonzepte, seine Grundeinstellung und sein selbst gesteuertes Verhalten zu verändern. Dieses Potenzial kann erschlossen werden, wenn es gelingt, ein klar definiertes Klima förderlicher psychologischer Einstellungen herzustellen. Störungen entstehen, wenn äußere Umwelteinflüsse die Selbstentfaltung blockieren.

Die Grundannahme des humanistischen Menschenbildes sagt, der Mensch

- ist mehr als die Summe seiner Teile
- lebt in zwischenmenschlichen Beziehungen
- hat ein Bewusstsein und kann seine Wahrnehmungen schärfen
- kann entscheiden
- ist intentional

Das heißt in erster Linie: Er kann *sich* entwickeln. Das ist nicht dasselbe wie die Vorstellung davon, *ihn zu entwickeln*. Seine Entwicklung verläuft auf verschiedenen Ebenen (Körper, Geist, Seele), sie wird beeinflusst vom Selbstkonzept (wie sehe ich mich, wie möchte ich sein) und von Erfahrung (stimmt mein Selbstbild mit dem Fremdbild überein). Die Entwicklung des Individuums wird unterstützt von anderen Individuen durch Wertschätzung, Einfühlung und Kongruenz.

Die Übernahme einer Führungsrolle ist immer zugleich die Übernahme der Verantwortung für das Sorgen beziehungsweise sich Kümmeren um den Mitarbeiter. Sorgen um etwas kann nur als förderndes Sorgen verstanden werden. Das ist mehr als pflichtmäßiges Nachfragen, ob das Ziel erreicht oder die Aufgabe erledigt ist. Das wird von vielen Führungskräften missverstanden, wenn sie meinen, Führung hieße, Anweisungen zu geben und die Umsetzung zu kontrollieren. Vielmehr sollte der Führende eifrig forschend seinem Mitarbeiter bei dessen Entwicklung zusehen und besorgt neugierig darauf hinlenken, dass die Entwicklung in eine Selbstständigkeit führt, die dauerhaftes Coachen überflüssig macht.

Führung lässt sich demnach als non-direktives Begegnen und somit Verzicht auf Fremdbestimmung und Überredung gestalten. Der Mensch ist zur Selbstentwicklung in der Lage. Probleme resultieren daraus, dass Selbstkonzept und Erfahrung auseinanderklaffen. So hält sich eine Führungskraft zum Beispiel für führungsfähig, während die Mitarbeiter mit dieser Führungskraft gegensätzliche Erfahrungen machen. Das Grundprinzip einer humanistisch orientierten Unternehmensführung basiert darauf, den anderen zu unterstützen, um Selbstkonzept und Erfahrung in Einklang zu bringen. Grundsätzlich sind die Führungskräfte und Mitarbeiter dabei autonom. Sie haben das Recht, sich zu entwickeln. Sie haben die Pflicht, ihren Verstand und ihre Arbeitsleistung zugunsten des Unternehmens einzubringen. Sie sind aktiver Gestalter ihrer eigenen Existenz und von Natur aus kreativ und experimentierfreudig. Sie haben die Pflicht, sich so zu entwickeln, dass sie ihre Aufgaben mit einem Maximum an Verantwortung wahrnehmen. Der gesunde Mensch kann aus eigener Kraft sein Leben positiv gestalten. Natürlich kommen die *Realitäten* hinzu, die es zu beachten gilt. Solche Realitäten werden durch internationale Märkte, Gesetze, Ziele, Normen und Gemeinschaftswerte gesetzt.

Auch die Unternehmensleitung setzt Realitäten. Zum Beispiel die von Qualität, Service, Verlässlichkeit. Führende geben Atmosphäre und Wärme, bemühen sich

um einführendes Verstehen, achten darauf, echt zu sein. Mit einem in der Organisation gelebten humanistischen Menschenbild muss die Norm verbunden werden, dass jeder jederzeit die persönliche Verantwortung für eigene Fehler übernimmt, die mindestens darin besteht, aus dem Fehler zu lernen.

2.2.3 Die Systemtheorie betont die Wechselwirkung zwischen autonomem Individuum und der realitätssetzenden Organisation

Das *systemische Menschenbild* basiert wie das humanistische Menschenbild auf der Autonomie eines jeden Einzelnen. Die Systemtheorie, als eine viele wissenschaftliche Disziplinen übergreifende Denkweise (s. Anhang A), betrachtet den Menschen jedoch nicht isoliert, sondern als Teil eines Gesamtsystems mit allen seinen Wechselwirkungen. Leistungskultur zu Ende gedacht lässt sich am sichersten damit erreichen, dass auf der einen Seite der Mensch als autonomes Wesen akzeptiert, andererseits als Teil des Gesamtsystems gesehen wird.

Ludwig von Bertalanffy beschrieb in den 50er Jahren lebende Organismen als Systeme der Selbststeuerung. Systeme sind von der Umwelt abgrenzbare, strukturierte Ganzheiten, deren Elemente in Wechselwirkungen zu- und miteinander stehen. Eine Firma ist als Systemganzheit, eine Abteilung als Teilsystem zu verstehen. Von den Teilsystemen geht eine Dynamik aus, von der das Gesamtsystem beeinflusst wird. Das Gesamtsystem nimmt wiederum Einfluss auf seine Teilsysteme. Die Individuen in einer solchen Organisation werden jedoch als autonome, innerhalb des Systems agierende Individuen verstanden, die jedes für sich ihre Rolle mit einem denkbaren Höchstmaß an Verantwortungsbewusstsein einnehmen.

Damit ist der Führende so autonom wie der Geführte, wenngleich die Rollen unterschiedlich sind. Jeder von beiden muss sich fragen: Wozu bin ich in der Lage? Was sind meine Grenzen? Welchen Preis bin ich bereit zu zahlen? Ohne Wertschätzung, Empathie und Kongruenz ist das systemische Menschenbild ebenso wenig denkbar wie das humanistische. Veränderungen lassen sich mehrdimensional denken, innerhalb und außerhalb des Systems, Veränderungen in Bezug auf Personen, der subjektiven Deutung einzelner Personen, von Verhaltensregeln des Systems an sich, von Interaktionsstrukturen, in Bezug auf die Systemumwelt, hinsichtlich der Entwicklungsrichtung und Entwicklungsgeschwindigkeit. Eine Organisation, ob Firma, Institution oder Behörde, ist ein komplexes Gebilde. Dies zu verstehen setzt die Auseinandersetzung mit dem systemischen Denken voraus.

Die Sichtweise auf das systemische Menschenbild basiert auf Wachstum und Entwicklung. Menschen haben in sich, was sie brauchen, um zu (über)leben. Die

Lebenskraft des Menschen ist ein *Schatz*, auf den jederzeit zurückgegriffen werden kann. Menschen, die sich als Ganzheit erleben und vom Gefühl getragen sind, selbst etwas wert zu sein (Selbstwertgefühl), können mit allen Herausforderungen des Lebens in schöpferischer und angemessener Weise umgehen. So werden aus Arbeitnehmern Bestleister. *Selbstwert* ist die Summe der Gefühle und Vorstellungen, die der Mensch von sich selbst hat. Dieser Selbstwert in einer bestimmten Umgebung (Familie, gesellschaftliche Gruppe, Firma) ist niedrig, wenn die Kommunikation indirekt, vage, nicht wirklich ehrlich/offen ist, die Regeln starr und unmenschlich anmuten, nicht angesprochen werden dürfen und für ewig Gültigkeit besitzen sollen. Starre Formen, mangelnde Offenheit, vage Kommunikationsinhalte bremsen eine Leistungskultur aus, bevor sie sich zu entfalten beginnt. Je starrer die äußeren Festlegungen im Lebensraum sind, umso häufiger kommt es zur Entladung von Spannungsfeldern und damit zu Konflikten, die vermeidbar gewesen wären. Eine Leistungskultur ist nicht frei von Konflikten. Diese gehen aber nicht auf die Entladung von Spannungsfeldern zurück, sondern sind Ursache der unterschiedlichen Meinungen und Bedürfnisse der Individuen, die es zusammenzuführen gilt.

Im systemischen Denken kann man sich *offene* und *geschlossene* Systeme vorstellen. Das *offene System* bietet eine immerwährende Auswahl an Entscheidungsmöglichkeiten und die für das Gelingen einer Leistungskultur erforderliche Flexibilität. Es besitzt sogar die Freiheit, für eine Weile *geschlossen* zu sein, wenn die Geschlossenheit gerade passt. Dieses gesunde System ist in der Lage, sich mit einem verändernden Kontext zu dynamisieren und diese Tatsache anzuerkennen. Damit werden Hoffnungen, Ängste, Zuwendung, Ärger, Frustration und Fehler als zu einer Person dazu gehörig akzeptiert und frei geäußert. Der Mensch kann sich in seiner vollen Bandbreite zeigen, ohne Bedrohungen bzw. Sanktionen befürchten zu müssen. Ein solch offenes System fördert die Entwicklung des Selbstwertes und stimmiger Kommunikation. Es wird aufrechterhalten durch menschengerechte Richtlinien. Menschen leben in einem von Vertrauen, Humor, Freude, Wirklichkeit und Veränderungsfähigkeit gefüllten Raum, der Schutz und Freiheit zugleich bietet. Das ist der Lebensraum, den eine Firma bieten muss, will sie sich eine gesunde Leistungskultur erhalten oder eine solche entwickeln.

