

Lebendige Gedanken zur gesunden Unternehmenskultur

Grundkompetenzen und Schlüsselqualifikationen
zum Entfalten einer gesunden Unternehmenskultur



Dieter Gudel
Köln 2005

**Lebendige Gedanken zur
gesunden Unternehmenskultur**

-

Grundkompetenzen und Schlüsselqualifikationen zum Entfalten einer
gesunden Unternehmenskultur

Lebendige Gedanken zur gesunden Unternehmenskultur

Grundkompetenzen und Schlüsselqualifikationen
zum Entfalten einer gesunden Unternehmenskultur

Dieter Gudel
Köln 2005

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie das Recht der Übersetzungen, vorbehalten.

Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form - durch Fotokopie, Mikrofilm o. a. Verfahren – ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, gespeichert, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© by Dieter Gudel

Köln 2005

ISBN 3-938670-98-3

Veröffentlicht mit freundlicher Unterstützung von
*Chinbeku e.V. – Wissenschaftliche Akademie für
chinesische Bewegungskunst und Lebenskultur*, Köln.

Siehe hierzu im Internet unter www.chinbeku.com.

Inhalt

Vorwort	S. 11
1. In Kürze: 9 Gedanken zum praktischen Handeln	S. 15
2. Der Beratermarkt als Symptom kranker Unternehmenskulturen und sozialer Inkompetenzen	S. 20
3. Selbst-Beachten und Arbeits-Kraft: Wege zum Wachsen	S. 28
4. Der Fisch stinkt vom Kopf: Zwischen Performance Management, 360-Grad-Feedback und Emotionalität	S. 46
5. Unternehmensphilosophie und Arbeitsalltag	S. 64
6. Gesunde Unternehmenskultur und Projektgestaltung	S. 76
7. Vitalisierung – strategische Transformation des gelebten Arbeitsgeschehens	S. 84
8. Rahmen zum Entfalten einer gesunden Unternehmenskultur	S. 90
9. Unternehmenskultur und Betriebsräte: Gedanken zum partnerschaftlichen Dialog	S. 96
10. Professionalisierung der Unternehmenskultur in Sportvereinen am Beispiel eines Fußball-Bundesliga-Vereins	S. 104
Schlusswort	S. 143

Vorwort

Um sich in wirtschaftlich schwierigen Zeiten erfolgreich zu bewegen und zukünftige Anforderungen erfolgreich zu bewältigen, benötigen Unternehmen fachlich ausgebildete *Mit-Arbeiter*, welche darüber hinaus unternehmerisch brauchbare Grundkompetenzen und Schlüsselqualifikationen besitzen.

Aber nicht jedes Unternehmen kann es sich leisten, externe Berater einzukaufen oder ausgewählte *Mit-Arbeiter* umfangreiche Trainingsmaßnahmen finanzieren zu können. Insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen sind vor das Problem gestellt, sich das Know-how teilweise gar nicht leisten zu können. Und falls doch, dann stellt sich die Frage, welche Entwicklungsangebote es konkret sind, die in der aktuellen Situation die zweckmäßigsten sind. Größere Unternehmen sind wiederum vor das Problem gestellt, mit einem ausufernden Beratermarkt mit einer Vielzahl unterschiedlicher Seminare, Trainings, Workshops oder Coachings zu den Themen *Führungskräfteentwicklung*, *Human Resources*, *Performance Management* oder *Betriebliche Gesundheitsförderung* umzugehen. Sie fragen sich mittlerweile, wie sie sich von Beratungstrends emanzipieren und statt dessen lernen können, mit dem eigenen, *gesunden unternehmerischen Hausverstand* selbständig zu laufen – und auch hierfür bräuchte man wiederum geeignete Berater.

Die hier vorliegende Arbeit, entstanden aus Projekten zu den Themen *Gesundheitsförderung*, *Kommunikation*, *Leistungsentfaltung* und *Gesunde Unternehmenskultur*, widmet sich dieser Situation.

Statt weiser Worte mit dem Pathos fachkundigen Expertentums geht es darum, notwendige Grundkompetenzen und berufliche Schlüsselqualifikationen deutlich zu benennen. Außerdem werden praktische Ansatzpunkte vorgestellt, anhand derer sich interessierte Führungskräfte und *Mit-Arbeiter* selbständig weiterbilden können, indem sie ihre eigenen *Antennen* in den alltäglichen Kooperationen des Arbeitsgeschehens auf neue Weise ausrichten.

Ein grundlegendes Mißverständnis möchte ich gleich vorneweg ausräumen: Es handelt sich hier weder um eine Sammlung abgedroschener Management-Weisheiten noch um eine Art *Kochbuch*, in welcher ich ein eigenes Modell lobend vorstelle: Es geht mir eben nicht um das Einführen eines neuen Modells zum weitläufigen Thema, wie verfügbare Potenziale an *Führungs-Kräften* und *Arbeits-Kräften* zugunsten einer wirtschaftlich und menschlich *gesunden Unternehmenskultur* aktiviert und nachhaltig gesichert werden!

Richtig ist zwar, dass Begriffe, Theorien und Modelle unser Denken grundlegend strukturieren und uns bei der Lebensbewältigung brauchbare Hilfen sein können. Aber ich möchte gerade weg von den aktuell vorherrschenden

Strukturen des Management- und Berater-Denkens, weg vom psychologisierend-soziologisierenden Konzeptwahn, der im Management aufgrund des Fehlens einer einheitlichen Terminologie massenhaft Einzug hält: hin zu einem Schauen desjenigen, was in der Arbeitspraxis wirklich geschieht, um dieses Geschehen als Potenzial zu nutzen und die in ihm verborgenen Chancen sichtbar zu machen – mehr nicht.

Wissen an sich ist nutzlos, wenn es nicht in das direkte praktische Handeln integriert werden kann. Und hierbei geht es mir darum, deutlich zur Sprache bringen, welche Potenziale im alltäglichen Begegnen und Kooperieren auf welche Weise gefördert und verhindert werden: Nicht jeder Mit-Arbeiter ist ein *High-Potential*, viele besitzen aber in irgend einer Weise ein aktivierbares Potenzial!

Zentraler Dreh- und Angelpunkt, der in allen hier vorgestellten Gedanken erscheint, ist das Beachten und Entfalten der eigenen *Lebendigkeit* und ihrer Auswirkungen auf die verschiedenen Ebenen des Unternehmens. Wie ein *roter Faden* verbindet diese *Lebendigkeit* als Grundbaustein des strategischen Managements alle in dieser Arbeit vorgestellten Aspekte miteinander. Sie bildet, sofern sie durch Führungskräfte und *Mit-Arbeiter* mit einem Minimum an kreativem Potenzial aktiviert werden kann, einen zugkräftigen Strang: persönliche Grundkompetenzen (wie das *Beachten-Können*) mit beruflichen Schlüsselqualifikationen (wie Kommunikations- und Teamfähigkeit),

Führungskräfte mit *Mit-Arbeitern*, *Führungs-Kräfte* mit *Arbeits-Kräften*, *Performance Management* mit *360-Grad-Feedbacks*, Ideenmanagement mit der SWOT-Analyse, Betriebliche Gesundheitsförderung mit wirtschaftlich gesunder Unternehmenskultur.

Die eben genannten Werkzeuge sind für mich ein Ausdruck dafür, auf welche Weise die eigene *Lebendigkeit* im Unternehmenszusammenhang konkretisiert wirksam werden kann. Es handelt sich für mich dabei auch nicht um wirkliche *Fachkonzepte*, sondern um Möglichkeiten, wie mit dem komplexen Problem des Umgangs von *Führungs-Kraft*, *Arbeits-Kraft* und Wertschöpfung erfolgreich umgegangen werden kann. Gerade der unternehmerisch zweckmäßige Umgang mit Komplexität zeichnet das moderne Management aus: das Unternehmen in eine bestimmte Richtung zu steuern und damit bestimmte Ziele zu erreichen. Dabei muss niemand zum Experten in Theorien komplexer Systeme werden, niemand muss sich zum Gesprächstherapeuten weiterbilden. Es geht – viel bodenständiger – erstmal darum, sich mit dem Potenzial der eigenen *Lebendigkeit* in komplexen unternehmensbezogenen Problemstellungen gemeinschaftlich bewegen zu können. Und darauf kommt es in der Unternehmenswirklichkeit schließlich an!

1. In Kürze: 9 Gedanken zum praktischen Handeln

Mit den folgenden 9 kurzen Statements möchte ich die Eckpunkte meines gedanklichen Koordinatensystems vorstellen.

Gedanke 1

Mittendrin statt nur dabei! Menschen in Unternehmen sind immer Teil der gelebten Unternehmenskultur und stehen mit ihr in Wechselwirkung. Als *Mit-Arbeiter* stehen sie nicht über Aufgaben und Prozessen, sondern sind mittendrin, bedingen die Kultur und werden durch die vorherrschende Kultur bedingt. Unternehmenskultur ist lebendiges, sich selbst alltäglich verwirklichendes und selbst-bestätigendes *Geschehen*, aber kein starres Gerüst. Sie darf nicht als unveränderbar hingenommen werden.

Gedanke 2

Unternehmenskultur durch Einzelmaßnahmen *umkremeln* zu wollen, ist von vornherein zum Scheitern verurteilt. Man darf nicht davon ausgehen, dass Veränderungsprozesse nur durch gezielte Führungsentscheidungen, Maßnahmen, Macht und Kontrolle *direkt steuerbar* sind. Der alles bestimmende, lebendige *Puls* aller Veränderungsprozesse, die *Mit-Arbeiter-Basis*, bleibt hier oft unbeachtet. Kurzzeitige, aus dem alltäglichen Arbeitszusammenhang abgelöste Seminare können nicht dasjenige bewirken,

kompensieren oder kurieren, was Führungskräfte und *Mit-Arbeiter in alltäglichen Prozessen* nicht bewerkstelligen. Deshalb ist es wichtig, den Hebel an der Wurzel selbst anzusetzen: dem alltäglichen Arbeiten und Begegnen von Führungskräften und *Mit-Arbeitern*.

