

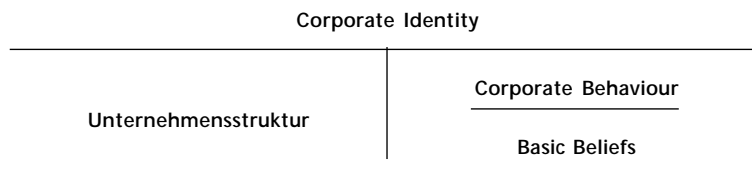
RUPERT LAY

Das Soziale System »Unternehmen« – Kultur und Performance

Wer Veränderungsprozesse in Unternehmen im Hinblick auf Improving Performance gestalten will, der sollte innere und äußere Systemstrukturen beachten. Gerade in Zeiten zahlreicher Unternehmensfusionen werden gewachsene Unternehmenskulturen zusammengepresst, die möglicherweise nicht zusammenpassen. Rupert Lay fordert einen behutsamen Weg der Verschmelzungen, in dem in Unternehmen kleine »Nester« gebildet werden als Kultureinheiten, die mittelfristig zu einer neuen Unternehmenskultur heranreifen können. In diesem Zusammenhang weist der Autor auf die Bedeutung von Operativem Führen in Unternehmen hin. Die Vorbildfunktion einer Führungsetage, die bewusst gelebten Werte, also die Ethik, macht eine Unternehmenskultur aus. Da letztlich nur über eine geeignete Personalpolitik eine Unternehmenskultur geschaffen werden kann, fordert Lay eine Personalentwicklung mit ethischem Anspruch.

Zunächst sei der Begriff »Soziales System« definiert. Ein soziales System besteht aus mindestens zwei Personen; d. h. ein soziales System kann eine Familie, eine Paarbeziehung, ein Verein, eine Partei etc. und eben auch ein Unternehmen sein. Wesentlich für die Existenz ist, dass die Systemstrukturen die Corporate Identity, die *Identität des Systems* bestimmen. Man unterscheidet zwei Strukturelemente: die inneren und die äußeren. Zu den inneren Elementen gehören das Corporate Behaviour (das systemtypische Miteinanderumgehen) und die Basic Beliefs (die systemtypischen gemeinsamen Grundüberzeugungen, wie Werte, Ziele, Interessen ...). Die Basic Beliefs und das Corporate Behaviour sind sehr eng aufeinander bezogen und nicht voneinander zu trennen (Abb. 1). Wenn man Performance, d. h. den optimalen Unternehmensnutzen realisieren möchte, muss hier begonnen werden.

Abb. 1 Die Identität eines sozialen Systems und ihre Strukturelemente



Die äußeren Unternehmensstrukturen werden durch die Unternehmensorganisation bestimmt. Dabei sind vertikale Strukturen (etwa Sparten) horizontalen (etwa Abteilungen) unbedingt vorzuziehen, da sie aussagekräftige Prozesskosten- und Wertschöpfungsanalysen ermöglichen. Nur hier können sinnvolle Prozesskostenrechnungen erstellt werden, kann – gegenläufig dazu – eine Wertschöpfungsanalyse durchgeführt werden. Diese erscheint sinnvoll, um festzustellen, in welchen Spartenbereichen die Kosten gegenüber der Wertschöpfung unverhältnismäßig hoch sind. Ist das der Fall, sind meist Managementfehler die Ursache. Dann ist an dieser Stelle über die Eignung des Personals nachzudenken und ggf. umzustrukturieren oder zu entlassen.

Veränderungsprozesse gestalten

An der Verschiedenheit der inneren Strukturelemente scheitern die meisten Fusionen, wenn man den strategischen Geschäftseinheiten nicht erlaubt, ihre eigenen Strukturen aufzubauen. In aller Regel ist es erfolgreicher, kleinere Einheiten, sogenannte »Nester« mit einer eigenen Kultur zu bilden. Ansonsten wird es sich oft als problematisch herausstellen, wenn Mitarbeitern, die aus einem anderem Unternehmen stammen, eine ihnen fremde Unternehmenskultur aufgezwungen wird. Soll eine neue Unternehmenskultur geschaffen werden, ist zunächst der Ist-Zustand auszumachen, bevor erfolgreich ein Soll-Zustand hergestellt werden kann. Eine Ablösung vom Ist wird nicht immer möglich sein:

Wurzeln des alten Unternehmens können nicht ohne weiteres durch andere ersetzt werden. Bestehendes kann nicht verändert werden, wenn die Mitarbeiter dabei überfordert werden oder sich der angestrebten Veränderung widersetzen.