Ein *geschlossenes* System funktioniert auf der Basis von Rigidität, festgeschriebenen Regeln, unabhängig davon, ob sie passen oder nicht. Solche Systeme kennzeichnen sich durch schwache, verzerrte und unbewegliche Beziehungen zur Außenwelt. Ihnen haftet machtautoritäres Gebaren an, das von einigen wenigen eingenommen und dem gesamten System zugemutet wird. Damit ist das System beherrscht von Macht, Leistungsdruck, neurotischer Abhängigkeit, Gehorsam, Unterwerfung, erzwungener Übereinstimmung und der eigendynamischen Entwicklung von Schuld. Fehler werden sanktioniert, zur Leistungserbringung wird nicht

eingeladen, Arroganz auf der einen und devote Unterwürfigkeit auf der anderen Seite beherrschen die Szene.

Eine Veränderung zu gestatten ist ausgeschlossen, weil sie das (scheinbare) Gleichgewicht stören würde. Angst lässt die Menschen in diesem System zusammenstehen, mit der Fantasie, dass Veränderungen eine Katastrophe herbeiführen würden, die zur Vernichtung der Geschlossenheit führt, die dem Einzelnen Halt gibt. Menschen in geschlossenen Systemen leben in einer feindlichen Welt, in der Zuwendung in Geld, Bedingungen, Macht und Status gerechnet wird. Wenn Angehörige des Systems an die Grenze ihrer Anpassungsfähigkeit kommen, bricht das geschlossene System in sich zusammen. Denn die für das offene System charakteristische *Anpassungsfähigkeit* nährt in gewissem Umfang auch das geschlossene System, weil der ausgeübte Druck nach permanenter Anpassung verlangt. Viele Organisationen sind geschlossene Systeme, obwohl sie als offene Systeme darzustellen versucht werden. In geschlossenen Systemen geht es nicht darum, welche Bedingungen Menschen brauchen, um leistungsfähig zu sein. In solchen Systemen wird die Hierarchie als Instrument für Druck, Unterwerfung, Zwang missbraucht.

2.2.4 Führende sind die Gastgeber eines funktionierenden Systems

Ob es sich um ein geschlossenes System oder ein offenes handelt, lässt sich am Führungsverständnis der das System prägenden Entscheider ablesen. *Vorgesetzte* und *Untergebene* stehen für ein geschlossenes System. Die einen sagen an, die anderen führen aus. In einem offenen System bedeutet Führen einladen zu einem gemeinsamen Fest, auf dem sich jeder frei bewegen kann, dessen Rahmen aber vom Führenden als Gastgeber vorgezeichnet wird. So wie jeder Gast das Fest mit seiner Anwesenheit füllt, hat jedes Mitglied eines Systems die Verantwortung, sich einzubringen, um die Entwicklung seines sozialen Systems, seines unmittelbaren Umfeldes, mit zu beeinflussen. Gleichzeitig wird jedes Mitglied vom System beeinflusst. Wenn die Aktivität eines Einzelnen resonanzlos im Raum steht, weil andere keine Antwort auf Fragen geben, Gesten der Kontaktaufnahme unbeantwortet lassen, sich auf die Findung gemeinsamer Themen und Interessen nicht einlassen, so entsteht damit automatisch eine Rückkoppelung auf das einzelne Mitglied. Ähnliches passiert, wenn die Themen, die der Einzelne in das System einbringt, von den anderen Mitgliedern des Systems als unbrauchbar, nicht zielführend, danebenliegend zurückgewiesen werden. So kann innerhalb eines Systems der Einfluss des Systems auf den Einzelnen größer sein als sein Einfluss auf das System. Ein System zu prägen setzt voraus, dass die Versuche des Prägens vom System angenommen werden. Das werden sie, wenn sie für das System interessant genug sind.

Wir haben es bei einem System mit drei Einflussgrößen zu tun:

- Einfluss durch formelle Führung durch das legitimierte Amt oder die zugewiesene Leitungsverantwortung
- Einfluss durch informelle Führung durch jeden Einzelnen jenseits von zugewiesener Leitungsverantwortung
- Einfluss, der vom System als Gesamtheit ausgeht

Wenn man unterstellt, dass das Verhalten des Einzelnen grundsätzlich vom System beeinflusst wird, dann ergibt sich daraus die Konsequenz, dass sich Probleme des Einzelnen nicht von System getrennt betrachten, bewerten und lösen lassen. Deshalb sollte man im Falle von Missständen nicht den Schuldigen innerhalb des Systems suchen, sondern das Gesamtsystem betrachten, um die sich gegenseitig bedingenden Faktoren zu erkennen. Und genau das ist es, was in vielen Firmen falsch läuft. Anstatt sich das System als Ganzes anzusehen, richtet man den Blick auf Teilaspekte. Das kann zu keinem brauchbaren Ausgangspunkt für sinnvolle Veränderungen führen. Häufig kommen Unternehmen bei dem Versuch der Einzelbetrachtung von Problemen nicht weiter, wie im folgenden Beispiel:

Ein über drei Generationen marktführendes und ursprünglich den Markt erst ermöglichendes Mittelstandsunternehmen hat in den letzten fünfzehn Jahren an Marktanteil verloren, von Jahr zu Jahr mit zunehmender und seit jüngster Zeit bedrohlicher Geschwindigkeit. An der Spitze steht seit zwanzig Jahren die vierte Generation der Unternehmerfamilien: ein auf seine Art präsenter Unternehmensführer aus der einen und ein kaum in Erscheinung tretender Unternehmensführer aus der anderen Familie. „Auf seine Art präsenter“ meint, von diesem Unternehmer gehen sehr humane Werte aus, solche, die bis zum rigorosen Verzicht auf bestimmte Werkstoffe in Entwicklung und Fertigung führen. Obwohl der präsente Unternehmer bezüglich Werkstoffkunde ein Laie ist, lässt es der kaum präsente Unternehmer, seines Zeichens ausgewiesener Experte auf dem Gebiet, zu.

Das Rollenspiel ist seit zwei Jahrzehnten zwischen den beiden nach klaren Regeln aufgeteilt: Obwohl beide die Geschäftsführung des Unternehmens stellen, geht die Führung nur von einem der beiden aus. In der Ebene darunter gibt es wenig bis gar keine gemeinsame Linie in der Ausrichtung des Unternehmens. Jeder Unternehmensbereichsleiter führt seinen Bereich und ist an der Abstimmung mit seinen Kollegen auf gleicher Ebene kaum interessiert. Das Unternehmen hat zwei Fertigungslinien, die nebeneinander her arbeiten, obwohl man viel voneinander lernen könnte. Das Unternehmen hat eine Entwicklung, die entwickelt, was der dominante Laie in der Geschäftsführung erlaubt. Verwaltung, Qualitätssicherung und Marketing spielen ebenfalls jeweils ihr eigenes Spiel. Unglücklich sind alle, weil

jeder das Unheil durch weitere Verluste von Marktanteilen auf das Unternehmen ungebremst zukommen sieht.

Jeder Unternehmensbereich weiß aus seiner Perspektive die Problemverursacher auszumachen. Die Verwaltung führt das zunehmend schlechtere Ergebnis infolge jährlich schwindender Substanz auf Marketing und Verkauf zurück, die schließlich für den Umsatz verantwortlich sind. Dieser Unternehmensbereich macht die Entwicklung für das Dilemma rückgängiger Zahlen verantwortlich, von der zu wenig Innovation ausgeht. Die Entwicklung reklamiert die mangelnde Handlungsfreiheit durch die Werkstoffbeschränkungen seitens der Unternehmensleitung. Innerhalb der Unternehmensleitung hält der eine von beiden den anderen für zu dominant, ordnet sich aber unter, um keine Konflikte heraufzubeschwören. Der über alles hinweg präsente Unternehmensleiter sieht den zweiten geschäftsführenden Gesellschafter als zu schwach an, als dass er auf dessen Rat – obwohl Experte – hören würde. Die Qualitätssicherung klagt seit Jahren die Fertigung an, dass diese sich nicht an die Vorgaben halte.

So gesehen ist viel Bewegung im System. Man kann es auch so ausdrücken: Das System trägt sich durch die geballte Kraft an negativer Energie. Die zweite Ebene traut sich nicht, gegen den dominanten Unternehmer anzutreten, um diesen aus der Kraft der Geschlossenheit der zweiten Ebene zu einem Paradigmenwechsel zu bewegen. Der alles dominierende Unternehmer reklamiert, dass von der zweiten Ebene keine Impulse ausgehen. Alle wissen, was der andere falsch macht. Das Unternehmen ist ein Mekka für Berater, weil es den klassischen Fall für marginale Teillösungen abbildet, die den Beratern zu Aufträgen verhelfen, ohne den Schnitt zur Veränderung im Gesamten anzusetzen. Ein Berater optimiert die Produktionsabläufe, ein anderer schult den Verkauf, ein Dritter berät den Unternehmer, weitere sind mit unzähligen Einzelaufgaben seit Jahren beschäftigt, ohne dass das Unternehmen erkennbar nach vorn kommt.