Gedanke 3

Der *Arbeitsalltag* selbst ist wichtigster Träger aller Veränderungsprozesse. Er ist fortwährendes Aktivieren, Entfalten und Nutzen beachteter und nutzbar gemachter Energien an Arbeitskraft, Kommunikation, Teamfähigkeit, Identifikation usw. Jede Führungskraft und jeder *Mit-Arbeiter* ist *Mit-Schöpfer der Arbeitsleistung*, die ihrerseits wiederum die wirtschaftliche Gesundheit des Unternehmens bestimmt. Jeder einzelne besitzt ein aktivierbares *Potenzial* für leistungsfördernde Prozesse. Es gilt, dieses Potenzial zu beachten und zu nutzen.

Gedanke 4

Die Frage ist, inwiefern es möglich ist, den über die zugeweilten Aufgaben und Verantwortungen definierten *Spielraum* im Arbeitsalltag unternehmerisch gewinnbringend auszuleben und ebenso, wo dieser Spielraum unzweckmäßig ausfällt. Die bedingenden Faktoren leistungsbestimmender Spielräume sind es, die beim Entfalten einer gesunden Unternehmenskultur flexibilisiert, also *lebendig gemacht* und *kultiviert* werden müssen.

Gedanke 5

Führungskräfte sollten durch teilnehmende Lebendigkeit am Puls des Arbeitsgeschehens eine Art *SWOT-Analyse für den Bereich Unternehmenskultur und Veränderung* durchführen. Sie ist aber nicht nur Diagnose-Instrument, sondern ebenso Maßnahme zum Schärfen des eigenen Blickes. Ihr Suchraster zentriert bestimmte Fragen des gesunden unternehmerischen *Hausverständes* um das Wie des Arbeitsgeschehens: Wo werden Arbeitskräfte optimal eingesetzt, wo hapert es woran? / Was bedingt das Ausschöpfen verfügbarer Arbeitskräfte? / Wo bedingen wessen Arbeitskräfte welche positiven und negativen Effekte?

Gedanke 6

Im Hinblick auf Veränderungsprozesse gilt: Jede Analyse wirkt praktisch und ist deshalb immer auch nutzbare Maßnahme. Jede Maßnahme ist immer auch nutzbare Analyse. Jede Einheit von Maßnahme und Analyse ist Echt-Zeit-Auswertung im Hinblick auf den Veränderungsprozess der Unternehmenskultur, enthält mehr Information als jedes 360°-Feedback und implementiert sich bei wirklichem Erfolg auf Dauer von selbst. Ziel ist der Übergang vom *zeitlich befristeten Projekt* in den *dauerhaften Prozess*.

Gedanke 7

Im Arbeiten erarbeiten! Veränderungsprozesse müssen um *sachbezogene Anlässe* und darum zentrierte Fragestellungen des konkreten Arbeitsalltages stattfinden. Es geht um das Erarbeiten gegenseitiger Vertrauensspielräume, die sich über sachorientierte Arbeit mitentfalten. Ein leistungsförderndes Vertrauensklima ist das Ergebnis des Wie eines gemeinschaftlichen, gezielt moderierten Auseinandersetzens von *Sachthemen*.

Gedanke 8

Wachsen lassen statt konzipieren! Von Führungskräften auf die lebendige Unternehmenskultur *übergestülpte Entwicklungskonzepte* wirken oft wie inszenierte Programme, die mit abgefordertem Engagement abgearbeitet werden müssen. Vorhandene Potenziale von Lebendigkeit und Kreativität der *Mit-Arbeiter* in den hiervon betroffenen Abteilungen werden nur wenig beachtet. Das Entwickeln der Unternehmenskultur sollte daher an den sachbezogenen Interessen sowie am aktivierbaren Potenzial der *Mit-Arbeiter* ansetzen. Der *begleitete Erfahrungs- und Erwartungsaustausch* von Führungskräften und Mitarbeitern steht an erster Stelle.

Gedanke 9

Erfahrungswissen als mögliche Impulse nutzen! Vertrauen lässt sich *erarbeiten*, wenn vorhandene Fähigkeiten zum

Selbst- und Fremdbeachten innerhalb alltäglicher Arbeitsprozesse zur Sprache gebracht wird. Das Potenzial an *Spielräumen* wird in Form von Gesprächen, Arbeits- und Gesprächsbegleitungen ökonomisch aktiviert. Bei *Mitarbeitern* liegt häufig ein hohes Maß an aktivierbarem Erfahrungswissen vor, das als Impuls für die gesamte Entfaltungsarbeit von Spielräumen – aber auch von *gemeinschaftlichen Schmerzgrenzen* – nutzbar gemacht werden kann. Wirtschaftlich zweckmäßige, für notwendig bewertete Kommunikations-, Entscheidungswege- oder Strukturveränderungen entstehen in diesem Wachstumsprozess aus sich selbst heraus.

2. Der Beratermarkt als Symptom kranker Unternehmenskulturen und sozialer Inkompetenzen

Wenn man sieht, welche Kompetenzen neben den Fachqualifikationen von Führungskräften und *Mit-Arbeitern* als notwendig erachtet werden, um die wertschöpfenden Motoren des Unternehmens laufen zu lassen, dann fragt man sich, wo die Menschen auf diesen Ernstfall des Arbeitslebens in der Unternehmens-Wirklichkeit vorbereitet werden. Dass der Beratungsmarkt im Bereich der Schlüsselqualifikationen derartig groß ist und mittlerweile fast jeder glaubt, kompetente Beratungsdienstleistungen verkaufen zu können, zeigt, wie wenig dem Wirtschaftssystem insgesamt dazu einfällt, das Entwickeln der für das wahre Leben notwendigen Schlüsselqualifikationen ökonomisch in bestehende Ausbildungssysteme einzubinden – von der Hauptschule bis zum Gymnasium, von der Lehre bis zur Universität.

Berater, Trainer, Coaches, Consultants: Überall trifft man auf Dienstleistungsangebote von so genannten *Experten*, welche sich den Führungskräften, Managern und Mitarbeitern widmen und gegen üppiges Honorar ihre heilsbringenden *Experten-Botschaften* an den Mann bringen möchten. Führungsarbeit, Talentsichtung, Teamarbeit, Kommunikation, Stress, Gesundheit: Auf weiten Feldern müssen Unternehmensverantwortliche mittlerweile wirklich wahre Experten sein, um im Verdrängungswettbewerb hart umkämpfter Märkte ihr eigenes Potenzial und das ihrer Mitarbeiter optimal für den Wertschöpfungsprozess zu aktivieren und zu vergrößern. *Soft skills* lautet seit einigen

Jahren der Zaubertrick. Deren Bedeutung für das Unternehmensergebnis wird am deutschen Begriff *Schlüsselqualifikationen* sehr deutlich, wo doch die *Fachqualifikation* die eigentliche *Schlüsselqualifikation* sein sollte, um die sich alles dreht! *Weit gefehlt!* ruft uns der Berater zu und verweist auf eine der vielen Umfragen oder Statistiken.

Fehlerhafte Entscheidungen (1.), unmotivierte Arbeit (2.) und sozial (3.) sowie gesundheitlich (4.) inkompetentes Verhalten von Führungskräften und Mit-Arbeitern sind als wirkungsmindernde Faktoren der Leistungsfähigkeit erkannt. Die von den Mit-Arbeitern in den Arbeitsprozess investierten Kompetenzen bestimmen maßgeblich die Wertschöpfung des Unternehmens. Management-Konzepte betonen deshalb immer wieder, dass Führungskräfte und Mit-Arbeiter motiviert, beachtet, gelobt, bestärkt, qualifiziert und mit Entscheidungs-Spielräumen ausgestattet werden müssen. In die Kompetenzen von Führungskräften und Mit-Arbeitern wird durch interne Maßnahmen (wie Fortbildungen, Projekten und Events) und durch extern eingekaufte Berater-Dienstleistungen (zu Themen wie Stressmanagement, Teamfähigkeit, Führungsverhalten und Gesundheitsverhalten) investiert. Dieses *Investieren* ist in der Unternehmenslandschaft mittlerweile akzeptiert: Größere Unternehmen planen in ihren Haushalten mittlerweile Budgets für Einkäufe von Beratungsdienstleistungen sowie Seminare ein oder stellen entsprechende

Experten gleich ein. Es hat sich ein hart umkämpfter Markt unzähliger Berater mit ihren spezifischen Dienstleistungen entwickelt.

Versprochen wird, Performance und Leadership von Führungskräften und Mit-Arbeitern auf unterschiedliche Weise (wie über 1:1 Coachings, Seminare, Teilnehmendes Beobachten oder Begleitendes Mitarbeiten) zu optimieren. Das marktstrategische Vorgehen ist dabei immer gleich: Erst werden notwendige Kompetenzen der Mit-Arbeiter des Unternehmens hervorgehoben (1. Problem-Einführung) um anschließend den Bedarf externer Beratungsdienstleistungen hinterherzuschieben (2. Heils-Einführung) und die eigene Kompetenz vorzustellen (3. Jesus-Effekt). Die *Vision* aller Beratungsunternehmen ist klar: Für Führungskräfte soll es *selbstverständlich* sein, Berater zu haben, welche einem die eigenen *blinden Flecken* aufzeigen. *Erhofft* wird ein *Return of invest* im Sinne einer erhöhten Wertschöpfung, welche letztendlich durch eine wirtschaftlich gesunde, weil leistungsförderliche Unternehmenskultur insgesamt bedingt ist. In diesem Zusammenhang werden dann verschiedene Studien durchgeführt, welche die Notwendigkeit von Beratungsdienstleistungen untermauern sollen:

Nach einer Studie der Gallup Organization liegt die Identifikation deutscher Mit-Arbeiter mit Ihren Arbeitgebern auf einem international niedrigen Niveau. 88% aller Befragten identifizieren sich angeblich wenig oder gar nicht mit dem Unternehmen, für das sie arbeiten. Besonders

interessant ist nach dieser Studie, dass Mitarbeiter gefühlsmäßig nicht die *Unternehmen* an sich als potenziellen Kündigungsgrund angeben, sondern das Verhalten ihrer direkten *Vorgesetzten*: Mit der Kündigung als *Flucht* können sie sich also ihrer Vorgesetzten *entledigen*, trotz aller zu erwarteten Schwierigkeiten von Arbeitssuche und Einarbeitung in neuen Unternehmen. Daher sollten die Führungskräfte, so der Schluß der Gallup Organization, verschiedene Weiterbildungsmaßnahmen zu den Themen *Führungs-Verhalten*, *Kommunikation* oder *Emotionales Management* ergreifen, welche der Beratungsmarkt vielfältig anbietet.