Wenn man Nutzen stiften möchte, also Improving Performance durchführt, muss man mit den Nestern beginnen. Es werden zunächst diese kleinen Einheiten gebildet, dann lässt man sie sich langsam entwickeln (Messgrößen für ein erfolgreiches Wachsen der Nester sind vor allem die Minderung der Aufwandsgrößen, finanzieller, zeitlicher, emotionaler und sozialer Aufwand und die Optimierung der Erfolgsgrößen).

Wenn die obere Führungsschicht kleinere »Nester«, die sich als operative Geschäftseinheiten verstehen, unterdrückt, wird oft ein »Berater« hinzugezogen. Wenn er gut ist, wird er die Ausbildung strategischer Geschäftseinheiten fördern, deren eigene Kulturen möglicherweise einmal verschmelzen. Damit solches Unterfangen gelingt, muss jedoch die Personalpolitik eines Unternehmens entdogmatisiert werden.

Führungspersönlichkeit mit doppelter Verantwortung

Der Führende oder besser »die Führungspersönlichkeit« hat eine doppelte Verantwortung:

- eine ökonomische und
- eine soziale (nach innen und außen)

Zu der sozialen Verantwortung gehört unbedingt das Aufbauen von Vertrauensfeldern gegenüber den Mitarbeitern. Kann eine Führungskraft keine Vertrauensfelder aufbauen und hat sie kein sinnvolles Verhältnis zur ökonomischen Vernunft, dann erreicht sie nicht dieses Doppelziel und ist als Führungspersönlichkeit ungeeignet.

Um Veränderungen im inneren Bereich eines Unternehmens zu ermöglichen sollten vertikale Strukturen mit flachen Hierarchien genutzt werden. In diesem Zusammenhang gilt es noch ein Missverständnis zu klären: In manchen Unternehmen sind ganze Führungsebenen gestrichen worden, eine Führungskraft hatte dann plötzlich anstatt 5 Mitarbeiter 30 Mitarbeiter unmittelbar zu führen. Formal gesehen ist dies dann zwar eine flache Hierarchie, aber die Erfahrung zeigt, dass der Führende mit dieser Aufgabe überfordert ist.

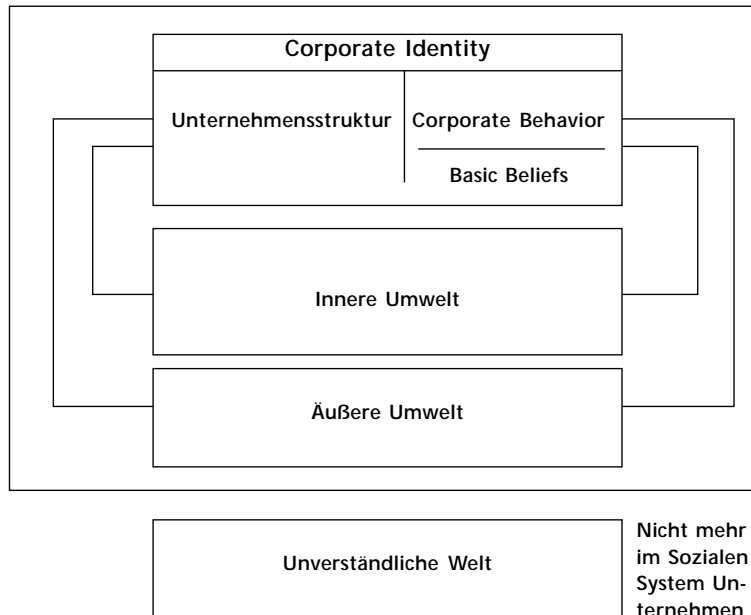
Der Wertschöpfungsbeitrag einer Führungskraft – und damit seine Performance – misst sich an der Quantität und der Qualität der Dienstleistungen, die sie für die Mitarbeiter erbringt. Auch der Vorstand ist also ein Dienstleister, der die Funktion hat, seinen unmittelbaren Mitarbeitern einen Dienst zu leisten, der dazu führt, dass die Wertschöpfung im Unternehmen opTEAMiert wird.

Flache Unternehmenshierarchien bedeuten, dass mit Führungskräften überbesetzte Hierarchieebenen verringert werden. Dies setzt eine möglichst offene Informations- und Kommunikationsstruktur im Unternehmen voraus und bedeutet, wichtige Informationen den Mitarbeitern so früh wie möglich mitzuteilen. Das Einbehalten von Informationen bzw. das Halten von Informationsvorsprüngen, die nicht geheim sind, bezeugt einen Mangel an Führungsqualität.

Innere und äußere Umwelt des Unternehmens

Bei der Veränderung einer Unternehmenskultur ist neben der Unternehmensidentität der innere Systembereich ebenso zu beachten wie der äußere, denn beide stehen miteinander in enger Wechselbeziehung (wie Bewusstsein und Sein).