Wer kann hier wie helfen? Jeder der Angesprochenen kann helfen. Er muss sich zunächst einmal von der Einzelbetrachtung der diversen Vorgänge verabschieden und einen Blick auf das Ganze, sich gegenseitig bedingende Abläufe, werfen. Unternehmer eins macht, was Unternehmer zwei zwar nicht gefällt, dieser aber widerspruchslos akzeptiert. Jeder von beiden hat die Chance – und vor allem die verpflichtende Verantwortung –, auf den anderen zuzugehen. Die Unternehmensbereichsleiter eine Ebene darunter müssten sich als Team finden. Die Initiative dazu liegt in der Verantwortung eines jeden, der zu diesem Kreis zählt. Als Team könnten sie zunächst ihre gemeinsamen Probleme lösen, um sodann auf die Unternehmerschaft zuzugehen. Natürlich müsste dieses Zugehen mit attraktiven Inhalten gefüllt sein, die die Unternehmensleitung aufhorchen lässt. Alle gemeinsam müssten sich in eine Metaebene begeben, um aus der Perspektive des Kronleuchters auf das Geschehen im Raum zu sehen. Die Rolle der Berater ist dabei noch die

einfachste. Solange keiner der Berater einen Auftrag zur Systemveränderung hat, ist keiner der Berater zur Systemveränderung legitimiert. Also bleibt alles, wie es ist. Anstatt grundlegend *am* System zu arbeiten, wird weiterhin egozentriert *im* System gearbeitet. Rette sich, wer kann!

2.2.5 Leistungskultur ist auf Dauer nur in einem offenen System denkbar

Innerhalb eines Systems wirken verschiedene Faktoren wechselwirkend aufeinander. Das sind zum Beispiel einzelne Elemente, handelnde Personen, die Umwelt, subjektive Deutungen, Glaubenssätze, soziale Regeln (formale wie informelle), Regelkreise (immer wiederkehrende Verhaltensmuster) und Entwicklungsprozesse. Der einzelne Mensch ist autonom und lebt doch in einer interdependenten Gemeinschaft. Er nimmt auf das System ebenso Einfluss wie das System auf ihn. Seine Verantwortung bezieht sich auf sein Handeln im Kontext des Ganzen. Führende sind Gastgeber, weil sie den Rahmen der stattfindenden Veranstaltung vorgeben. Was findet wo, wie, in welcher Zeit und mit welchem Investitionsaufwand statt? Das sind typische Führungsfragen bzw. -zuständigkeiten.

Offene Systeme sind bewegliche Systeme, die schnell auf Veränderungen und Anforderungen reagieren können. Geschlossene Systeme sind starre Systeme, die von einem oder wenigen Einzelnen bestimmt werden. In geschlossenen Systemen verlässt sich jeder auf den einen oder die wenigen Verantwortlichen. In offenen Systemen fühlt sich jeder verantwortlich. Es kommt bei jeder Veränderung eines Systems zunächst einmal darauf an, Konflikte innerhalb des Systems zu erkennen, die einer Veränderung entgegenstehen. Konflikte lassen sich nicht im isolierten Raum betrachten. Das Suchen nach einzelnen Konfliktverursachern hält Systeme auf. Das Suchen nach systemischen Konfliktursachen bringt Systeme voran.

Im zuvor genannten Firmenbeispiel sind die Ursachen systemisch interdependent, das heißt, sie schaukeln sich gegenseitig auf. Jeder der Beteiligten hätte – theoretisch – die Möglichkeit, auf den anderen zuzugehen, um erste Schritte einer möglichen Veränderung und damit die Öffnung des Systems einzuleiten. Damit geht der Einzelne Unbequemlichkeiten ein. Es stellt sich aber die Frage, was auf Dauer unbequemer ist – schwelenden und sich gegenseitig beeinflussenden Konflikten aus dem Weg zu gehen oder ihnen zu begegnen? Der markante Unternehmer im genannten Beispiel hat gute menschliche Werte. Er hat aber den Blick dafür verloren oder nie gehabt, was er mit der zu starken Auslegung dieser Werte an Unmenschlichkeit schafft. Wer sich bestimmten Werkstoffen aus humanitären

Gründen verschließt, die andere im Markt bedenkenlos verwenden und die in der Wissenschaft nicht mehr umstritten sind, gefährdet sein Unternehmen. Eine solche Argumentationslinie wird aber in besagtem Unternehmen nicht erkämpft. Es fehlt den übrigen Beteiligten nicht an anders gearteter Überzeugung, sondern an Mut und Hartnäckigkeit, diese Überzeugung zu penetrieren. Man kann also nicht sagen, es sei „der Unternehmer“, der durch ein hyperdimensioniertes Humanitätsverständnis die Firma in ihren Chancen am Markt ausbremst. Es ist vielmehr das System, in dem die egozentrierte Minimalisierung des Möglichen Einzug gehalten hat. In diesem System dominiert das Klagelied, dass es eigentlich anders sein müsste. Dennoch: Niemand ist bereit, den Kopf zu weit herauszustrecken, weil er befürchtet, Einzelverlierer in einem System zu sein, das sich wegen der von oben getragenen Humanität ausgesprochen schwer damit tut, Menschen auszugrenzen. Jeder befürchtet, was nicht zu befürchten ist: dass er mit einer Kündigung rechnen muss, wenn er vom Unternehmer abweichende Argumente pro Zukunftssicherung des Unternehmens vertritt. Obwohl es sich im Beispiel um kein autoritär geführtes System handelt, trauen sich der zweite Geschäftsführer und zehn Unternehmensbereichsleiter nicht, einen Einzelnen davon zu überzeugen, dass man über gewisse Schatten springen muss, um aus dem Tal herauszukommen, in dem sich das Unternehmen seit mehr als zehn Jahren befindet. Die Suche nach Schuldigen wäre zwecklos. Sie würde zu dem Ergebnis führen müssen, dass alle die Verantwortung für den Zustand des Unternehmens tragen. Stattdessen müsste sich das System öffnen, um neue Chancen für eine neue Ausrichtung zu sehen und zu nutzen.

2.2.6 Konflikte sind die Leistungsbremse eines Systems, wenn man sie nicht anpackt

Offene Systeme zeigen einen offenen Umgang mit Konflikten, die ganz unterschiedliche Ursachen haben können. In solchen offenen Systemen wird versucht, jede Konfliktursache aufzuspüren, um daraus zu lernen. Nicht die Personen sind die Ursache von Konflikten, sondern ihre Interpretation von Ereignissen, ihre gefilterte oder ungefilterte Wahrnehmung, die Regeln, die von ihnen missachtet oder zu eng oder zu weitläufig ausgelegt werden, oder das, was im Umfeld bzw. der Umwelt geschieht. Die Diagnose von Konflikten erfordert den Blick auf das Ganze und die sich elementar ergebenden Schwingungen. *Konflikte* sind nicht dasselbe wie *Probleme*. Bei Konflikten geht es immer um dem einzelnen Konflikt innewohnende menschliche Bedürfnisse. Diese Bedürfnisse sind für sich genommen von guter Gestalt, weil sie subjektiv immer richtig sind. Wer von seinem Bedürfnis geleitet ist, bestimmte Werte zu leben, zum Beispiel den humanen Wert des Verzichtes auf

bestimmte Werkstoffe, wird nicht damit zu überzeugen sein, dass man ihm einen Irrtum einzureden versucht. Es hilft also nicht, gegen die Bedürfnisse anzukämpfen. Man muss vielmehr im Konfliktlösungsbemühen daran arbeiten, die unterschiedlichen Bedürfnisse zusammenzubringen. Wer dies tun will, muss zunächst den Unterschied zwischen Missverständnissen und Meinungsverschiedenheiten aufdecken. Missverständnisse lassen sich durch Gespräche beseitigen. Meinungsverschiedenheiten können sich durch Dialoge über sie eher verhärteten.

Bei tief sitzenden Meinungsverschiedenheiten hält sich jeder für den Experten seiner Meinung. So der genannte Unternehmer, der sich einem bestimmten Werkstoff gegenüber verschließt, der am Markt durch andere Hersteller längst eingeführt ist. Hier kommt man mit einem Kommunikationspingpong, wer mehr Recht als der andere haben könnte, in die sichere Sackgasse. Man muss solche Meinungen isolieren und mit Verantwortung zusammenbringen. Im zuvor genannten Unternehmensbeispiel wäre zu klären, wer mit seiner Verantwortung für was zu stehen hat. *Verantworten* heißt Antworten finden auf Fragen der Zuständigkeit. Wenn der Unternehmer sich für bestimmte Themen als zuständig erklärt, mit allen Konsequenzen, müssen die andersartig Denkenden entscheiden, ob sie den vorgezeichneten Weg mitgehen wollen oder nicht. Um dies für den Unternehmer und den einzelnen Unternehmensbereichsleiter aus der zweiten Ebene zu klären, bedarf es der Öffnung des Systems. Öffnen heißt in diesem Falle abwägen und entscheiden. Wer den Weg des Unternehmers mitgeht, muss diese Überzeugung in das System tragen. Wer eine andere Auffassung vertritt, muss für sich selbststeuernd und verantwortlich prüfen, ob er zu diesem System passt. Würden alle anders Denkenden gehen, müsste der Unternehmer seine Haltung noch einmal überdenken oder die zweite Führungsebene komplett neu aufstellen.