Czipin & Proudfoot Consulting führen 67% der in Deutschen Unternehmen verschwendeten Arbeitszeit auf Fehler des Managements zurück. In der oberen und mittleren Führungsebene würden jährlich etwa 6,4 Milliarden Arbeitsstunden aufgrund fehlender oder fehlgeleiteter *Führungs-Kräfte* unproduktiv verschwendet, was einem Wert von etwa 160 Milliarden Euro oder 7,6 % des Bruttoinlandsprodukts 2002 entspräche.

Nach Booz Allen Hamilton wirken sich in vielen Unternehmen die aktuellen Organisationsstrukturen lähmend darauf aus, neue Ideen und Strategien in die Praxis umzusetzen: Nur 38% der in Deutschland befragten Unternehmen bewerten ihre aktuellen Strukturen als *gesund*, 49% als *ungesund*.

Die Studien führen deutlich aus: Beratungsdienstleistungen seien unabdingbar notwendig, um sich *in Zeiten des Wandels* (diese sprachliche Wendung erscheint im Zusammenhang mit Beratungsdienstleistungen sehr häufig) auf dem Markt behaupten zu können.

Aber nicht jedes Unternehmen kann es sich leisten, externe Berater einzukaufen oder ausgewählte Mit-Arbeiter umfangreiche Trainingsmaßnahmen finanzieren zu können. Kleine und mittelständische Unternehmen sind vor das Problem gestellt, sich das Know-how teilweise gar nicht leisten zu können. Und falls doch, dann stellt sich die Frage, welche Entwicklungsangebote in der aktuellen Situation die zweckmäßigsten sind. Größere Unternehmen sind vor das Problem gestellt, mit einem ausufernden Beratermarkt mit einer Vielzahl unterschiedlicher Seminare, Trainings, Workshops oder Coachings zu den Themen *Führungskräfteentwicklung*, *Human Resources*, *Performance Management* oder *Betriebliche Gesundheitsförderung* umzugehen. Sie fragen sich mittlerweile, wie sie sich von Beratungstrends emanzipieren und statt dessen lernen können, mit dem eigenen, *gesunden* unternehmerischen *Hausverstand* selbständig zu laufen – und auch hierfür bräuchte man wiederum geeignete Berater ...

Richtig ist: Therapeutische Interventionen von außen können bei sozialen Inkompetenzen, massiven Fehlzeiten und leistungsmindernden Unternehmenskulturen oftmals der letzte Ausweg sein. Richtig ist aber auch das alte chinesische Sprichwort *Je früher man eingreift, desto weniger muss man handeln*. Das führt zu folgenden zwei Fragen:

1. Ist es richtig, im Unternehmen und damit im Arbeitsalltag therapeutisch zu intervenieren, wenn die Gesundheit der Unternehmenskultur am Boden ist?
2. Ist es richtig, im Unternehmen und damit im Arbeitsalltag prophylaktisch zu investieren, um die Gesundheit der Unternehmenskultur zu erhalten?

Denn wenn man sieht, welche Kompetenzen neben den Fachqualifikationen von Führungskräften und Mit-Arbeitern als notwendig erachtet werden, um die wertschöpfenden Motoren des Unternehmens mit optimalem Wirkungsgrad laufen zu lassen, dann fragt man sich, wo die Menschen während ihres außer-unternehmerischen (also schulischen, außerschulischen oder universitären) Heranwachsens auf diesen Ernstfall des Arbeitslebens in der Unternehmens-Wirklichkeit vorbereitet werden.¹ Und es stellt sich die

¹ Malik beschreibt den defizitären Zustand des deutschen Ausbildungssystems sehr prägnant: „Die meisten Jungmanager, die heute mit stolzgeschwellter Brust die Lehreinrichtungen verlassen, sind Amateure - klug, aber nicht wirksam, gebildet, aber nicht effektiv. Wo aber haben gute Manager ihre Kompetenz erworben? ... Damit kein Missverständnis entsteht: Die meisten Führungskräfte haben heute eine solide akademische Ausbildung. Aber an der Universität lernt man nicht Management, sondern macht einen akademischen Abschluss - in einer technischen Disziplin oder einem naturwissenschaftlichen Fach, in Jura oder Betriebswirtschaftslehre. Die meisten Universitätsabsolventen sind später in ihrem Berufsleben aber genau dort tätig, wo man ohne Management nicht auskommt - in einer Organisation. Die Wahrscheinlichkeit ist groß, dass sie zwar klug, aber nicht wirksam sind; dass sie gebildet, aber nicht effektiv sind. Ihre wichtigsten

Frage, ob Schulungen, Seminare oder Coachings zu den Themen *Kommunikation*, *Führungsverhalten* oder *Teamfähigkeit* den richtigen Weg zeigen.

Dass der Beratungsmarkt derartig groß und unübersichtlich geraten ist und mittlerweile fast jeder glaubt, kompetente Beratungsdienstleistungen verkaufen zu können, zeigt, wie wenig dem Wirtschaftssystem insgesamt dazu einfällt, das Entwickeln der für das wahre Leben notwendigen Schlüsselqualifikationen ökonomisch in bestehende Ausbildungssysteme einzubinden – von der Hauptschule bis zum Gymnasium, von der Lehre bis zur Universität. Die Unternehmen haben es – so die landläufige Meinung – mit Hilfe von geeigneten Bildungs- und Beratungsmaßnahmen *auszubaden*.

Fern von diesen landläufigen Ansichten möchte ich nun vorstellen, wie verfügbare *Führungs-Kräfte* und *Arbeits-Kräfte* beachtet, aktiviert und nachhaltig gesichert werden können. Dabei handelt es sich nicht um ein neues *Fachkonzept*, sondern um praktische Möglichkeiten, wie mit dem komplexen Problem des Umgangs von *Führungs-Kraft*,

Ressourcen - Wissen und Talent - liegen größtenteils brach, denn nur Management kann Wissen in Nutzen und in Ergebnisse transformieren. Sie bleiben Amateure - liebenswert vielleicht -, wogegen die Aufgaben echte Professionals erfordern“ (Fredmund Malik: Management - Massenberuf ohne Ausbildung. in: manager magazin 14.1.2004).

Arbeits-Kraft und *Wertschöpfung* erfolgreich umgegangen werden kann.

Wichtig ist: Keine Führungskraft und kein *Mit-Arbeiter* muss zum *Experten* in soziologischen pädagogischen oder psychologischen Theorien werden. Es geht – viel bodenständiger – erstmal darum, sich mit dem Potenzial der eigenen *Lebendigkeit* in komplexen unternehmensbezogenen Problemstellungen gemeinschaftlich bewegen zu können und sowohl das eigene Bewegen sowie dasjenige der anderen *Mit-Arbeiter* beachten zu lernen. Führungskräfte und *Mit-Arbeiter* wissen, dass es auf die geeigneten Impulse zur richtigen Zeit an der richtigen Stelle ankommt und dass sich in Unternehmen dann vieles selbständig organisieren und entwickeln kann – positiv wie negativ.

3. Selbst-Beachten und Arbeits-Kraft: Wege zum Wachsen

Unternehmen versuchen ihre Krisen zu lösen, indem sie entweder externe Berater heranziehen, um effizientere Organisationsformen einzuführen, oder indem sie sich *gesund schrumpfen*, indem sie die Arbeitskosten senken. Der folgende Beitrag versucht nun, den dritten Weg aufzuzeigen: das bessere Nutzen vorhandener Potentiale an *Arbeits-Kräften*. Dieser Weg gewinnt immer mehr an Bedeutung. Die Erfahrung zeigt, dass die Wirkung von Beratungen meist nur bis zur Veränderung der Organisationsstrukturen führt. Dort bleibt sie aber meistens stecken, weil diese Strukturen sich nicht von selbst mit der notwendigen *Unternehmens-Lebendigkeit* füllen. Das *Gesund-schrumpfen* führt dazu, dass die übrig bleibenden *Mit-Arbeiter* überlastet werden.

Der hier vorgeschlagene dritte Weg versucht nun, das Problem bei der Wurzel zu packen und setzt daher direkt beim Verbessern der Unternehmens-Lebendigkeit an. Er beachtet, fördert, trainiert und vernetzt die vorhandenen Potenziale von *Arbeits-Kräften* innerhalb der sich dadurch ebenso entfaltenden, wirtschaftlich *gesunden* Unternehmenskultur.

Mit-Arbeiter in Unternehmen sind nicht nur *Arbeitnehmer*, sondern Menschen. Menschen mit Stärken, Schwächen, Kompetenzen, Inkompetenzen, Wünschen, Gefühlen und Ängsten. Beim Verwenden des Wortes *Mit-Arbeiter* kann man aus mehrfachen Gründen ins Stolpern geraten. Deshalb möchte ich ausgewählte Wörter, die ich gebrauche, und Prozesse, die mir begegnet sind, genauer bestimmen.