Abb. 2 Das Soziale System »Unternehmen«



In unserem System »Unternehmen« sind Menschen tätig. Menschen sind aber nicht a priori Teile des Systems¹. Man unterscheidet in die innere und äußere Umwelt. Die Menschen, die im Unternehmen tätig sind, bilden die innere Umwelt. Die innere Umwelt sagt aus, wie die Menschen im Unternehmen sich dieses mental zu eigen machen (internalisieren). Hier unterscheiden wir drei Formen:

1. *Inkorporation*. Dies ist eine sehr unzureichende Form. Sie ist gekennzeichnet durch unkritische Übernahme der Ideen und Werte des Sozialen Systems (Unternehmen, Parteien, Kirche, Eltern ...).
2. *Introjektion*. Diese Weise ähnelt einem pubertärem Internalisieren. Der Pubertierende tritt entweder begeistert für eine Sache ein oder er lehnt sie ab. Grund des Ablehnens ist oft ein ganz harmloses Ereignis: Ein Mitarbeiter hat einen

* Alle Anmerkungen finden Sie auf der letzten Seite dieses Beitrags

Fehler gemacht. Man sagt ihm, das solle nicht wieder vorkommen. Der Mitarbeiter schwenkt plötzlich von Begeisterung in Hass um.

3. *Identifikation*. Hier sprechen wir von der reifen Form der »Unternehmensaneignung«. Der sich mit einem Menschen oder einem sozialen System Identifizierende ist belastbar, ohne die Internalisierung aufzukündigen. Er überlegt »was kann ich verbessern, was ist gut, was ist schlecht?« Wenn die Person oder das System ihn langanhaltend enttäuscht, geht er nicht den Weg in den Hass, sondern in die Gleichgültigkeit (etwa der inneren Kündigung oder – wenn eben möglich – in die äußere Umwelt).

Es ist gerade bei den Führungskräften wichtig, diese nach dem Kriterium der Fähigkeit zur Identifikation auszuwählen. Führungskräfte müssen belastbar sein und ohne emotionale Kehrtwendung mit Kritik umgehen können. Diese drei o.g. Formen, die zeigen, wie sich der Mitarbeiter das Unternehmen zu eigen macht, sind sehr wichtig im Zusammenhang von Improving Performance. Welchen Nutzen kann ich stiften, wenn ich kein ambivalentes Verhältnis zum Unternehmen habe. Es sollte gezielt darauf geachtet werden, dass Führungskräfte das Unternehmen über die Identifikation internalisiert haben. Sonst wird kein dauerhafter Nutzen für das Unternehmen erreicht.

Die äußere Umwelt bildet die auf das Unternehmen bezogene äußere Welt (Lieferanten, Banken, politische Umwelt, Wettbewerber, Kunden). Zur äußeren Umwelt gehören auch die Familien der Mitarbeiter. Zur Kultur des Unternehmens gehört die Pflege der Beziehungen zur äußeren Umwelt – also auch das Miteinbeziehen der Familie ins Unternehmen. Dies fördert ein persönliches Verhältnis zueinander und nicht nur das rein funktionale.

Die unverständliche Welt gehört nicht mehr zum System »Unternehmen«. Sie versteht nicht oder will nicht verstehen, was im Unternehmen geschieht (auf Pressekonferenzen werden Informationen gegeben, am anderen Tag steht etwas ganz anderes in der

Zeitung, als gemeint war etc.; alles, was ins Bild passt, wird veröffentlicht, was nicht passt, wird weggelassen).

Ein System geht unter, wenn die Strukturen zerfallen sind. Es regieren individuelle oder Gruppeninteressen, nicht mehr die Ausrichtung auf das Unternehmensziel. (Solcher Egoismus führt zur Bildung eines Konglomerates). Hier ist die wichtigste Aufgabe von Führungskräften, zu versuchen Nester aufzubauen, um systemische Elemente ins Unternehmen hineinzubringen.

Grenzen für das System »Unternehmen«

Was aber ist eigentlich das Problem? Warum funktionieren heute viele – vielleicht die meisten – Systeme nicht mehr und sind von Zerfall in Konglomerate bedroht? Was bestimmt das Denken unserer Zeit?