Wir brauchen von Grund auf ein Umdenken im Firmenalltag. Mehr Leistung entsteht nicht dadurch, dass man mehr Leistung verlangt. Leistung entsteht aber auch nicht dadurch, dass die wichtigen Themen ungeklärt bleiben, die Konflikte unter den Teppich gekehrt oder in Argwohn über die angeblichen Missstände umgewandelt werden. Sein Maximum an Leistung gibt der Mensch, wenn er begriffen hat, um was es geht, und dann in der Freiheit seiner Entscheidung auf dieses Begreifen reagieren kann. Wer will, dass ein Keimling schneller und höher wächst, muss für Licht, Dünger, Wärme und Feuchtigkeit sorgen. Mehr kann er nicht tun. Viele Ökonomen haben noch nicht verstanden, dass die Wirtschaftlichkeit eines Systems vor allem eine Frage des Umgangs mit den Menschen und der Menschen untereinander ist, die Einfluss auf dieses System nehmen. Je mehr wir uns vom Denken um die gegenseitige Wertschätzung entfernen, umso mehr entfernen wir uns von den Chancen einer menschengerechten Ökonomie.

2.2.7 Effizienz und Effektivität einer Organisation sind eine Frage des Selbstverständnisses der Menschen in dieser Organisation

Inwieweit in einer Organisation eine Leistungskultur gedeihen kann, hängt nicht unwesentlich mit dem Bild vom Menschen zusammen, das von dieser Organisation getragen wird. Ein Menschenbild ist nicht die Beschreibung eines einzelnen Menschen. Im Menschenbild drücken sich die grundsätzliche Einstellung und Haltung gegenüber Menschen aus. Dabei spielen sowohl das Selbstbild – wie sehe und verstehe ich mich? – als auch das Fremdbild – wie sehe ich andere, was traue ich ihnen zu, was halte ich von ihnen? – eine zentrale Rolle. Unternehmenskultur jenseits eines zu dieser Kultur passenden Menschenbildes ist keine Kultur, sondern Wildwuchs. Wo *Unternehmenskultur* als bloße Worthölse verwendet wird, reiben sich die Menschen in einer solchen Pseudokultur an Widersprüchen. Sie hören und lesen, was sie nicht oder möglicherweise kontrastiert erleben. *Leistungskultur* drückt sich unter anderem in der Summe der Vermeidung von leistungsbremsenden Störungen aus. Solche Störungen sind das Ergebnis von nicht erfüllten Erwartungen, nicht eingelösten Versprechungen, einer Kluft zwischen Anspruch und Wirklichkeit, eine Folge unüberlegten Handelns.

Jedes Führungsdenken, jedes Organisationsmodell, jeder Veränderungsansatz, jedes Beratungskonzept, jedes Trainingsformat, jedes Weiterbildungsprogramm, jede Form von Coaching basiert schließlich auf einem bestimmten Menschenbild. Wenn ein Führungstrainer sich in seiner Arbeit auf die Vermittlung von Führungstechniken beschränkt und glaubt, damit dem Führungsnachwuchs dienlich zu sein, so liegt diesem Denkmodell ein anderes Menschenbild zugrunde, als wenn ein Führungstrainer nicht die Vermittlung der methodischen Kompetenz in den Vordergrund stellt, sondern die Bewusstseinserschaffung für das psycho-soziale Feingespür in der Ausgestaltung der Führungsrolle. Führung lässt sich nicht auf Methodik beschränken, obwohl die Verführung für in Sachen Management und Leadership Lehrende groß zu sein scheint. Die systemischen Wechselwirkungen und dynamischen Schwingungen einer Organisation sind viel zu komplex, als dass man ihrer mit ein paar Führungstechniken Herr (oder Frau) werden könnte. So muss jeder Coach für sich selbst klären, ob er rein themenzentriert oder gleichsam personenzentriert arbeiten will.

Für eine gesunde Leistungskultur ist jedoch essenziell, nicht nur auf ein wie auch immer geartetes Menschenbild im eigenen Kopf zu vertrauen, sondern vielmehr das Menschenbild, auf dem die Kultur des Unternehmens basiert, aufzuschreiben. Auch als Führungskraft sollten Sie einmal für sich selbst Ihr eigenes Bild vom Menschen in Worte fassen. Und wenn Sie als Coach tätig werden, müssen Sie Ihr Bild



DER MENSCH

- ist von Natur aus ein soziales, geistiges, emotionales und körperliches Wesen; als solches hat er Bedürfnisse auf allen Ebenen und ist ein untrennbares Ganzes
- braucht den Einfluss gelebter Kultur, um seine menschlichen Potenziale voll entfalten zu können; in der Auseinandersetzung mit anderen kann er sein Selbstbild erweitern und sich aus sich heraus weiterentwickeln
- ist reflexiv, d. h. er ist sich seiner selbst und seiner Umwelt bewusst und macht sich dadurch ein Bild von sich und der Welt. Er kann eigenes Erleben, sein Verhalten und seine Werte reflektieren und Verantwortung für das eigene Handeln übernehmen
- ist von Natur aus produktiv und gestalterisch; in einer gesunden Leistungskultur fördern Rahmenbedingungen die Entwicklung der natürlichen Leistungsfähigkeit der Menschen; eine solche Kultur kommt ohne künstlichen Druck aus und bildet gleichzeitig einen Rahmen, in dem das Individuum sein Bestes gibt

Abb. 2.1 Menschenbild und Leistungskultur

vom Menschen als Grundlage für Ihr konzeptionelles Vorgehen präsent haben. Mehr noch, als Coach müssen Sie das Bild vom Menschen, das Ihren Coachee trägt, kennen, wenn Sie tief greifend für ihn etwas tun wollen. Im Vordergrund steht immer das Sich-bewusst-werden über das eigene Denken und Handeln gegenüber Kunden, Mitarbeitern, Führenden ..., aber auch im Umgang mit sich selbst, hin zu einem Menschenbild, das den Grundstock für uns Führungsverantwortliche, Berater, Trainer, Coaches hinterlegt (Abb. 2.1).

Beispiel für ein an der Systemtheorie angelehntes Menschenbild

Der Mensch ...

... ist von Natur aus ein soziales, geistiges, emotionales und körperliches Wesen.

Als solches hat er Bedürfnisse auf allen Ebenen. Wir betrachten Menschen immer als untrennbares Ganzes. Wir liefern keine Einschätzungen aus isolierten Einzelbeobachtungen ohne Gesamtzusammenhang. Wir sind uns der Komplexität des Individuums bewusst. Deshalb verzichten wir auf Kategorisierungen und Typologien.

... braucht den Einfluss gelebter Kultur, um seine menschlichen Potenziale voll entfalten zu können.

In der Auseinandersetzung mit anderen kann er sein Selbstbild erweitern und sich aus sich heraus weiterentwickeln.

... ist reflexiv, d. h., er ist sich seiner selbst und seiner Umwelt bewusst und macht sich dadurch ein Bild von sich und der Welt.

Wir bestärken Menschen darin, ihr eigenes Erleben, ihr Verhalten und ihre Werte zu reflektieren und Verantwortung für das eigene Handeln zu übernehmen. Auch beim Erlernen neuer Verhaltensweisen stehen für uns Authentizität und Selbststeuerung an erster Stelle.

... kann sein volles Potenzial nur entwickeln, wenn er authentisch ist, d. h. wenn sein inneres Sosein mit seinem Verhalten im Einklang ist.

In Lernsituationen sehen wir Führungskräfte, Trainer und Coaches als Lernmoderatoren, nicht als Lehrer. Wir schaffen zuerst die Bedingungen für optimales Lernen und Leisten und bieten sodann Lernmaterial und Empfehlungen zur aktiven Auseinandersetzung an. Wir vermitteln keine isolierten Verhaltensweisen und beschränken uns nicht auf bloße Informationen, sondern ermuntern Menschen dazu, Neues auszuprobieren und ihre eigenen Erfahrungen zu machen.

... ist von Natur aus produktiv und gestalterisch tätig.

Innerhalb unserer Leistungskultur fördern Rahmenbedingungen die Entwicklung der natürlichen Leistungsfähigkeit der Menschen. Unsere Unternehmenskultur kommt ohne künstlichen Druck aus und bildet gleichzeitig einen Rahmen, in dem das Individuum sein Bestes gibt.