Bei diesem Bestimmen wird mein eigenes Menschen- und Unternehmens-Bild immer wieder durchscheinen. Dabei geht es mir aber nicht um ein *Richtig*-Stellen der Begriffe und das Einführen eines neuen Modells. Vielmehr möchte ich diejenigen Prozesse deutlich zur Sprache bringen und *be-stimmen*, die mir in den praktischen Projekten zur Gesundheitsförderung, zur Kommunikation und zur gesunden Unternehmenskultur immer wieder begegnet sind. Diese münden in wortmäßigen *Bestimmungen*, haben aber nicht den Anspruch *end-gültiger*, abschließender *Definitionen*.

Mit-Arbeiter sind nicht in der Rolle passiv konsumierender, Befehle empfangender *Beschäftigter*. Das Unterstellen eines *Beschäftigt-Werdens* durch die Unternehmensführung ist ein unglücklicher Zustand und führt geradewegs in dasjenige, was als *kranke* Unternehmenskultur bezeichnet werden kann. Das grundlegende *Führen-Folgen*-Muster hat seinen Platz vielleicht in militärischen Führungsvorstellungen, nicht in Unternehmen miteinander arbeitender Menschen.

Mit-Arbeiter sind Elemente der Unternehmen, in welchen sie arbeiten. Damit sind die Menschen nicht nur *Mit-Arbeiter in* einem bestimmten Unternehmen, sondern immer auch *Mit-Arbeiter am* Unternehmen, *an* der Organisation und *am* Endergebnis der Wertschöpfung. Dies gilt sowohl für *Mit-Arbeiter* in organisatorischen Entscheiderpositionen als auch für diejenigen auf operativen Ebenen. Spreche ich von *in*, so meine ich die zeitlich-räumliche Dimension. Spreche ich von *an*, dann

meine ich das verstandes- und gefühlsmäßige Binden der eigenen *Arbeits-Kraft* an das Unternehmen.

Einer der häufigsten Gründe für das *Erkranken* der Unternehmenskultur ist, dass Mit-Arbeiter sich nur noch *in* Unternehmen *beschäftigt* verstehen und fühlen, sich jedoch nicht verbunden als *Mit-Arbeiter an* Unternehmen; und von *Mit-Arbeitern* in organisatorischen Entscheiderpositionen dieses Verständnis und dieses Gefühl der *Verbundenheit* und insbesondere der *Teilhabe* auch nicht vermittelt bekommen. Wenn ein *Mit-Arbeiter* sich als *wichtiger Teil* des Unternehmens versteht und bewertet fühlt, dann fühlt er sich nicht nur am Unternehmen *be-teiligt* und *erledigt* nicht nur einen *Job*. Vielmehr kann es geschehen, dass er dann einen *Beruf* hat, also eine Tätigkeit, zu welcher er sich *berufen* fühlt.

Mit-Arbeiter und Arbeits-Kraft

Im allgemeinen werden *Mit-Arbeiter* an Unternehmen als *Arbeitnehmer* betrachtet – mit einer *Arbeitnehmer-Vertretung*, welche sich mit dem *Arbeitgeber* auseinandersetzt, um die Interessen des *Arbeitnehmers* zu vertreten. Begegnet man in der Praxis aber motivierten *Mit-Arbeitern*, die sich mit ihren Aufgaben und ihren Unternehmen stark identifizieren und ihren *Job* auch als *Beruf* auffassen, dann muss dies andersherum gesehen werden: *Mit-Arbeiter an* Unternehmen, die ihr *Potenzial* als *Arbeits-Kraft* einbringen, sind die eigentlichen *Arbeit-Geber*.

Engagierte *Mit-Arbeiter* zeigen oftmals ein derartiges *Selbst-Bewusstsein*. Das Unternehmen, als abstrakt verstandenes Ganzes ist der *Arbeit-Nehmer* und vergütet das *Geben* der *Mit-Arbeiter* auf mehrere Weisen (Lohn, Sozialleistungen, Extras). Das *Geber-Nehmer-Verhältnis* zeigt sich dem Hausverstand, welcher der Praxis begegnet, als genau entgegen gesetzt zur bürokratisch-politischen Verstands-Ebene und deren begrifflichen Konventionen.

Mit-Arbeiter bringen sich in Unternehmen ein, welches gemeinhin als *Arbeits-Kraft* benannt wird. Diese *Arbeits-Kraft* als *Teilhabe am Unternehmen* unterscheidet deutlich von demjenigen, was zugespitzt als *Hände mit zwei Beinen* benannt werden könnte. Die im Unternehmen wirksam werdende *Arbeits-Kraft* ist das von *Mit-Arbeitern* eingebrachte, gerichtete *Potenzial*, welches seinerseits auf den Feldern der *körperlichen Fähigkeiten* und der *persönlichen Kompetenzen* (aus welchen sich die *beruflichen Schlüsselqualifikationen* ergeben) gebildet wird.

Mit-Arbeiter bringen ihre *Arbeits-Kraft* auf unterschiedliche Weise in die Organisation ein. Das landläufige Unterscheiden zwischen *einfachen Mit-Arbeitern* einerseits und *Führungskräften* andererseits ist dabei aber mißverständlich. Jeder *Mit-Arbeiter*, der sein eigenes *Potenzial* als *Arbeits-Kraft* einbringt, *führt* sich mit einer

bestimmten *Kraft* selbst. Im Berater-Deutsch wird dies u.a. als *Die Kunst, sich selbst zu managen* beschrieben.²

Ebenfalls beeinflussen sich in einer Gemeinschaft die einzelnen *Mit-Arbeiter* untereinander. Innerhalb der *Mit-Arbeiter-Gemeinschaft* wirken stets wechselseitige *Führungs-Kräfte*, welche die *Arbeits-Kraft* der Einzelnen beeinflussen – und damit auch diejenige der Gemeinschaft. Dies wird oftmals als die *Internen Spielregeln der Organisation* beschrieben.

Das Leiten von Arbeits-Kraft

Die in der Organisation stellenmäßig bestimmten Führungskräfte haben die Aufgabe, die *Mit-Arbeiter* im Hinblick auf die Ziele des Unternehmens zu *führen*. Die wichtigste Frage lautet hierbei: Wie erhält ein Unternehmen die potenziell verfügbare *Arbeits-Kraft* seiner *Mit-Arbeiter* und wie wird das Aktivieren dieser *Arbeits-Kraft* verhindert? In der Praxis zeigt sich, dass ein *Führen* oftmals gar nicht stattfindet. Vielmehr ist es zweckmäßiger, differenziert auf die wirkende *Arbeits-Kraft* der *Mit-Arbeiter* hinzuhören. Das bedeutet, das verfügbare *Potenzial* der *Mit-Arbeiter* zu

² „Die Kunst, sich selbst zu managen: Wer künftig in der Arbeitswelt Erfolg haben will, muss Fragen beantworten wie: Worin liegen meine Stärken? Wie arbeite ich? Wie lerne ich? Nur wer sich richtig einschätzt, kann seinen Fähigkeiten gerecht werden und die passende Tätigkeit finden“ (Peter F. Drucker: Über die Arbeitswelt von morgen. in: Harvard Businessmanager, Heft 5/1999).

beachten. Anschließend kann das *Potenzial* in Form einer *Arbeits-Kraft* den Unternehmenszielen entsprechend *gerichtet* aktiviert werden. Dabei muss das *Aktivieren* und *Richten* aber *gesund* geschehen, um keinen Raubbau zu betreiben und damit das *Potenzial* und die *Arbeits-Kraft* für das Unternehmen und den einzelnen *Mit-Arbeiter* selbst nachhaltig zu zerstören.

Die für das *gesunde Aktivieren und Leiten* der *Arbeits-Kraft* zuständige *Mit-Arbeiter* sind keine Führungskräfte, sondern haben die Funktion von *Kraft-Leitern*, sie sind also wortwörtliche *Leiter*: Unter stetigem Beachten der *Mit-Arbeiter* leiten sie deren *Arbeits-Kräfte* hin zu einer gemeinschaftlichen *Summe an Arbeits-Kraft*, welche letztendlich das Ergebnis der Wertschöpfung bewirkt. Dabei müssen diese *Kraft-Leiter* die einzelnen *Führungs-Kräfte* der *Mit-Arbeiter* im Blick haben, weil diese das gemeinschaftliche *Arbeits-Klima* beeinflussen, auch diejenigen von sich selbst und der anderen *Kraft-Leiter*. Sie müssen die Lebendigkeit jedes einzelnen *Mit-Arbeiters* zugunsten der Arbeits-Gemeinschaft und hinsichtlich der Unternehmensziele gesund austarieren. Nur durch diese Weise des Beachtens kann langfristig eine *gesunde* Unternehmenskultur geschaffen werden, nicht durch Motivieren.