Das Denken der Menschen hat sich in den letzten Jahrzehnten fundamental geändert. Die Gründe:

1. Das Ende der Neuzeit mit ihren Gewissheiten
 2. Eine vieldimensionale Globalisierung
 3. Eine verbreitete Multioptionalität
 4. Die »Neue Redlichkeit«
-
1. Das Denken der Menschen hat sich verändert. Die Neuzeit mit ihren Gewissheiten ist zu Ende gegangen. Hierzu gehören die Bereiche:
 - a) Philosophie (Descartes)
 - b) Religion (Reformation und die Internalisierung des Konzils von Trient)
 - c) Naturwissenschaften (Newton)

 - a) Der Satz des Descartes: »Wenn ich doch an allem zweifeln könnte, so doch an einem nicht: dass, wenn ich

denke, ich bin (Cogito ergo sum)« wurde von I. Kant als Idealismus entlarvt.

- b) Dogmatiken der Kirche sind uninteressant geworden
- c) Einstein und die Quantenphysik lösten die Physik Newtons ab.

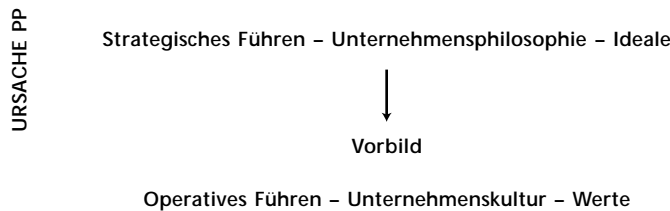
Alle Gewissheiten aus diesen drei Bereichen sind verschwunden. Wir leben in einer wertlosen Zeit, in der wir keine Werte haben, es sei denn wir schaffen neue Fundamente.

2. »Globalisierung« bezeichnet einen zunächst ökonomischen Zustand, in dem die Außenmärkte verschwinden. Die ökonomische Globalisierung geht nicht ohne die politische Globalisierung. Subventions-, Steuer-, Sozial- und Umweltgesetze müssen angeglichen werden, und im Besonderen muss die ökologische Globalisierung in der Welt angeglichen werden. Dies ist nicht einmal in Ansätzen vorhanden. Es gibt keine Globalisierungsinstanz, die den Umweltverbrauch im Sinne eines »sustainable development« in Grenzen hält. Das Anliegen von K. Marx, den Menschen mit der Natur wieder ins Gleichgewicht zu bringen, ist abstrakte Utopie geworden. Das Verhältnis zwischen den global Reichen und den scheinbar lokal Armen (Drittländer) dreht sich vielleicht irgendwann um. Die global Reichen gehen möglicherweise irgendwann in ihrem eigenen Müll unter, die »Drittländer« werden vielleicht reicher durch ihre »ursprünglichere« Art zu leben.
3. Menschen sind mobiler, sie wechseln häufiger bestimmte Situationen (Unterhaltungsbereich, partnerschaftlich, beruflich, politisch).
4. Es gibt eine neue Form der Unredlichkeit. Der Mensch von heute merkt nicht mehr, dass er unredlich ist. Im Sinne von Performance ist dies negativ zu bewerten. Es ist eine Form von Unsicherheit. Eine fehlende Orientierung führt zu Unredlichkeit. Im Unternehmen muss man sich fragen,

wo sich Zeichen der neuen Unredlichkeit zeigen, d. h. wo keine Orientierung gegeben wird. Dies ist eine Frage zentraler Bedeutung, die in der Social Performance eine erhebliche Rolle spielt.

Unternehmenskultur und -philosophie

Abb. 3 Die Verantwortung der Personalpolitik (PP) für die Unternehmenskultur



Das strategische Führen, die Unternehmensphilosophie hat mit Idealen zu tun. Das operative Führen, die Unternehmenskultur hat mit Werten zu tun, also mit Ethik, umgesetzt und vorgelebt von Führungspersönlichkeiten.

Viele, meist von Unternehmensberatern verordnete Unternehmensphilosophien haben den Nachteil, dass sie niemals in den operativen Bereich gelangen, um hier als Werte das Handeln zu bestimmen.

Die Verbindung von Ideal und Wert wird oft verkannt. Wie komme ich von einem Ideal zu einem Wert? Über die strategische Verantwortung. Die Verantwortlichen müssen vorbildhaft diese Ideale in Werte übersetzen. Dies ist eine notwendige Bedingung für die Ausbildung einer Unternehmenskultur. Wenn sich »oben« nichts ändert, gibt es keine Performance. Die Vorbildfunktion beinhaltet die Wandlung von Idealen in Werte. Wenn sich jedoch in der obe-

ren Führungsetage nichts ändert, wird sich wohl kaum eine Änderung in den mittleren und unteren Etagen einstellen. Dies bedeutet, dass »von oben« vorbildhaft gelebt werden sollte. Ursächlich ist diese notwendige Bedingung nicht. Ursache ist die Personalpolitik (PP).