Jedes Menschenbild einer Organisation muss individuell erarbeitet werden, um passgenau zu sein. Dem aufgezeigten Textbeispiel ging ein intensiver Prozess der Auseinandersetzung der unterschiedlichen Sichtweisen in der betreffenden Organisation voraus. Damit hat sich im vorliegenden Fall eine heterogene Arbeitsgruppe aus Experten und Laien beschäftigt. Der Vorteil dieser Zusammensetzung besteht vor allem darin, das Menschenbild aus mindestens zwei Perspektiven zu bearbeiten. Ein Beispiel wie vorliegend verführt zur Nachahmung. Es hilft keiner Organisation, wenn sie sich den Text für ihr ganz individuelles Menschenbild ausleiht. Das in einer Organisation formulierte Menschenbild dient vielen Zwecken und muss von daher ein Unikat eben dieser Organisation sein. Der Text vom Menschenbild muss das spürbare Menschenbild der betreffenden Organisation spiegeln.

Das jeweilige Bild vom Menschen muss vor dem Hintergrund der Geschichte eines Unternehmens, seines Zweckes, seiner Vision, seines Rollenverständnisses in der Gesellschaft, seiner Verantwortung gegenüber anderen, seiner gewollten Kultur erarbeitet werden.

2.2.8 Ankerpunkte für das Menschenbild in einer die Organisation durchflutenden Leistungskultur

Jedes Unternehmen und jede Führungskraft muss sich im Umgang mit anvertrauten Menschen die Frage nach dem *Anrichten* im Unterschied zum *Ausrichten* stellen. Führung ist ein an sich harmloses Instrument, ähnlich einem Fleischmesser. Zur Führung bedarf es keiner Lizenz. Für das Fleischmesser ist kein Waffenschein erforderlich. Beim Fleischmesser kommt es nicht auf die Größe der Klinge an, auch nicht so sehr auf die Schärfe des Schliffs. Es kommt einzig und allein auf die Moral des Benutzers an, ob er damit Nahrung portioniert oder es als tödliche Waffe benutzt.

Ankerpunkte in einer Leistungskultur

Rechte und Pflichten des Einzelnen

• Rechte

Bedingungslose Akzeptanz der Individualität eines jeden Menschen in seiner Einzigartigkeit

Anspruch auf Förderung zwischenmenschlicher Beziehungen in einer von Ausbildung, Erfahrung, Position und Status unabhängigen Gleichwertstellung

Gewährung der Autonomie für Entscheidungen, Entwicklung und Verantwortung im Selbstkonzept

Kreativ-experimentierfreudiges Lernen aus Erfahrung, soweit es dem Unternehmenszweck dienlich ist

Verbundenheit mit dem Ganzen, Eingebundenheit und Transparenz so weit, wie zur Entfaltung des Einzelnen im Sinne des Unternehmens hilfreich ist

Führung auf Basis uneingeschränkter Wertschätzung des Einzelnen zur Aufrechterhaltung seines gesunden Selbstwertgefühls

• Pflichten

Bereitstellung uneingeschränkter Leistungsfähigkeit

Bedingungsloser Einsatz für das Unternehmen innerhalb der Arbeitszeit

Sorgfalt bei und Verantwortungsübernahme für Entscheidungen und Handlungen

Konstruktive und dem Unternehmen dienliche Zusammenarbeit mit allen Individuen und anderen Gruppen
Lernen aus jedem Fehler, vermeiden von Wiederholungsfehlern
Klärung und Beseitigung von Konflikten, die auf das eigene Verhalten zurückzuführen sind
Repräsentanz des Unternehmens durch Identifikation mit Zielen, Strategien, Produkten, Leistungen

Solche Ankerpunkte geben Orientierung, als Ergebnis aus einem Menschenbild, als Fundament von allem. Die Werte einer Firma drücken sich im Menschenbild aus. Die Kultur ist der Spiegel des Menschenbildes. Die Leistung ist nicht unabhängig von der im Unternehmen herrschenden Kultur zu sehen. Ein Unternehmen, das eine dauerhafte Höchstleistung anstrebt und obendrein die Nachhaltigkeit für die nächste Generation sichern will, kommt an der Auseinandersetzung mit dem Bild vom Menschen nicht vorbei.

2.3 Leitdenken verankern und penetrieren

Vision, Werte, Positionierung, Attraktivität eines Unternehmens – darauf kommt es an, wenn man Menschen in den Bann der Identifikation ziehen will, um Bestleistung jedes Einzelnen zu erreichen. In der Vergangenheit wurden dazu Leitbilder geschaffen. Fast alle Unternehmen haben eines. Kaum ein Unternehmen richtet sich danach aus. Dieselben Top-Manager, die zu irgendeinem Zeitpunkt den Text verabschiedet haben, können sich zu einem späteren Zeitpunkt nicht mehr oder kaum erinnern, was damals verabschiedet wurde. Leitbilder im klassischen Sinne scheinen keine Relevanz zu haben. Besonders in Krisenzeiten. Die gut gemeinten Vorsätze sind plötzlich nichts mehr wert. Neuerdings zeichnet sich eine Tendenz „Vom Leitbild zum Zielbild“ ab – mit neuen Verheißungen. Das *Zielbild* wird als logische Konsequenz aus der Misere der Leitbilder in den Raum gestellt. Ich bezweifle, dass sich damit mehr erreichen lässt. Im Gegenteil. Die mir bisher bekannt gewordenen Zielbilder sind episch breit, verstricken sich in Details und haben den Nachteil der Enge und Unfreiheit. Sie schaffen geschlossene Systeme dort, wo wir allein aus Gründen der Innovation und Motivation offene Systeme benötigen. Sie wirken mit ihren über 30, 40, 80 Seiten, als würde man dem Einzelnen gar nichts mehr zutrauen.

2.3.1 Die Misere der Leitbilder ist ein Ergebnis der Inkonsequenz

Leitbilder sollten das Bekenntnis zur Kultur eines Unternehmens sein. Mit wenigen Worten und für eine breite Leserschaft verständlich sollte ein Leitbild die Werte des Unternehmens auf den Punkt bringen. Vor allem sollte ein Leitbild so formuliert sein, dass von ihm eine Verbindlichkeit für alle im Unternehmen Tätigen ausgeht. Ein nicht gelebtes Leitbild richtet mehr Schaden an, als dass es Nutzen stiftet. Deshalb sollte sich jede Unternehmensleitung gründlich überlegen, ob und wie man sich in einem Leitbild festlegen will. Die Leitbilder vieler Firmen leiden unter mangelnder Prägnanz der Texte und Halbherzigkeit in der Umsetzung. Zahlreiche Mängel in der Konzeption und schwache Texte sind selbst bei Top-Konzernen keine Seltenheit, wie eine Studie der SAAMAN AG im Jahr 2006 zeigte¹ und wie es meine Erfahrung bis heute bestätigt. Dazu ein konkretes Beispiel eines im Internet veröffentlichten Leitbildes aus dem Jahre 2010:

Unser Leitbild

Wir sind die international führende unabhängige Dienstleistungsgruppe für staatliche und privatwirtschaftliche Aufgaben. Mit unserem Expertenwissen schaffen wir Qualität und Sicherheit im Umgang der Menschen mit Technik und Umwelt.

Wir konzentrieren uns mit unternehmerischem Einsatz auf hochwertige und innovative Dienstleistungen, die für unsere Kunden und die Gesellschaft Nutzen bringen.

- Wachstum
- Wirtschaftlicher Erfolg
- Innovation
- Kundenorientierung
- Mitarbeiterorientierung
- Internationalisierung
- Integration

Beim Lesen der Aufzählung der Stichwörter drängt sich mir der Eindruck der Beliebigkeit auf. Welches Unternehmen will das nicht, was da aufgeführt wird? Auffällig sind Widersprüchlichkeiten an manchen Stellen. Unter den Begriffen „Wachstum“ bis „Integration“ wird jeweils ein ausführlicher Text geboten. Zu „Mit-

¹ Die Saaman AG hat 2006 die Leitbilder der Dax-30-Unternehmen untersucht. Die Studie „Leitbilder in Dax-Unternehmen“ wurde am 04.12.2006 in der FAZ veröffentlicht. Mit Ausnahme von zwei Unternehmen verfügten zum Untersuchungszeitpunkt alle Unternehmen über ein schriftliches, in der Regel auch im Internet zugängliches Unternehmensleitbild, auch *Corporate Principles*, *Mission Statements* genannt. Die Texte wurden innerhalb der Jahre 2003 bis 2006 erstellt oder überarbeitet.

„arbeiterorientierung“ heißt es: „Unsere Mitarbeiter sind die wichtigste Kraft in unserem Unternehmen. Die Realisierung unserer Vision setzt Mitarbeiterorientierung voraus, weil die Sozial- und Fachkompetenz, die Motivation und Kreativität, die Innovationskraft und das Engagement unserer Mitarbeiter unverzichtbar sind.“ „Unverzichtbar“? Das kann man glauben. „Die wichtigste Kraft?“ Das zu glauben fällt schwer. Nennt man das Wichtigste an fünfter Stelle von nur insgesamt sieben Positionen? Wenn Mitarbeiter die wichtigste Kraft sind – was sie in der Tat für jedes Unternehmen sind –, warum stehen sie nicht an erster Stelle? „Kundenorientierung“ ist keine Frage von einigen wenigen Vorstandsmitgliedern. Wer Kundenorientierung ernst meint, muss die Mitarbeiter an die erste Stelle setzen. Wer sonst sollte sich am Kunden orientieren? Das Wachstum? Der wirtschaftliche Erfolg? Die Innovation?