Jeder *Mit-Arbeiter* besitzt einen bestimmten *Spielraum*, in welchem er seine *Arbeits-Kraft* ins Unternehmen einbringt, wobei die *Spielräume* der einzelnen *Mit-Arbeiter*

miteinander im wechselseitigen Zusammenhang sind. Zum Schutz der Kooperationen und Konkurrenzen vor zerstörerischen zwischenmenschlichen Konflikten und Intrigen besitzen die einzelnen *Spielräume* der *Mit-Arbeiter Grenzen* und *Sperrgebiete*, auf denen *Mit-Arbeiter* keine *Kräfte* einbringen sollen, weil es das *Arbeits-Klima* wortwörtlich *vergiftet*. Hier läuft die *Arbeits-Kraft* Einzelner ins Leere (hinsichtlich der Wertschöpfung) oder sogar als *Gegen-Kraft* entgegen den unternehmerischen Zielen und reduziert (z.B. durch Mobbing) diejenige anderer *Mit-Arbeiter*. Das Ergebnis sind *Mit-Arbeiter*, die sich wie *Selbst-GmbHs* verhalten und persönliche Kosten-Nutzen-Rechnungen auf Kosten der Gemeinschaft aufmachen. Jeder arbeitet nur noch für sich, *alle gegen alle* lautet das Motto. Ich wende mich damit nicht gegen die von Adam Smith aufgestellte Regel, dass der *Eigennutzen* den *Gemeinnutzen* bewirkt. Vielmehr geht es mir darum, dass sich der egoistische Trieb von Individuen zwar innerhalb von *Spielräumen* verwirklichen kann, dass es ebenso aber deutliche *Grenzen* geben muss. Und diese *Grenzen* befinden sich dort, wo die Wirksamkeit der eigenen *Arbeits-Kraft* für die Wertschöpfung verloren geht und am *Ast* der gesamten Gemeinschaft gesägt wird.

Dies ist kein einfacher Regulationsprozess. In der Gesellschaft lösen sich familiäre Strukturen auf und verbindliche Beziehungen sowie Verantwortungen werden seltener. Gleichzeitig nimmt die eigene Ichbezogenheit

immer mehr zu. Das eigene Selbstbild erhält außerhalb der gemeinschaftlichen Bindungs- und Wechselwirkungsprozesse aber immer weniger Rückmeldungen. Selbstbewusste Egoisten bilden sich hier besser heraus als gemeinschaftlich orientierte Verhaltensweisen. Hier zeigt sich dann die Wichtigkeit von *Hierarchie* und *Kontrolle* innerhalb eines Unternehmens, ebenso aber die Schwierigkeit. *Leiter* müssen *Spielräume* sowie *Grenzen* beachten und mit *Führungs-Kräften* in Funktion einer *Leitungs-Kraft* wirken. Das Wirken der *Leitungs-Kraft* kann direkt geschehen, indem Druck auf wildwuchernde, also unproduktive *Arbeits-Kräfte* Einzelner ausgeübt wird, diese *Mit-Arbeiter* *direkt* angesprochen und zu Verhaltensänderungen bewegt werden. Das Wirken kann *indirekt* geschehen, indem das Umfeld beeinflusst wird (z.B. über eine Veränderung von Arbeitumwelt und Arbeitsaufgaben) und hierüber die kontraproduktiven *Arbeits-Kräfte* dieser *Mit-Arbeiter* wieder an in den Wertschöpfungsprozess geleitet werden *oder ins Leere laufen*. Hier spielt er die wichtige Rolle des *Ableiters* zerstörerischer Kräfte, wie ein Blitz-Ableiter. Werden wirkungslose *Leer-Kräfte* und kontraproduktive *Gegen-Kräfte* nicht beachtet oder gelingt der *Kraft-Leitungs-Prozess* nicht, dann können aus *Mit-Arbeitern* *Gegen-Arbeiter* oder untätige *Mitläufer* werden.

In den Möglichkeiten des Beachtens und Einwirkens der *Leiter* auf wildwuchernde *Arbeits-Kräfte* einzelner *Mit-Arbeiter* zeigt sich die Stärke

der jeweiligen *Führungs-Kräfte* in der Gemeinschaft. Hier offenbart sich das Wirken der *Leitungs-Kraft*.

Selbst-Bewusstsein und Arbeits-Kraft

Die *Führungs-Kompetenz* ist jedoch nicht allein Angelegenheit der offiziellen *Leiter* der Unternehmen. Sehr nützlich wäre es, wenn jeder *Mit-Arbeiter* die Chance erhält und ergreift, in das Beachten des *Führens* seiner eigenen *Arbeits-Kraft* und der *Arbeits-Kräfte* anderer *Mit-Arbeiter* aktiv einzusteigen, deren wechselseitigen Zusammenhang beachten zu lernen und deren Einfluss-Faktoren ausfindig zu machen. Es geht darum, das *Selbst-Bewusstsein* der eigenen *Arbeits-Kraft* zu entwickeln. *Mit-Arbeiter* begeben sich damit ins *Sprachtraining* der *Sprache* des gemeinschaftlichen Umgangs und *lernen* die aktuell gebräuchlichen *Vokabeln*.

Dies wäre der erste Schritt hin zu einer erhöhten *Selbst-Beachtungs-Kompetenz* bzw. zu einem *Selbst-Bewusstsein* der eigenen *Arbeits-Kraft*, aus welcher sich in einem weiteren Schritt die unternehmerisch nützlichen *Schlüsselqualifikationen* wie *Problemlösefähigkeit* oder *Bereitschaften* zum Kommunizieren, Kooperieren und Verändern entfalten können. Ohne die persönliche Grundkompetenz des Selbst-Beachtens der eigenen *Arbeits-Kraft* geht es aber nicht!

Die Prozesse zum Entfalten eines gesunden *Selbst-Bewusstseins* der eigenen *Arbeits-Kraft* und des organisierten *Sprachtrainings* kosten aber Zeit (und damit auch Geld), sie sind aber notwendig. Denn *Vokabeln* darüber, wie die *Mit-Arbeiter* ihre *Arbeits-Kraft* einsetzen, werden im unternehmensbezogenen Sozialisationsprozess als *interne Spielregeln* ohnehin gebildet und vermittelt. Und viele *Mit-Arbeiter* gehen aus egoistischen Motiven heraus höchst feinfühlig mit dem Einsatz ihrer eigenen *Arbeits-Kräfte* um. Wird dies jedoch unbeachtet zugelassen, ähnelt es einem Glücksspiel. Denn immer besteht die Gefahr von *Mißbildungen* im Sinne von *Sprachstörungen* zwischen den (ehemaligen) *Mit-Arbeitern* und damit verbundenen Auswirkungen auf die gemeinschaftliche *Arbeits-Kraft*, was ebenfalls Kosten verursachen und selbstreferenziell weitere Konsequenzen nach sich ziehen wird, was noch mehr Kosten bewirkt. Denn hier fehlen *Mit-Arbeiter*, es liegt ein *Arbeits-Kräfte-Mangel* trotz zahlenmäßigen Vorhandenseins von Menschen vor.

Gefordert ist also eine besondere Qualifikation aller *Mit-Arbeiter*, insbesondere aber der sogenannten *Führungs-Kräfte*. Ich nenne es das *gesunde Selbst-Bewusstsein für Arbeits-Kräfte*.

Im Arbeitsprozess müssen die *Arbeits-Kräfte* der *Mit-Arbeiter* an unternehmerische Aufgaben miteinander gesund verbunden sein. Dies ist ein Trainingsprozess im alltäglichen Arbeitsgeschehens und eine Sache des vom eigenen Hausverstand geleiteten Machens – und nicht von

beredeten Coachings, teuren Seminaren oder seminaristischen Fortbildungen. Diese Verfahren sind zwar anerkannte Instrumente im modernen Management, ihr instrumentierendes Wirken läuft aber an der Problem-Praxis des Arbeitsgeschehens vorbei.

Kein praxisfernes Training kann erreichen, was das alltägliche Begegnen nicht schafft!

Das Sprechen mit Worten ohne beachtendes Einbeziehen wirkender Arbeitspraxis ist austauschbar, ohne spezifischen Identifikationswert. Worte führen nur zu neuen Worten und über Worte können unendlich viele neue Worte verloren werden. Der lebendigen Unternehmenspraxis wird damit ein Bärendienst erwiesen, denn dieses *labernde Herumreden* lähmt das produktive Alltagsgeschäft und frustriert durch den permanenten Vergleich zwischen wirklichem Ist-Zustand und vorgegaukelten Soll-Werten. Der Trick ist durchschaut: Nur weil man sich den Sonnenschein einredet und sich gegenseitig erzählt, wie Sonnenschein funktioniert und wo er herkommt, ändert man noch lange nicht das Wetter.

Statt dessen ist das alltägliche Begegnen und dessen beachtetes Ausleben in der Gemeinschaft die Grundlage aller Veränderungen des sachbezogenen Zusammenspiels. Denn zuallererst muss es darum gehen, die im alltäglichen Zusammenhang wirkenden *Arbeits-Kräfte* und deren Einflüsse zu beachten. Also ist die persönliche Grundkompetenz des Selbst-Beachtens der eigenen

Arbeits-Kraft der Beginn, das Beachten von *Arbeits-Kräften* anderer *Mit-Arbeiter* die Fortsetzung und das Beachten der Lenkbarkeit von *Eigen-Kraft* und *Fremd-Kraft* das erste Gesellenstück von *Führungs-Kompetenz*. *Wo laufen Arbeits-Kräfte ins Leere?*

Ohne Begegnen mit der wirklichen *Arbeits-Praxis*, dem Beachten der *Arbeits-Kräfte* der anderen *Mit-Arbeiter* und letztendlich dem Selbst-Beachten bei diesem vielschichtigen Begegnen ist das Entwickeln eines gesunden *Selbst-Bewusstseins* der eigenen *Arbeits-Kraft* oder derjenigen der anderen nicht möglich! Und hierfür benötigt man erstmal keine eingekauften *Instrumente* externer Berater. Das notwendige Werkzeug bringt man mit: den klar denkenden und beachtenden *Hausverstand*. Mit diesem *Hausverstand* kann jeder *Mit-Arbeiter* im alltäglichen Begegnen die ihn betreffenden Fragen aufwerfen und diese durch sein eigenes praktisches Wirken zweckmäßig beantworten. Hierdurch gewinnt man praktische Erfahrungen. Deshalb gilt die altbewährte, aber ungeliebte Wahrheit: Ohne (praktischen) Fleiß kein Preis!