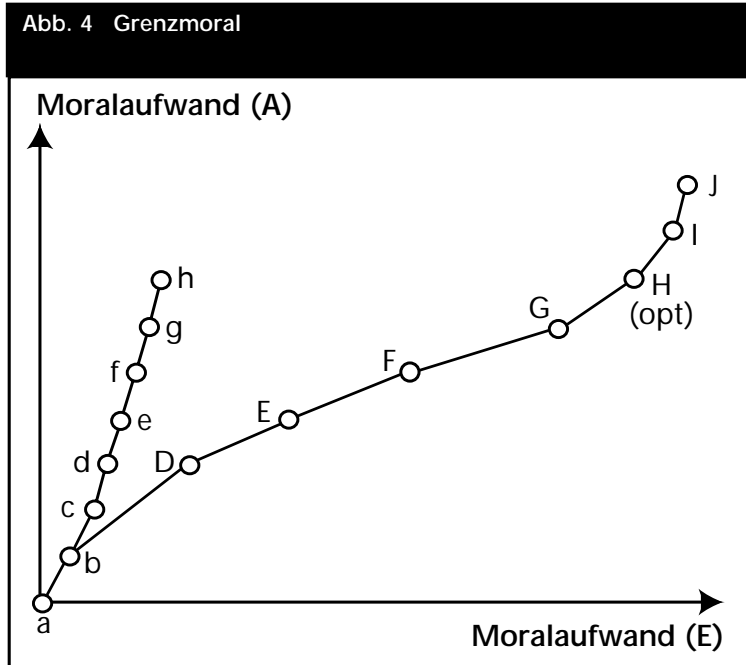
Nur eine geeignete Personalpolitik kann in einem Unternehmen eine Kultur schaffen. Bei der Einstellung von Trainees sollte daher im Besonderen auch die Frage nach dem ethischen Anspruch im Unternehmen berücksichtigt werden.

Sozialverträglichkeit und Moral im Unternehmen

Was sichert uns in dieser zu Ende der Neuzeit Wert-los gewordenen Welt die Sozialverträglichkeit in unserem Verhalten? Diese Frage gilt sowohl für Einzelne wie auch für soziale Systeme.

Sozialverträglichkeit meint hier eine Art von universeller Moral. Diese ist ein interpersonales Geschehen, von dem die meisten Menschen weit entfernt sind. Was hat also die »alte« – letztlich kirchlich begründete – Moral im europäischen Denkraum abgelöst? Es ist eine Art »ökonomischer Moral«. Ich verhalte mich sozialverträglich, weil ich sonst sozial (Entzug von Anerkennung, Geborgenheit, Dazugehören ...) bestraft werde. Was in diesem Sinne moralisch gut oder schlecht ist, bestimmt nicht mehr die Kirche, sondern die allgemeine Meinung, die ein soziales System (als Teil seiner Basic Beliefs) ausbildete. Gelegentlich finden sich vor allem bei Älteren noch Reste der alten Moral, die in einem Traditionsbruch weitgehend verschwunden sind, aber keinesfalls weiterhin Sozialverträglichkeit generell sichern.

Es gibt vier wichtige Gründe, weshalb die alte Moral, die letztlich in einer Moraltheologie gründete, von den meisten aufgegeben worden ist, ohne dass man unbedingt um die Gründe wusste. Das allgemeine Bewusstsein hat sie aufgelöst. Im allgemeinen Bewusstsein kommen diese moralischen Werte nicht mehr vor. Sie konn-



Erlaubt ist, was
keine
Zusatzkosten
verursacht

ten die folgenden für das Überleben der Menschheit notwendigen Inhalte nicht mehr regulieren:

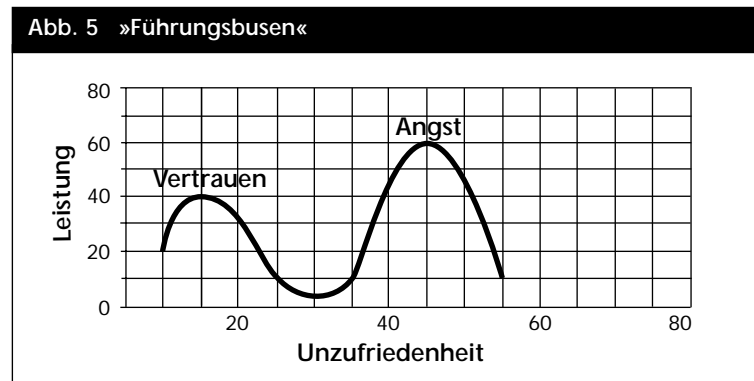
1. Überbevölkerung der Erde (durch christliche Religion nicht regulierbar)
2. Fortschritt der Technik, besonders der Biotechnik oder der Reproduktionsmedizin (je nach Land mehr oder weniger erlaubt, ohne Prinzipien, die öffentliche Meinung wirkt regulierend)
3. Umweltproblematik
4. Sozialverträgliches Verhalten von sozialen Systemen gegenüber dem Einzelnen

All diese Inhalte werden nicht mehr nach der traditionellen Moral reguliert. (Wie wenig hat die klassische Moral die Sozialverträglichkeit des Verhaltens von sozialen Systemen gegenüber Einzelnen geregelt? Welche Verpflichtungen übernehmen Kirchen, Staaten, Unternehmen, Parteien gegenüber den Mitgliedern ihrer inneren Umwelten?)