Ich bin nicht der Auffassung, dass ein Unternehmen auf hohem Niveau einer Leistungskultur unbedingt ein Leitbild braucht. Ich bin der Überzeugung, dass ein Leitbild reiflich überlegt und gründlich ausgearbeitet sein muss, wenn es Wirkung erzielen soll. Andernfalls ist es besser, auf eine solches zu verzichten. Eine kleine Zahl von Dax-30-Konzernen, nämlich vier von dreißig, verfügte zum Messzeitpunkt der Studie über ein vorbildliches Leitbild. Klar und verständlich in der Sprache, dazu – außer bei einem der vier Unternehmen – kurz und übersichtlich verfasst, können diese Leitlinien als Fahrplan für konkretes Handeln genutzt werden. Drei weitere Unternehmen verfügten über gute Ansätze, aber keinesfalls perfekte Leitbilder. Denn es fanden sich in diesen Leitbildern viele Allgemeinplätze, aus denen sich die Einzigartigkeit und die spezifischen Werte der Unternehmen nur schwer ableiten lassen.

Die Mehrzahl der Leitbilder der Dax-30-Unternehmen wies mittlere bis große Mängel auf, und zwar sowohl inhaltlicher als auch sprachlicher und formaler Natur. So ließen sich in einem Fall die entsprechenden Einlassungen nur schwerlich als Leitlinien identifizieren. Bei einem inzwischen stark in die Krise geratenen Finanzinstitut entsprach das Leitbild eher der Wiedergabe von Gesetzestexten für Geldinstitute. Hochinteressant übrigens, dass ausgerechnet das Management dieses Finanzhauses die Gesetze torpedierte, die explizit noch einmal im Leitbild fixiert waren. Leitbilder sind eine Farce, wenn sich die Unternehmensführung nicht an die dort verankerten Werte oder Vorsätze hält. Im schlimmsten Fall richtigen sie Verheerendes an. Die Botschaft lautet: Wir haben ein Leitbild zum Schein. Jeder kann machen, was er will. So war es bei der betroffenen Bank.

Wenn Leitbilder zu bloßen Prospektformaten abgewertet werden, sind sie eher Last als Hilfe. Dazu ein Textbeispiel aus oben zitiertem Leitbild unter „Wachstum“:

Unser Unternehmen wächst: Wir stärken unsere Marktposition, indem wir nachhaltig und wahrnehmbar den Nutzen für Kunden und Mitarbeiter steigern.

Durch unser Wachstum können wir unsere Innovations- und Investitionstätigkeit intensivieren, um unsere Wettbewerbsfähigkeit zu gewährleisten und weiter auszubauen. So sind wir adäquater Partner für Kunden aller Größenordnungen.

Wachstum erreichen wir durch Optimierung bestehender und Entwicklung zusätzlicher innovativer Dienstleistungen. Wir schöpfen bestehende Märkte aus und erschließen neue. Unsere eigenen Aktivitäten ergänzen wir durch Partnerschaften und Kooperationen. Dabei berücksichtigen wir die Gesamtstrategie unseres Unternehmens.

Hier war die Marketingabteilung am Werk. Werte, wie sie in ein Leitbild gehören, sind im Werbetext nicht zu identifizieren.

Systematisch betrachtet, lassen sich mehrere Fehlerkategorien festhalten: Viele Konzerne neigen dazu, ihre Leitbilder zu ausführlich zu formulieren. Bei dem Versuch, nichts Wichtiges unerwähnt zu lassen, entsteht der Eindruck der Beliebigkeit oder die Schilderung in epischer Breite verstellt den Blick auf das Wesentliche. Das konturenscharfe Erfassen dessen, was gemeint sein soll, wird schlicht unmöglich gemacht. Sprachliche Brillanz entsteht in Leitbildern durch Kürze, Eindeutigkeit und Unverwechselbarkeit. Denn Leitbilder verbessern die tägliche Lebenswelt im Unternehmen nur, wenn das Gedankengut auch wirklich in den Köpfe ankommt und verstanden wird.

Neben der Tendenz zum zu-viel-gewollt prägt oft auch allgemeine Inhaltsleere die Leitbilder. Sätze wie „Die Aufgabe der Funktion ist die Unterstützung der Prozesse“ sind entbehrlich, weil nichtssagend. Zu oft ersetzen Floskeln und Binsenweisheiten echte Inhalte. Hier wurde zwar kompakt argumentiert, doch niemand ist nach einer solchen Lektüre wirklich schlauer. Wenn Leitbilder das Ergebnis eines Kompromisses von zu vielen unterschiedlichen Meinungen und Interessen sind, fehlt ihnen das scharfe Profil.

Viele Dax-30-Unternehmen trafen zudem nicht den Kern eines Leitbildes. Unternehmensleitlinien müssen Antworten geben zu Fragen, wie: Was ist das Herzstück des Unternehmens, aus dem wertschaffende Leistungen erwachsen können? Welche Werte sind es wert, gelebt zu werden? Wonach soll ich mein Handeln ausrichten, wenn ich Mitarbeiter bin? Worauf kann ich mich verlassen, wenn ich Kunde bin? Einzelne Unternehmen definierten ihre Unternehmensziele, die Unternehmenspolitik oder einen Verhaltenskodex für Führungskräfte. Mit einem Unternehmensleitbild hat dies indes wenig zu tun. Hier erfüllen die Leitbilder nicht den Anspruch, das Geländer einer gesunden Unternehmenskultur zu sein. Solche Leitbilder verfehlen vielmehr ihre ureigenste Funktion, die Kultur des Unternehmens zu transportieren, zu übersetzen und für Mitarbeiter und Kunden begreifbar zu machen.

Zahlreiche Leitbilder stärken nach innen nicht die Vertiefung einer Leistungskultur. Auch wenn das Leitbild nicht der richtige Platz für hehre Visionen ist, muss von ihm doch die Botschaft ausgehen: Unsere Mitarbeiter sind das wichtigste Kapital, wir packen an, wir stehen mit Verve für dieses oder jenes, für unsere Kunden setzen wir alles in Bewegung.

Oft fehlte den Leitbildern der Unternehmensbezug. Ein Unternehmen etwa präsentierte ein knappes, gut lesbares Leitbild. Allerdings: Derselbe Text könnte auch von einem Wettbewerber stammen. Insgesamt wirken diese Leitbilder, denen es an unternehmensspezifischer Ausprägung mangelt, auf den Leser wie aus einem Lehrbuch abgeschrieben. Bei solchen kalten Leitbildern ersetzen wunschgetränkte Theoriepapiere die Abbildung der tatsächlichen Zustände im Unternehmen.

Fasst man die Analyse der Leitbilder der Dax-30-Unternehmen zusammen, so lässt sich kritisch anmerken, dass abgesehen von einigen positiven Ausnahmen die meisten Leitbilder zu ausführlich sind. Viele Texte verharren im Allgemeinen, ihnen fehlt der Unternehmensbezug. Teils abstrakt, teils lieblos formulierte Leitlinien dienen jedoch nicht dazu, Anteilseignern, Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern die Werte und die Kultur eines Unternehmens verbindlich näherzubringen. Es liegt der Verdacht nahe, dass die Leitbildfindung kein breiter, ernsthafter, die Mehrzahl der Mitarbeiter einbindender Prozess war.

2.4 Wenn Menschen für das Leben der Werte Verantwortung übernehmen

Den markanten Satz von John Dewey „Ein Gramm Erfahrung ist besser als eine Tonne Theorie“ (Dewey 1993) möchte ich ummünzen: Ein Gramm erlebter Werte zuzüglich einem Gramm umgesetzter Strategie ist besser als eine Tonne theoretischer Beschreibung in Form von Leit- oder Zielbildern. Wenn sich ein solches Dokument aus Sicht der dafür Verantwortlichen unbedingt über viele Seiten erstrecken muss, wer stellt sicher, dass alles das, was in diesen Seiten zu lesen ist, mit Entschlossenheit gelebt wird? Richtig ist, dass der Sinn des Handelns im Unternehmen für alle erkennbar und nachvollziehbar sein muss, damit Identifikation entstehen kann. Einzelne Werte wie „Vertrauen“, „Verantwortung“, „Professionalität“, „Wertschätzung“ gewinnen aber nicht dadurch an Gestalt und Attraktivität, dass man sie durch langatmige Erklärungen beschreibt. Mit solchen Erklärungen verkommt ein Wert zur Bedeutungslosigkeit und wird mechanisch, allein deshalb, weil zu viele Deutungen der Griffigkeit im Verständnis schaden. Menschen müssen Werte durch praktisches Leben erkennen können. Ihnen müssen die Folgen ihres Han-

delns bewusst werden, wenn sie sich gegen die Werte verhalten, damit sie einmal eingeführte Werte tragen und ertragen können. Das ist das Tor zur Verantwortung.