Optimieren der Arbeits-Kraft

Es stellt sich die Frage, inwiefern die beachtete, auf die unternehmerische Wertschöpfung eingestellte *Gesamt-Arbeits-Kraft* auf gesunde Weise optimiert werden kann. Vier grundsätzliche Möglichkeiten tun sich als Antworten hier auf:

1. Indem *kraftlose Mit-Läufer* identifiziert und aktiviert werden, wodurch mehr *Mit-Arbeiter* an einem Strang ziehen, ihre individuellen *Arbeits-Kräfte* gemeinschaftlich verbinden und *für die selbe Sache* arbeiten.
2. Indem jeder *Mit-Arbeiter* seine ihm zur Verfügung stehenden *Arbeits-Kräfte* durch ein gesundes *Kraft-Training* vergrößert.
3. Indem der Einfluss der *Gegen-Kräfte* identifiziert wird und anschließend der Versuch unternommen wird, diese durch *Umlenken* einzubinden, durch ins Leere laufen *abzuleiten* oder durch *Aufheben* (Freisetzungen) zu entfernen.
4. Die Summe der verfügbaren *Arbeits-Kräfte* muss intelligent geleitet werden und darf nicht durch falsche *Leit-Entscheidungen* ins Leere laufen.

Wertschöpfung, Leistung und Arbeits-Kraft

Die vorgestellten vier Möglichkeiten haben nicht nur mit der persönlichen Entwicklung der *Mit-Arbeiter*, d.h. mit der Grundkompetenz des Sich-Beachtens und dem Entfalten unternehmerisch notwendiger *Schlüsselqualifikationen* zu tun, sondern auch mit der Unternehmenskultur und deren Wirtschaftlichkeit.

Die *Produktivität* des Unternehmens kann auch als erreichbarer *Wirkungsgrad* der eingesetzten *Arbeits-Kraft* aller *Mit-Arbeiter* hinsichtlich der Produktion verstanden werden. Einer leistungsschwachen Unternehmenskultur gelingt es somit nicht, die potenziell vorhandenen *Arbeits-Kräfte* nutzbringen zu aktivieren und zu leiten. Vielleicht

sind genügend *Arbeits-Kräfte* potenziell vorhanden, *schlummern* aber aufgrund fehlender *Führungs-Kraft* vor sich hin. Ebenfalls ist häufig beobachtbar, dass genügend *Arbeits-Kräfte* aktiviert sind, diese aber im Sinne unproduktiver *Gegen-Kräfte* zur Befriedigung egoistischer Bedürfnisse eingesetzt werden. Das *Selbst-Bewusstsein* des Unternehmens für aktivierbare *Arbeits-Kräfte* und für die Weise ihrer Aktivierung ist nicht *gesund* ausgesprägt.

Die Leistung des einzelnen *Mit-Arbeiters* besteht im höchstmöglichen Wirkungsgrad des gesundheitlich vertretbaren *Transformierens* seines Potenzials in *Arbeits-Kraft* zugunsten der Unternehmensziele.

Diese Leistung des *Mit-Arbeiters* bedeutet, *Einsatzfähigkeit* und *Einsatzfreudigkeit* je nach individueller Möglichkeit bewusst und nachhaltig gesichert als *Arbeits-Kraft* in das Unternehmen einzubringen: Wie im Sport ist hier nicht nur die verabsolutierte Höchstleistung der Maßstab, sondern auch die individuelle, ohne gesundheitlichen Raubbau realisierbare Leistung im Vergleich zum verfügbaren Potenzial. *Leisten* setzt somit eine ausgeprägte *Grundkompetenz des Sich-Beachten-Könnens* voraus, also ein ausgeprägtes *Selbst-Führen-Können*. Ist das *Selbst-Bewusstsein* des *Mit-Arbeiters* für die eigene *Arbeits-Kraft* verkümmert oder im Hinblick auf die Unternehmensziele falsch eingestellt (Ellbogenmentalität, Intrigantentum), dann kommt es auf die *Führungs-Leistung* der offiziell hierfür Verantwortlichen an. Deren *Führungs-Leistung* zeigt

sich nun darin, dass es 1. gelingt, die zuvor vorgestellten vier Möglichkeiten zu nutzen und dass es 2. auf möglichst lebendige, der jeweiligen Anforderungssituation zweckmäßigen Weise geschieht.

Dies gelingt aber nicht vom Schreibtisch aus, sondern nur durch Teilnehmen am *Puls der Basis*, dem alltäglichen Arbeitsgeschehen!

Rationalisierung der Arbeitskosten kann damit nicht nur so verstanden werden, quantitativ *gesund zu schrumpfen* und die Zahl der *Mit-Arbeiter* zu verringern (mit niedrigeren Gehältern, längeren Arbeitszeiten und selteneren Lohnerhöhungen) sowie über gleichzeitige Aufgabenverdichtung dieselbe Wertschöpfung erreichen zu wollen – bis das Unternehmen auf dem Erdball immer weiter nach Osten abwandert, so dass es einem westlich wieder begegnet. Diese quantitativ-angelegte Rationalisierung von Arbeitskosten ist zwar gängig, aber selten intelligent. Der Fehler in derartigen Kosten-Nutzen-Rechnungen liegt darin, den Aspekt der aktivierbaren *Arbeits-Kraft* als grundsätzlichen *Leistungsfaktor* zu vernachlässigen. Der Fehler zeigt sich darin, dass wesentliche Berechnungsfaktoren beim Rationalisieren zum einen die *Ausgabensumme für Arbeit*, (was auf die *Summe der Mit-Arbeiter* hinausläuft), zum anderen die *Verdichtung von Aufgaben* auf die verbleibenden *Mit-Arbeiter* sind, also die sogenannten *Arbeits-Kosten*.

Geht man aber davon aus, dass die Wertschöpfung eines Unternehmens unmittelbar von der *Arbeits-Kraft* abhängt, so könnte die Wirtschaftlichkeit auch dadurch gesteigert werden, die verfügbaren *Arbeits-Kräfte* im Sinne eines unternehmerischen *Kraft-Trainings* zu aktivieren und intelligent zu *leiten*.

Selbstverständlich liegt die Lösung irgendwo in der Mitte zwischen *Gesund schrumpfen* und Kostensenkung einerseits und verbesserter Nutzung vorhandener *Arbeits-Kräfte* bei gleichbleibenden *Arbeits-Kosten* andererseits. Ich betone den zweiten Weg jedoch besonders, weil er häufig unbeachtet bleibt!

Im *Wachsen-Können*, welches alle zuvor genannten Prozesse, Rahmenbedingungen und persönlichen Grundeinstellungen mit einschließt, kann die eigentliche Kompetenz der Führungskräfte gesehen werden. Wenn es gelingt, das Potenzial der verfügbaren *Arbeits-Kraft* einer Summe von *Mit-Arbeitern* zu identifizieren (1.), zu aktivieren (2.), zu vergrößern (3.) und hinsichtlich der Unternehmensziele intelligent zu leiten (4.), dann kann ein Unternehmen nicht nur den Weg gehen, *gesund zu schrumpfen*, sondern genau anders herum: auf *gesunde* Weise bei stabilen *Arbeits-Kosten* zu *wachsen*!

Schrumpfen und *Wirkungsgrad-orientiertes Wachstum* sind damit beides Unternehmensstrategien zur *Gesundung* der Wirtschaftlichkeit, der letztere Weg vergeudet jedoch nicht

wirtschaftlich nutzbare *Arbeits-Kraft*. Für ein betroffenes Unternehmen ist es also möglich, sich selbst *aufzuwerten*, indem der Wirkungsgrad der *Mit-Arbeiter* im Wertschöpfungsprozess erhöht und damit der Gewinn vergrößert wird.

Der Prozess des *Verwertens* vorhandener Potenziale an *Arbeits-Kraft* steht damit im strategischen Mittelpunkt des unternehmerischen Wertschöpfungs-Denkens. Es ist ein *Wert*, welcher durch sein alltägliches Ausleben wichtiger Bestandteil der Unternehmenskultur werden kann und diese hierdurch maßgeblich fördert. Denn *Mit-Arbeiter* von Unternehmen wollen nicht motiviert, sondern ernsthaft beachtet werden. Voraussetzung hierfür ist aber das Entwickeln eines unternehmensbezogenen *Selbst-Bewusstseins* für verfügbare *Arbeits-Kräfte*. Das *Gesundshrumpfen* mit einhergehender Aufgabenverdichtung ergibt – und dies ist der Trugschluss – eben *keine Erhöhung des Wirkungsgrades* hinsichtlich der eingesetzten *Arbeits-Kraft*, sondern führt eher in Prozesse der *Selbst-Absicherung* bei den im Unternehmen verbleibenden *Mit-Arbeitern* und damit nur zu neuer Lähmung einsetzbarer *Arbeits-Kräfte*.

Der Weg der wirtschaftlichen *Gesundheit* durch ein entwickeltes unternehmensbezogenes *Selbst-Bewusstsein* vorhandener *Arbeits-Kräfte* ist kein einfacher Weg, denn er ist nicht voraussetzungslos möglich. Er setzt als Qualifikation die *Leistungs-Fähigkeit* bei den *Kräfte-Leitern*

selbst hinsichtlich der vier oben vorgestellten Handlungsmöglichkeiten voraus.

Diese Qualifikation ist jedoch nicht immer in notwendigem Maße ausgebildet: In der Praxis hapert es meistens schon im Vorstadium: der Grundkompetenz des Beachtens und des *gesunden Selbst-Bewusstseins* für die eigene *Arbeitskraft*. Wo soll dann das Gespür für die aktivierbaren *Arbeits-Kräfte* der anderen *Mit-Arbeiter* herkommen?

Damit lande ich wieder bei der ursprünglichen Fragestellung, die sich deutlich den Systemen von schulischer Bildung, Ausbildung, Weiterbildung und universitärer Qualifikation zuwendet: Wo werden die Menschen auf den Ernstfall des Arbeitslebens in der Unternehmens-Wirklichkeit vorbereitet und wo findet ein Herausbilden persönlicher Grundkompetenzen statt?