Hier greift in gewissem Umfang die Öffentliche Moral ein, die keineswegs den Institutionen alles erlaubt, was sie möchten (etwa Umweltverbrauch). Auf der anderen Seite aber hat sie, was ihre regulierende Kraft der Sozialverträglichkeit betrifft, ihre Grenzen. Dieser Öffentlichen Moral zufolge darf man alles tun, wenn es nur nicht herauskommt (und deshalb nicht sozial bestraft werden kann). Wohin sind wir nur mit dieser Moral gekommen?

Leistungssteigerung oder Improving Performance

(In den USA
in den
50er Jahren
entwickelt –
empirisch gut
bestätigt)



Die »Leistung« (hier verstanden als der Beitrag zur betrieblichen Wertschöpfung/Nutzen) eines voll zufriedenen Mitarbeiters steigt durch Fordern und Fördern (auf das Vertrauensmaximum an). Nimmt die Unzufriedenheit dann leicht zu, dann fällt die Leistung mit steigender Unzufriedenheit wieder ab. Viele Unternehmen befinden sich in einem Trog relativ großer Unzufriedenheit bei geringer Leistung. Manche Unternehmensberater erzeugen nun im Unternehmen Angst (vor Entlassung etwa) und Misstrauen. Es kommt zu einem zweiten Maximum, dem Angstmaximum. Vorübergehend steigt die Leistung oft erheblich an, um dann nach wenigen Jahren das Unternehmen wieder in den Trog fallen zu lassen, oder aber in die innere Kündigung vieler Mitarbeiter.

Es gibt zwei Typen von Unternehmensberatern: Die Schlechten und die Guten. Man kann die Schlechten relativ leicht erkennen. Sie versuchen, im Unternehmen das Angstmaximum zu erreichen. Vorübergehend kann das auch zu einem erheblichen wirtschaftlichen Erfolg führen. Es ist jedoch ein absolut labiles Gleichgewicht.

Ein guter Unternehmensberater versucht, ins Vertrauensmaximum zu führen. Die Grundhaltung im Unternehmen soll das wechselseitige Vertrauen sein. Wird bewusst dieses Maximum angestrebt, erlebt man nach 4–5 Jahren, dass das Vertrauensmaximum mehr an Leistung erbringt als das Angstmaximum. Als Performance Consultant muss man sich daher die Frage stellen, ob das Unternehmen nach rechts (Angstmax.) oder nach links (Vertrauensmax.) optimiert werden soll? Das Angstmaximum führt zu: kurzfristiger Kostenreduktion, einem hohen Maß an Unzufriedenheit, der Verbreitung von Angst und Sorge im Unternehmen – es ist nicht von langfristigem Erfolg geprägt.

An diesem Beispiel der Optimierung sieht man wieder, wie wichtig es ist, neben den Beratern auch die Führungskräfte in einem Unternehmen nicht nur nach ihren ökonomischen Fähigkeiten auszuwählen, sondern auch im Besonderen nach dem ethischen Vermögen, der Fähigkeit, Vertrauensfelder aufzubauen.

Ethik im Unternehmen

Was können wir in dieser Situation machen? Es gibt keine Felder mehr um uns herum, die uns Stabilität in der Sozialverträglichkeit unseres Handelns garantieren. Moral ist immer systemisch. Jede Moral wird von einem System hervorgebracht, um den systemischen Nutzen zu mehren. Die christliche Moral hatte den Zweck gehabt, das Christentum zu stabilisieren, nicht etwa den Menschen zu verbessern.

Die Ethik hingegen ist eine philosophische Disziplin. Sie hat die Funktion, übersystemisch für alle Menschen gültig zu sein und die

Sozialverträglichkeit in allen wichtigen Lebenssituationen zu garantieren. »Handle stets so, dass du durch dein Handeln eigenes und fremdes personales Leben² eher mehrst als minderst« (*Biophilie*maxime). So sollte mit Mitarbeitern umgegangen werden, dann werden sie sich hochmotiviert zeigen. Auch in der Partnerschaft und Familie sollte nach diesem Prinzip miteinander umgegangen werden. So wären wir eine menschlichere Menschheit.