Nach Dewey gibt es eine *aktive Phase des Tuns* sowie eine *passive Phase des Erleidens*. Dort, wo Werte nicht vorhanden sind oder nicht verstanden werden, sehe ich eine dritte Phase: die des direktiven oder non-direktiven Opponierens. Eigenständigkeit im Denken und das daraus abgeleitete Urteilsvermögen sind keine Leistungsbremsen im eigentlichen Sinne. Die Leistung geht allenfalls in eine nicht gewünschte Richtung. Wenn Menschen die Werte des Unternehmens verstehen, können sie diese in ihr Wertesystem integrieren. Allein aus diesem Grund plädiere ich für ein *Wertebild*, das man ja nicht unbedingt so nennen muss, das aber einen handfesten Beitrag zur Gewinnung von Orientierung bietet, um jedem Menschen im Unternehmen klarzumachen, worauf es ankommt.

2.4.1 Lückenlose Übereinstimmung von Denken und Handeln

„Wirke auf andere durch das, was du bist“ (Humboldt 1967). Diese Empfehlung von Wilhelm von Humboldt gilt für Menschen in gleicher Weise wie für Firmen. Wenn die Übereinstimmung von Denken und Handeln nicht stimmt, wenn die Authentizität fehlt, ist es besser, keine Werte zu äußern, als sich dabei erwischen zu lassen, auf der Schale der eigenen Verbalbanane auszurutschen. Wenn ein Unternehmen „Leistung aus Leidenschaft“ postuliert, dann muss Leidenschaft spürbar werden in allem, was von diesem Unternehmen ausgeht. Wenn ein Unternehmen den Wert „Das Beste oder nichts“ für sich in Anspruch nimmt, so muss es von allem die Finger lassen, was unterhalb des Besten anzusiedeln ist. Wenn ein Unternehmen Werte wie

- Unabhängig
(Wir handeln stets so, dass unsere unternehmerischen Entscheidungsfreiräume gesichert bleiben)
- Innovativ gestaltend
(Wir verstehen Innovation als wegweisenden Brückenschlag in die Zukunft; so entwickeln wir vorausschauend das Unternehmen)
- Partnerschaftlich vertrauensvoll
(Unser Tun wird von wechselseitig verpflichtendem Geist, von Freundlichkeit und Aufrichtigkeit getragen. Unsere Beziehungen zu Kunden und Geschäftspartnern sind auf beiderseitig nachhaltigen Nutzen ausgerichtet)

in die Öffentlichkeit gibt, so hat sich dieses Unternehmen mindestens drei Einschränkungen auferlegt:

- Sich von Banken bzw. anderen Einfluss nehmenden Fremdentscheidern fernzuhalten, zumindest dafür zu sorgen, dass Außenstehenden kein Mitspracherecht zuteilwird
- Nicht Mitläufer, sondern Anführer der Branche zu sein, heute zu denken, was morgen umgesetzt wird, den Weg zu weisen und nicht auf eingetretenen Pfaden zu laufen
- Fairness auf der ganzen Linie zu beweisen, insbesondere dort, wo durch „wechselseitig verpflichtenden Geist“ Fairness geboten wird; keine Überheblichkeit zu zeigen, den Nutzen für beide Seiten sicherzustellen

Angenommen, ein Unternehmen würde sich mit seinen Werten an Wilhelm von Humboldt anlehnen und die „Selbsterfassung als Voraussetzung für Kraft“ zu seinen Werten zählen, ergänzt um die Entwicklung einer individuellen, ganzheitlichen Persönlichkeit („vielgliedrige Ganzheit“ nach von Humboldt), so kann von Humboldt folgend „Bildung nicht die Füllung mit Stoffen“ sein, sie muss vielmehr die „Ausbildung von Kräften“ – die Stärkung der Persönlichkeit – nach sich ziehen. Das setzt ein gehöriges Maß an Vertrauen in den Einzelnen ebenso voraus, wie es Konsequenzen für die Führung und die Entwicklung *von* Menschen hat. In einem solchen Unternehmen dürfte es den abwertenden Begriff „Personalentwicklung“ gar nicht geben. Es müsste vielmehr ein Zuständigkeitsbereich geschaffen werden, der Menschen zu Wachstum des *Selbstbewusstseins* und Ausweitung der *Selbststeuerungsfähigkeit* anleitet, um sich der Nutzung der eigenen Kräfte bewusst zu werden bzw. Begeisterung für das Wachsen des Selbst zu schaffen. Das bedeutet eine Veränderung im Denken und Handeln.

2.4.2 Wachstum des Individuums führt zum Wachstum des Unternehmens

Entwicklung *von* Menschen wird durch *Entwicklungschancen des Menschen* ersetzt. Die meisten Mitarbeiter sind klüger, als sie aussehen. Das ist keine neue Erkenntnis. Wir haben durch gesellschaftliche Normen, die das *Ich* klein halten, durch Erziehung zur Bescheidenheit, durch hierarchische Symbole sowie durch Systeme von Belohnung und Bestrafung dafür gesorgt, dass Menschen in jungen Jahren vieles lernen, nur nicht Selbstwertgefühl, Selbstliebe, Selbstaufmerksamkeit, Selbstreflexion, Selbststeuerung, die zu einem lebenslangen Wachstum aus dem Selbst führen. Mit Blick auf die jüngste Generation von Mitarbeitern wird deutlich, dass es in den

letzten Jahrzehnten durchaus Veränderungen gegeben hat. Der Zustand ist nicht mehr so schlimm wie einst, aber immer noch schlimm genug. Wir müssen in den Betrieben weg von zur Aufrechterhaltung der Entmündigung führenden Systemen. Wir müssen hin zu einem Umgang miteinander, der dem einzelnen Menschen deutlich macht, dass niemand mehr für ihn verantwortlich sein kann als er selbst.

Ein Wert wie „Wertschätzung“ ist schnell dahingesagt. Aber was heißt es, den anderen in seinem Wert zu schätzen? Was wird in den Firmen dafür getan? Meine Antwort ist: einiges, aber nicht genug. Wir sollten anfangen, mehr Fragen in Bezug auf andere zu stellen, die dem anderen helfen, sich mit sich selbst auseinanderzusetzen. Stattdessen geben wir zu viele Antworten. Wir haben zu viele Regelwerke in den Unternehmen. Wir brauchen mehr Verantwortungsbewusstsein.

Wir müssen weg vom Lehren, Anweisen, Vorschreiben, hin zum Schaffen von Lernmöglichkeiten, Verdeutlichen von Herausforderungen, Aufzeigen von Chancen. Wir müssen dazu übergehen, dem Einzelnen mehr Verantwortung für das, was er tut, abzuverlangen und mehr Verantwortung für sich zu erlauben. „Not macht erfinderisch“, ist eine alte Volksweisheit. Allerdings laufen wir in die entgegengesetzte Richtung. Wir tendieren zu einer Überversorgung. Das wird nicht nur bei Zielbildern deutlich. Es muss klar werden, dass Entwicklung nur vom Selbst ausgehen kann. Ich habe es an anderer Stelle schon betont: Der Mensch ist von sich aus zur Leistung – sogar zur Bestleistung – fähig, wenn man ihn nur lässt. Allerdings heißt „lassen“ nicht, sich nicht mehr um ihn zu kümmern. Auf die Art und Weise des Kümmerns kommt es an. Aus jeder Form von Hilfe muss eine Hilfe zur Selbsthilfe werden. Alles andere ist ein Splitter im Auge des anderen, von denen viele zur Erblindung gegenüber dem von innen heraus möglichen Wachstum führen.

2.4.3 Je mehr der Mensch wert ist, umso leichter lassen sich Werte leben

Über Generationen hinweg herausragend erfolgreiche Unternehmen verschreiben sich einer beständigen *Positionierung*, haben eine durch *Innovation* in Verbindung mit *Tradition* geprägte *Vision*, zuzüglich einiger weniger die Kultur definierender *Werte*. Manche von ihnen, wie zum Beispiel der Uhrenhersteller Patek Phillip, sind damit seit 250 Jahren der absolute Spitzenreiter ihrer Branche. Andere, wie der Branchenführer Phoenix Contact, schaffen auch in schwierigen Zeiten einen exorbitanten Wachstumskurs und werden 2008 und 2010 zum Top-Arbeitgeber des Jahres gekürt. Diese Unternehmen zeichnen sich durch einen einzigen Fokus aus: das Beste in ihrer Branche zu übertreffen, sich nicht an Benchmarks auszurichten, sondern diese anzuführen.

2.4.4 Beim Lesen von Leitbildtexten muss ein Kribbeln durch den Körper ziehen

Ob Leitbild, Wertebild oder andere Begrifflichkeiten. Ein Unternehmen braucht verlässliche Leitlinien, von denen die Botschaft ausgeht: „So sind wir! Darauf können Sie sich verlassen!“ Diese Botschaft muss für die Stakeholder ebenso nachvollziehbar sein wie für die Angehörigen der Firma. Dem Denken und Handeln muss eine moralisch beleihbare Wertearchitektur hinterlegt sein. Beim Lesen solcher Texte muss das Emotionale spürbar werden, das den Wunsch weckt, dort zu bleiben, sich dorthin zu bewerben, von dort aus Waren zu beziehen, dorthin zu liefern oder dem Unternehmen sein Geld anzuvertrauen.