4. Der Fisch stinkt vom Kopf: Zwischen Performance Management, 360-Grad-Feedback und Emotionalität

Die gegenwärtige Situation: Das Herausbilden persönlicher Grundkompetenzen und beruflicher Schlüsselqualifikationen ist im deutschen Ausbildungssystem auf die Unternehmens-Praxis *abgeschoben*. Hier werden verfügbare *Arbeitskräfte* der *Mit-Arbeiter* durch mangelhaftes *Führungs-Verhalten* vergeudet und nachhaltig blockiert. Mehrere Studien zeigen dies eindrucksvoll. Aber es gibt Wege, welche helfen. Diese sind nicht nur exklusiv in Angeboten externer Berater eingeschlossen, sondern erschließen sich auch dem gesunden, unternehmerisch aufgeschlossenen Hausverstand.

Einer Studie der Gallup Organization vom Oktober 2003 zufolge liegt die Identifikation deutscher *Mit-Arbeiter* mit Ihren Arbeitgebern auf einem international niedrigen Niveau. 88% aller befragten *Mit-Arbeiter* identifizieren sich wenig oder gar nicht mit dem Unternehmen, für das sie arbeiten. Der wirtschaftliche Schaden dieser fehlenden Identifikation und ihrer Folgen wird auf 250 bis 260 Mrd. Euro jährlich geschätzt. Besonders interessant ist nach der Gallup-Studie, dass *Mit-Arbeiter* gefühlsmäßig nicht die Unternehmen an sich als potenziellen Kündigungsgrund angeben, sondern das Verhalten ihrer direkten Vorgesetzten: Mit der Kündigung als *Flucht* können sie sich also ihrer Vorgesetzten *entledigen*, trotz aller zu erwarteten Schwierigkeiten von Arbeitssuche und Einarbeitung in neuen Unternehmen. Dennoch ist Potenzial an *Arbeits-Kraft*

vorhanden: Bei der Frage, ob diese *Mit-Arbeiter* noch dazu bereit sind, in diesen Unternehmen ihre *Arbeits-Kraft* erbringen zu wollen, ist die Antwort nach den Ergebnissen der Gallup-Studie ein eindeutiges *Ja*: 69% der Befragten haben nach Bewertung der Gallup Organization ein positives Verhältnis zu ihrer Arbeit.

Ein alter Spruch sagt: Der Fisch stinkt zuerst am Kopf!

Moderner und mit empirischen Daten untermauert drückt es die österreichische Unternehmensberatung Czipin & Proudfoot Consulting aus:³ Nach dieser seien 67% der in Deutschen Unternehmen verschwendeten Arbeitszeit auf *Fehler des Managements* zurückzuführen. In der oberen und mittleren Führungsebene würden jährlich etwa 6,4 Milliarden Arbeitsstunden aufgrund fehlender oder fehlgeleiteter *Führungs-Kräfte* unproduktiv verschwendet, was einem Wert von etwa 160 Milliarden Euro oder 7,6 % des Bruttoinlandsprodukts 2002 entspräche. Mangelhaftes Planen und Steuern seien die hauptsächlichen Gründe.

Aus Gründen der Plausibilität sollte man nach Czipin & Proudfoot daher zuerst bei den *Führungs-Kräften* die *Ursachen* des reduzierten Einbringens potenziell verfügbarer

³ Grundlage der Meta-Studie von Czipin & Proudfoot waren über 1357 Einzelstudien zu Projekten, die Proudfoot unter anderem in Deutschland, Österreich, Frankreich, Großbritannien, Ungarn und den USA durchgeführt hat. Sie findet sich im Internet unter der Adresse http://www.czipinproudfoot.com/Studien_PDFs/ProductivityStudy2002D.pdf.

Arbeits-Kräfte und damit die eingeschränkte *Lebendigkeit* suchen.

Dies ist aber nicht einfach. Nach einer Studie der Unternehmensberatung Booz Allen Hamilton wirken sich in vielen Unternehmen die aktuellen Organisationsstrukturen lähmend darauf aus, neue Ideen und Strategien in die Praxis umzusetzen. Nur 38% der in Deutschland befragten Unternehmen bewerten ihre aktuellen Strukturen als *gesund*, 49% als *ungesund*. „Die Voraussetzungen, Strategien schnell umzusetzen, sind erstaunlich schlecht und zwar weltweit“, stellt eine Mitautorin der Studie fest.⁴ Dabei fällt auf, dass besonders Führungskräfte die Qualität ihrer Unternehmensstrukturen überschätzen: Etwa zwei Drittel der befragten Geschäftsführer schätzen sie besser ein als zeitgleich befragte *Mit-Arbeiter*. Sie haben einen sehr optimistischen Blick und sind nicht nahe genug an der Basis.

Ursachenforschung ist aber nur die eine Suchrichtung. Werden die erschreckenden Daten der Studie von Czipin & Proudfoot mit denjenigen der Gallup-Studie und von Booz Allen Hamilton zusammengedacht, so muss man sich ohne Zeitverlust (Zeit sei schließlich Geld) sofort dem *produktiven Schwelbrand* zuwenden. Das führt dazu, sich die Frage zu stellen, wie die aktuelle *Lebendigkeits-*

⁴ Siehe hierzu: Schlecht organisiert. Studie: Viele Firmen zu komplex, überverwaltet und unkoordiniert. in: Süddeutsche Zeitung 5.11.2004, S.24

Situation im Unternehmen durch eine aktivierte, intelligente *Eigen-Lebendigkeit* von Führungskräften beeinflusst werden kann.

Dazu sind aber Schlüsselqualifikationen notwendig (sowohl bei den Führungskräften als auch bei den übrigen *Mit-Arbeitern*), welche im deutschen Ausbildungssystem, insbesondere in den Berufsschulen und den Hochschulen, momentan kaum berücksichtigt werden.

Die *marktgerechte Einstellung* der arbeitenden Menschen muss also aus der Not heraus, aus Gründen der *wertschöpfenden Selbsterhaltung* in den Unternehmen selbst erfolgen. Dieses Bedürfnis nach optimierter *Einstellung* über die Fachqualifikationen hinaus wird von Coaching-, Trainings- und Seminarangeboten externer Berater umfangreich befriedigt.

Der expandierte Beratermarkt mit Angeboten zu annähernd jedem Thema, was berufliche Schlüsselqualifikationen auch nur tangiert, ist jedoch erst der zweitbeste Weg. Denn zuerst stellt sich die Frage, was die Unternehmen selbst für die unternehmensgerechte Einstellung ihrer *Mit-Arbeiter* tun können, d.h. welche *Selbstheilungskräfte* mit Hilfe des gesunden, unternehmerischen und menschlichen *Hausverstandes* aktiviert werden können. Wenn Führungskräfte dann nicht mehr weiter wissen, ist der Einkauf externer Beratungskonzepte immer noch möglich.

In der Praxis läuft es meistens aber anders herum: Zuerst werden Inhalte eingekauft in der Hoffnung einer zügigen Wirksamkeit. Wird später dann deutlich, dass sich nur wenige Effekte auf die Gemeinschaft von Führungskräften und *Mit-Arbeitern* einstellen, gehen Unternehmen den Weg, sich selbst damit zu befassen.

Veränderungen am Kopf als Performance Management

Ich möchte mich dem Weg widmen, der in den Unternehmen selbst, mit Hilfe des *Hausverstandes*, gangbar ist. Die zu Beginn vorgestellten Studienergebnisse bilden hier mögliche Dreh- und Angelpunkte.

Stinkt der Fisch vom Kopf, dann kann hier, am *Kopf* des Unternehmens (der Abteilungen, der Zweigstellen, der jeweiligen Organisationseinheit), auch die Veränderung der *Lebendigkeits-Situation* beginnen. Zumindest zu Beginn ...

Ob man dabei mit riesengroßen Plakaten mit diesem Spruch in den Chefetagen weiterkommt, ist genauso fraglich wie das Engagieren externer, gut redender Berater. *Lebendigkeit* kann nicht durch eine externe Beratung eingekauft und dann per Dekret den *Mit-Arbeitern* verordnet werden, sie muss *gelebt* werden, um arbeitsbezogene Kooperationen zu *be-leben*: Wird die *Lebendigkeit* von Führungskräften *vorge-lebt*, dann wird sie von Be-Teiligten der praktischen Kooperationen *er-lebt* und kann in der Folge *nachge-lebt* werden. Die

Wirkungsrichtung des *Vor-Lebens* sollte aber nicht nur vertikal von den Führungskräften hin zu den *Mit-Arbeitern* verfolgt werden, sondern ebenso horizontal, also auch innerhalb der *Kasten* der Führungskräfte und *Mit-Arbeiter*. Die Unternehmenskultur *be-lebende Mit-Arbeiter* können dann eine positiv nutzbare *Unruhe* im sozialen Gefüge verursachen und hiermit bewirken, andere *Mit-Arbeiter* mit *Lebendigkeit* zu *infizieren*. Und dies gilt sowohl innerhalb der *Chefetage*, wie auch in der gesamten *Mit-Arbeiter-Gemeinschaft*.