Wie kann dies nun konkret in einem Unternehmen aussehen?

Abb. 6 Produktionsfaktoren

	»Hard facts«		»Soft facts«
Es gibt sechs Produktionsfaktoren (Freiburger Schule)	Kapital	<i>Optimierung der Faktorenallokation</i>	Unternehmenskultur
	Arbeit		Mobilität (lokal, mental)
	Umwelt		Kreatives Wissen (wie wird Wissen kreativ verarbeitet)

Diese sechs Faktoren sollen optimal aufeinander ausgerichtet werden. Sie bilden eine dialektische Einheit. Hierbei gilt:

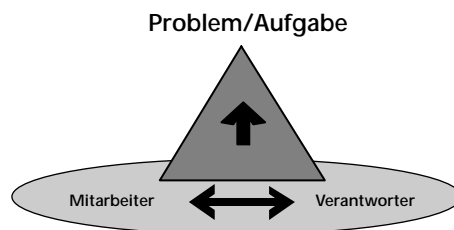
1. Sie sind nicht miteinander identisch
2. Ein Faktor kann nicht ohne den anderen sein
3. Verändert sich ein Faktor, verändern sich auch die restlichen

Das Kapital muss eine Unternehmenskultur aufbauen. Hier darf nicht an der »falschen Stelle« gespart werden, auch wenn dies eine vorübergehende Minderung des Shareholder Value bedeuten würde. Zur Sicherung des Shareholder Value (Optimierung des Unternehmenswertes) ist es langfristig absolut notwendig eine Unternehmenskultur aufzubauen. Hierin findet die betriebliche Biophilie Ausdruck, d.h. es müssen diesen o. a. sechs Punkten in gleicher Wichtigkeit Aufmerksamkeit geschenkt werden. »Soft facts« sind also nicht als lästige Notwendigkeiten zu betrachten.

Konkrete Anwendungsfälle für Biophilie im Unternehmen:

Das Führen bildet eine dialektische Beziehung zwischen dem Führenden – den zu Führenden – der zu lösenden Aufgabe.

Abb. 7 Führung



Das Führen ist zunächst einmal dadurch bestimmt, dass hier ein soziales System möglichst als Team – nicht Gruppe – aufgebaut wird. Teamfähig bedeutet vor allem das Ausschließen von Dogmatik, d. h. Gewissheiten einzelner dürfen nicht für wahr gehalten werden. Jeder muss wissen, dass alles was er weiß mit Irrtümern und Täuschungen verbunden ist. Die zweite Bedingung für Teamfähigkeit ist das Beherrschen von Diskurstechniken. Dies sind die zwei (und nur zwei) unbedingt notwendigen Voraussetzungen für Teamarbeit.

Wer führt gut?

Gut führt derjenige, der einerseits funktional optimiert (Aufwandsgrößen: Zeitaufwand, finanzieller Aufwand, emotionaler, sozialer Aufwand) und zugleich personal optimiert, d. h. derjenige, der Mitarbeiter unter Anwendung der Biophilie führt, sofern sie für das Unternehmen erheblich ist. Natürlich sind nicht alle Bereiche des menschlichen Lebens im Unternehmen zu mehren und zu entfalten (sportive Begabungen etc.). Es kommt hier vielmehr auf zwei Begabungen an:

1. Fachliche Begabungen
2. Soziale Begabungen

Diese Aspekte der Biophilie sind für ein Unternehmen relevant. Je mehr man Personal optimiert, desto geringer werden auch die Aufwandsgrößen. Hier sieht man, dass das Führen unter der Praxis des Biophiliepostulates erheblich Aufwandsgrößen mindert und damit den Unternehmensertrag massiv bessert. Die gleiche Wertschöpfung wird mit wesentlich weniger Kosten erreicht. Dies kann sogar empirisch ausgewiesen werden. In Unternehmen, in denen so geführt wird, sind die Prozesskosten verglichen mit der Wertschöpfung vergleichsweise gering. Zweck des Unternehmens im Bereich von Improving Performance ist es daher, die Wertschöpfung zu optimieren und die Prozesskosten zu minimieren. Biophiles Führen ist eine notwendige Voraussetzung hierfür. Wenn die fachlichen und sozialen Begabungen der Mitarbeiter nicht entfaltet und gefördert werden, kostet es das Unternehmen viel Geld. Bei einer wissenschaftlichen Arbeit wurde erfasst, dass lediglich 28 Prozent der im Unternehmen Tätigen in ihren sozialen und fachlichen Fähigkeiten gefördert werden.