Diese Botschaft muss auch an erster Stelle der individuellen Kultur des Unternehmens entsprechen, muss die Quintessenz des Unternehmens herausfiltern und zugleich den Weg in die Richtung weisen, die das Unternehmen in der Zukunft anstrebt. So individuell die Geschichte eines Unternehmens ist, so passgenau müssen auch die Werte des Unternehmens sein.

Vision, Strategie, Werte

Gesendete Botschaften müssen gelebte Handlungen werden

Wenn

Vision (Wo sieht das Unternehmen seine Zukunft?)

Strategie (Wie will das Unternehmen in die Zukunft?)

Menschenbild (Wie ist die Stellung des Menschen im Unternehmen?)

Werte (Welche Ethik/Moral ist dem Handeln hinterlegt?)

Leitbild (Was sind die Tugenden des Miteinanders?)

Führungsleitlinien (Was garantieren Führende ihren Mitarbeitern?)

Kundenversprechen (Was will das Unternehmen seinen Kunden sagen?)
niedergeschrieben werden, so gilt der oberste Grundsatz der Verbindlichkeit: Schriftliche Botschaften verpflichten zur konsequenten Umsetzung! Wer sich verpflichten soll, muss vorher eingebunden werden. Die Texte solcher Botschaften müssen für die Adressaten verständlich und ihre Inhalte originär sein. Das Leben der Botschaften ist ein Dauerauftrag.

2.5 Fallbeispiel Menschenbild

Der Personalleiter einer mittelständischen Bank engagierte einen bekannten Managementberater, um mit ihm das Bildungssystem für Führende auf dessen Theorien umzustellen. Man führte zahlreiche Workshops durch, in denen die Führungskräfte teils zu ihrem großen Erstaunen lernten, dass es keine positive Beziehung zwischen Begeisterung und Leistung gäbe, dass Coaching in der Führung von Organisationen keine Berechtigung habe, weil es für die Funktion von Management nicht wesentlich sei, dass Management ein Beruf der Wirksamkeit sei, geprägt durch die Erfüllung klar definierter Aufgaben, die sich aus Disziplin, Leistung und Verantwortung bestimmen. Dieser auch als Wissenschaftler auftretende Berater machte keinen Hehl daraus, dass er nichts von Gefühlen hält, vor allem nicht vom Bauchgefühl, dass man niemals Fehler machen dürfe, dass man auf Basis rationaler Logik zu funktionieren habe. Er erklärte außerdem, dass Stil im Management nicht wichtig sei, die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen gar schädlich sei und dass gutes Management kaum eine Kulturabhängigkeit habe. Dabei stellte er die kühne Behauptung auf, dass Plausibilität im Management als Wegweiser nicht taue und „Kunde“ und „Leadership“ gefährliche Wörter seien, die man nicht verwenden dürfe. Er schreckte in seiner blumigen Wortakrobatik auch nicht davor zurück, den wissenschaftlichen Beweis für Gängiges und Bewährtes infrage zu stellen, ohne für seine eigenen Theorien einen wissenschaftlichen Beweis zu liefern.

Langsam kamen den von der Rhetorik und Aura des Mannes zunächst tief beeindruckten Führenden einschließlich des Vorstandes Zweifel. Aber das Programm lief weiter, obwohl dieser Berater sich in vielen Themenbereichen verbissen einseitig und damit wenig humanistisch gebildet zeigte. Mehr noch verteilte er dieselbe „Egomanie“ an Managern, die ihm zu Eigen war. Ungeachtet dessen versprach man sich von dem Programm eine für die Bank hilfreiche Linie in der Beherrschung der immer größer werdenden Komplexität im Finanzmarkt. Denn darauf stellte das Angebot dieses Beraters ab: jede Komplexität beherrschen zu lernen.

Wie bei Beratern einer bestimmten Zunft üblich, wurde viel Staub aufgewirbelt, ohne dass die aus den Workshops hervorgegangenen und aufwendig protokollierten Ideen zur erfolgreichen Umsetzung kamen. Zwischenzeitlich wurde durch mit diesem Programm nicht unmittelbar in Zusammenhang stehende Ereignisse der komplette Vorstand ausgetauscht. Die Erfolgsversprechen des Managementprofessors gingen ins Leere. Außer Verunsicherung und Spesen nichts gewesen. Der neue Vorstandsvorsitzende trennte sich recht bald von seinem Personalleiter, nicht nur wegen des auf der ganzen Linie missglückten Entwicklungsprogramms für Führende.

Zur neuen Ausrichtung des nun berufenen Vorstandes gehörte unter anderem die Führung auf Basis eines anderen Menschenbildes als bisher. Eines, das den Menschen als soziales, geistiges, emotionales und körperliches Wesen akzeptiert, das den Einfluss der gelebten Kultur braucht, um die ihm eigenen Potenziale voll entfalten zu können, weil es von Natur aus Spielraum für Produktivität und Gestaltung lässt.

Der neue Vorstand und die neue Personalleitung setzten für zwei Jahre jegliche Entwicklungsprogramme für Führungskräfte aus, mit Ausnahme der rein fachlichen Weiterbildung. Dahinter standen zwei Absichten. Zum einen wollte man das viel Unruhe, Verunsicherung und Unzufriedenheit stiftende Programm nicht gleich durch ein neues ablösen und damit neue Verwirrung stiften. Zum anderen hatte sich die Bank ungeachtet intensivster Managementschulungen zur Beherrschung der Komplexität nicht aus ihrer lang andauernden Schiefelage befreien können. Auf dieser Baustelle gab es Vordringlicheres zu erledigen, als das Management erneut zu schulen. Der Vorstandsvorsitzende war sich nicht zu schade, mit allen Führungskräften auf jeder Ebene ein persönliches Einzelgespräch zu führen. Diese Gespräche strukturierte er in drei Phasen: 1. Gegenseitiges persönliches Kennenlernen, 2. Erwartungen der Führungskraft an den neuen Vorsitzenden und den Gesamtvorstand, 3. Erwartung des Vorsitzenden an die Führungskraft. Dabei vermittelte der Vorsitzende der einzelnen Führungskraft seine Werte, aufgrund derer er die Bank führen werde, sowie eine damit verbundene Führungskultur. Diese wollte er zunächst durch Vorleben anstatt durch theoretische Lehre vermitteln, was ihm gelang.

Leadership war ab jetzt kein unanständiges Wort mehr in der Bank. Im Gegenteil, es stand dafür, dass Führende zu den Geführten eine tragfähige Führungsbeziehung aufbauten, um ein Gespür für deren Potenziale und Fertigkeiten zu entwickeln, dass sie die gegenseitigen Rollenerwartungen klärten, Verantwortungsspielräume definierten, Wertschätzung erlebbar machten und Vertrauen in die Schaffenskraft und den Leistungswillen des Einzelnen setzten, der nach immer wieder neuer Bestätigung verlangt.

Vorstand und Personalleitung planten für die Zukunft eine ganz andere Art von Entwicklungsprogramm. Keines mit einem selbst gekrönten Managementguru von außen, sondern eines, in dem Führende und Mitarbeiter ihr Zusammenwirken auf Basis von Sachnotwendigkeiten und Beziehungskultur reflektieren und in relativ engen Zyklen bestätigen oder modifizieren können. Damit einher ging eine größtmögliche Transparenz, um Menschen nicht erst abholen zu müssen, sondern sie stattdessen unmittelbar einzubinden.

Literatur

- Dewey J (1993) Demokratie und Erziehung. Beltz, Weinheim
Gordon T (1979) Managerkonferenz. Effektives Führungstraining. Hoffmann und Campe, Hamburg
Humboldt W von (1967) Ideen zu einem Versuch, die Grenzen der Wirksamkeit des Staats zu bestimmen. Reclam, Stuttgart

Weiterführende Literatur

- Bertalanffy L von (1968) Organismic, psychology an systems theory. Clark University Press with Barre Publishers, Barre
Bertalanffy L von (1970) Aber vom Menschen wissen wir nichts. Econ, Düsseldorf
Förster A, Kreuz P (2007) Alles, außer gewöhnlich, 3. Aufl. Econ, Berlin
Goleman D (2001) Emotionale Intelligenz, 14. Aufl. dtv, München
Hamel G (2001) Das revolutionäre Unternehmen. Springer, Berlin
Saaman W (2005) Integration durch Identifikation. Signum-Wirtschaftsverlag, Wien
Schein EH (2003) Organisationskultur, 3. Aufl. EHP, Bergisch Gladbach
Watzlawick P, Beavin JH, Jackson DD (2007) Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien, 11. Aufl. Huber, Bern
Werner GW, Dellbrügger P (2010) Führung als Selbstführung. In: Das Goetheanum. Wochenschrift für Anthroposophie, Nr. 21/22



<http://www.springer.com/978-3-8349-3404-8>

Leistung aus Kultur

Wie aus "Arbeit-Nehmern" Bestleister werden

Saaman, W.

2012, XXIII, 195 S., Softcover

ISBN: 978-3-8349-3404-8