Ein Mensch, der biophil handelt, bemüht sich auch um Redlichkeit.

Wer ist redlich?

Hier gibt es drei Grundregeln:

1. *Ein Mensch, der Wahrheit und Gewissheit nicht miteinander verwechselt*
Er ist sich darüber klar, dass all sein Wissen auch mit Irrtümern, Fehlern und Täuschungen behaftet ist
2. *Redliches Sprechen.* Hierzu gibt es zwei Redlichkeitsregeln des Aristoteles: Der redliche Mensch unterscheidet sich vom Unredlichen dadurch, dass der redliche sagen kann

worüber er redet. (Was man z. B. meint, wenn man über Begriffe wie Freiheit, Christentum, Würde des Menschen, Marxismus spricht). Vielleicht hat George Bernhard Shaw doch recht als er sagte: »Menschen sind nur bereit für eine Sache zu sterben, die sie nicht kennen« (z. B. Freiheit, Gerechtigkeit). Die zweite Redlichkeitsregel lautet: »Traue niemals einer interessierten Quelle«. Du musst, um verantwortlich deine Überzeugung zu bilden, zwei verschieden interessierte Quellen haben, die das gleiche berichten. Nur der Mensch, der auf diese Weise sein nicht nur auf eigenen und Fremderfahrungen erworbenes Wissen sichert, ist redlich.

3. *Glaubwürdigkeit*

Glaubwürdig ist ein Mensch, bei dem Emotionalität, Rationalität und Sozialität eine Einheit bilden, und er diese Einheit auch mit anderen Menschen verbindet. Wenn ein Mensch z. B. nur mit dem Kopf, oder nur auf emotionaler Schiene oder nur »schulterklopfend« sozial mit anderen Menschen in Verbindung tritt, ist er nicht glaubwürdig. Ein Mensch, bei dem die Einheit zwischen Emotionalität, Rationalität und Sozialität stimmt, wird redlich. Wenn ein Bereich ausfällt, wird er nicht notwendig redlich.

Ziel der persönlichen Entwicklung eines jeden Menschen muss es sein, die eigene Biophilie so zu organisieren, dass darin Redlichkeit einen Platz findet.

Ausblick auf Improving Performance

Mit den Darstellungen zum System Unternehmen, seiner Kultur und den im Unternehmen handelnden Personen ist insbesondere der Aspekt von Improving Performance erläutert worden, der zur Reflexion des eigenen Selbstverständnisses als Berater, Führungskraft oder Mitarbeiter in einem solchen Veränderungsprozess beiträgt. Nur wenn diese Prozesse von den Beteiligten verantwortet

und gestaltet werden, kann Improving Performance die entsprechenden Erfolge erzielen. Denn nur dann sind Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten im System Unternehmen bereit sich auf die neue Kultur des Arbeitens und Führens einzulassen.

Auf der individuellen Ebene ist die geistige Beweglichkeit ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Improving Performance. Die bewusste Bereitschaft, einen Performanceprozess zu durchlaufen korreliert mit der Tatsache, dass ein Unternehmen ein lebendes System ist und ständig versucht, Anpassungen vorzunehmen. Ein lebendes System fordert ständige Anpassung, immer neues Denken aller am Prozess Beteiligten.

Unter systemischer Betrachtung ist noch einmal darauf hinzuweisen, dass soziale Systeme autopoetisch sind. Das bedeutet, dass sie sich neu schaffen (selbstschaffend). Voraussetzung ist hierfür die Interaktion der Beteiligten, nur dann ent- oder besteht ein soziales System. Das heißt aber auch, dass Veränderungen im Sinne von Improving Performance nur noch begrenzt zu kontrollieren sind. So ergibt sich in fast jedem Unternehmen eine »Drift«, die weder gestoppt noch gelenkt werden kann. Diese Drift muss bei einer Ist-Soll-Analyse berücksichtigt werden, ihr Einfluss ist insbesondere bei der Festlegung des Solls zu beachten. Dies nur als Andeutung, warum aus systemischer Sicht selbst gut strukturierte Performance-Prozesse auch scheitern können.

Anmerkungen

1 Nach Platon reguliert der Staat selbst nicht Menschen, sondern deren Interaktionen. Menschen sind keine Strukturelemente eines Sozialen Systems, wie z. B. Kirche. Christ sein bedeutet, christlich miteinander zu interagieren. Nicht der Kirche Zugehörige können durchaus gute Christen sein, wenn sie sich um ein christliches Miteinanderumgehen bemühen, es sind aber für das System Kirche keine Christen.

2 Personales Leben = Emotionalität, Rationalität, Sozialität etc.



Teil 2

Analyse und Vorbereitung