Beachten Führungskräfte ihre eigene *Lebendigkeit* und entwickeln sie ein *Selbst-Bewusstsein für Arbeits-Kräfte*, dann wäre dieses Training der eigenen *Führungs-Kraft* im unternehmerischen Denken ein brauchbarer Baustein im *Performance Management*. Dessen leitenden Fragen 1. Was passiert? 2. Warum passiert es? 3. Wie wird es weitergehen? 4. Was können wir jetzt unternehmen? werden hier auf das alltägliche Kooperieren bei unternehmensbezogenen Aufgaben konkretisiert und beantwortet. Verfügbare *Führungs-Kräfte*, also die *Lebendigkeit* der Führungskräfte, sollten genau hier in das gemeinschaftlichen Miteinander der *Mit-Arbeiter* eingebracht werden. Durch lebendiges, beachtendes Teilnehmen der Führungskräfte an den unmittelbaren Arbeitsprozessen kann es gelingen, die *Arbeits-Kräfte* der *Mit-Arbeiter* zu beachten und zu aktivieren. Ebenfalls kann es nur auf diese Weise gelingen,

die vorhandenen *Führungs-Kräfte* zweckmäßig *just in time* einzustellen:

Wie sollen denn die Antennen für die eigene Wahrnehmung der Unternehmenskultur anders eingestellt werden, als durch das eigene, lebendige *Be-teil-igen* am *Puls der Basis*?

Deshalb erfordert ein modernes *Performance Management* geradezu den *leiblichen Einsatz von Führungs-Kraft* im alltäglichen Arbeitsprozess als *Investition* in die *Performance*. Nicht nur in die *Performance* der *Mit-Arbeiter* im Sinne einer gesteigerten *Arbeits-Kraft*, sondern auch in die *Performance* der Chefs im Sinne gesteigerter *Führungs-Kräfte*, welche die verfügbaren *Arbeits-Kräfte* intelligenter aktivieren und leiten.

Wenn Unternehmensberatungen vorschlagen, mindestens einmal im Jahr Mitarbeitergespräche zur Bindung an die Ziele des Unternehmens durchzuführen, ist das ein *naives Unterfangen*. Und die reichhaltige Palette an Potenzialanalysen, Trainingsangeboten, Förderprogrammen und Management-Seminaren, deren allgemeiner Nutzen (zumindest für den Trainer-, Berater- und Coaching-Markt) unbestritten scheint, helfen in der Arbeits-Praxis auch nur wenig: Sie sind nur wenig geeignet, das verfügbare Potenzial der *Mit-Arbeiter* an *Arbeits-Kraft* zu aktivieren, sie lassen weitere Aspekte von *lebendiger Teil-nahme* am *Puls der Basis* außen vor, insbesondere das Aktivieren

verfügbarer *Arbeits-Kräfte* und durch intelligent eingestellte *Führungs-Kräfte*.

Das Wachsen vom Teil-Nehmern zu Teil-Gebern

Wird das *Performance Management* häufig nur als Form der zielorientierten *Gesprächstherapie* oder als ein *Management der eigenen Leistung* betrachtet (dem man dann mit Hilfe von Coaches, Beratung, Seminaren beizukommen versucht), so ist dies eine falsche Einstellung, denn sie folgt dem Motto *Wenn jeder an sich denkt, ist an alle gedacht*.

Dies ist aber in einer auf Kooperation (!) angelegten Gemeinschaft grundfalsch und verfestigt eher die Zustände, wie sie in den zu Beginn vorgestellten Studien beschrieben werden. Zwar ist es richtig, dass das *Performance Management* bei einem selbst und damit an der eigenen *Lebendigkeit* und den eigenen *Arbeits-Kräften* zu beginnen hat. Die Achtsamkeit muss im Arbeitsprozess aber zeitgleich auf die anderen *Mit-Arbeiter* gerichtet werden, um das Kooperieren im Sinne gruppenbezogener Synergieeffekte optimieren zu können: *Performance Management* bei *Führungs-Kräften* ist also ein zweiseitiges, janusköpfiges Geschehen und nicht einfach – aber dafür werden Führungskräfte letztendlich bezahlt.

Stinkt der Fisch vom Kopf, dann kann hier, am *Kopf* des Unternehmens (der Abteilungen, der Zweigstellen, der jeweiligen Organisationseinheit), auch die Veränderung der *Lebendigkeits-Situation* beginnen. Zumindest zu Beginn. Später aber,

wenn sich Führungskräfte als *lebendige Vorbilder* partnerschaftlicher Kooperationen einbringen, gilt es für alle, am Unternehmen *teil-nehmenden Mit-Arbeiter* des Unternehmens. Sie werden dann von *Teil-Nehmern* zu *Teil-Gebern* in der Organisation.

In der *teil-gebenden Lebendigkeit* bieten sich Chancen zum intensiveren Austausch von Sachinformationen zwischen Führungskräften und *Mit-Arbeitern*. Das vorhandene Fachwissen kann durch eine lebendige und auf gegenseitiges Achten ausgerichtete Zusammenarbeit wegen des unmittelbaren Dialogs besser genutzt werden als es in einem strukturierten, aus dem unmittelbaren Arbeitsstrom herausgelösten KVP (*kontinuierlicher Verbesserungsprozess*), im Ideenmanagement oder im betrieblichen Vorschlagswesen möglich ist: direkt am Brennpunkt des Geschehens, ohne Zeitverzögerung, ohne verzerrendes Vermitteln. Know-how kann situativ vernetzt werden, z.B. zwischen erfahrenen und unerfahrenen *Mit-Arbeitern* oder zwischen jüngeren und älteren *Mit-Arbeitern*. *Teilnehmende Lebendigkeit* können auf sachlicher Ebene zu einem organisatorischen *Wachstumsprozess* führen, in dem Prozess- und Strukturveränderungen aus *innerer Notwendigkeit* heraus *wachsen* können.

Das Entfalten einer *teil-gebenden Lebendigkeit* ist Dreh- und Angelpunkt von Maßnahmen des KVP, des Vorschlagswesens, des Ideenmanagements. Hierdurch gelingt es, schon mittelfristig die *Mit-Arbeiter* aus abwartenden Haltungen herauszuholen und mit ihnen gemeinsam Veränderungen zu gestalten.

Das *Wachsen* der gemeinschaftlichen Zusammenarbeit, einer bestimmten *Kultur* des Zusammen-Arbeitens, erfolgt jedoch nicht nur auf der Prozess- und Organisationsebene bzw. im Hinblick auf Arbeitsaufgaben. *Teil-gebende Lebendigkeit* bedeutet auch, dass sich im Arbeiten an Sachaufgaben die Menschen selbst *begegnen*. Dann kann der *stinkende Fisch* nicht nur vom *Kopf*, sondern auch vom *Schwanz* lebendiger werden. Es begegnen sich nicht nur sachorientierte Meinungen und Vorschläge, sondern einzelne Persönlichkeiten mit individuellen Stärken und Schwächen, Wünschen, Ängsten und Gefühlen; das gilt sowohl für die Führungskräfte als auch für die *Mit-Arbeiter*.

Teil-nehmende Lebendigkeit bedeutet also, die Weise des Begegnens zwischen sich und den anderen *Mit-Arbeitern* zu beachten und mit dem Ziel einer optimalen Kooperation zu fördern. Die Hauptfrage dieses Begegnens lautet: *Wer begegnet mir auf welche Weise?* Es bedeutet auch, die Weise der eigenen *Lebendigkeit* im gemeinschaftlichen Miteinander beachten zu lernen: *Wie begegne ich den anderen, damit sie mir auf die stattfindende Weise begegnen?* Die *Be-Lebung der Führungs-Kräfte* – sowohl der Führungskräfte als auch der *Mit-Arbeiter* – in der alltäglichen Zusammenarbeit ist also kein einseitig ausgerichteter Vorgang, sondern ein wechselseitiger Prozess. *Teil-nahme* und *Teil-gabe* müssen beide beachtet werden.

Die Kunst, sich selbst zu managen kann sich gerade hier zeigen und entwickeln. Das *Be-Leben des Kooperierens* durch das *lebendige Sich-Einbringen* zieht die *teilnehmenden* und *teilgebenden* Personen selbst in den *Performance-Prozess* mit ein: ihre *Arbeits-Kraft* und ihre *Führungs-Kraft*.

Arbeits-Kräfte und *Führungs-Kräfte* üben nicht nur *Wirkungen* auf die anderen Personen sowie auf den Arbeitsprozess aus, sondern erfahren auch *Rück-Wirkungen* von ihnen. Diese *Rück-Wirkungen* erfolgen sowohl bzgl. der Arbeitsprozesse aber auch bzgl. Aspekten wie der Kommunikation oder dem Kooperationsstil. Dann ist es nicht mehr notwendig, in einem expliziten *Change Management* die *Mit-Arbeiter* mit dem richtigen Feedback und geeigneten Interventionen für Wandlungsprozesse zu *mobilisieren* oder *Change agents* zu implementieren.

Begegnen und Feedback in real time

Die *Performance* der *Lebendigkeit* kann sich in diesem wirklichen Begegnen im Hinblick auf wichtige Arbeitsaufgaben entfalten und dort in *real time*, quasi *live*, beachtet werden. In Moderationsrunden, in Vorschlagszetteln und in herbeizitierten Gesprächen am Schreibtisch kann es auf diese intensive Weise nicht gelingen.

Sich in dieser *teilnehmenden* und *teilgebenden* Lebendigkeit selbst die Fragen zu stellen *Was bewirke ich?*

und *Wie wirke ich?* kann mehr helfen als jedes psychologisierende *360-Grad-Feedback* für den exklusiven Kundenkreis der Führungskräfte in einem Seminarraum mit externer Moderation.

Beim sogenannten *360-Grad-Feedback* soll das Verhalten von Führungskräften optimiert werden. Es wird von verschiedenen Personen bewertet, mit welchen zusammen gearbeitet wird. Anhand einer Befragung (meistens Fragebogen, auch online) wird zuerst ein Selbstbildnis erstellt, welches dann mit einem Fremdbild (Vorgesetzte, *Mit-Arbeiter* oder Kunden beantworten denselben Fragebogen) verglichen wird. *360-Grad-Feedback* steht für die vielen *Perspektiven des Fragens*. Häufig geht es dabei um *Schlüsselqualifikationen* wie Kommunikation, Kooperation oder Kundenfreundlichkeit. Durch diesen Vergleich von Selbst- und Fremdeinschätzungen soll ein *Rundum-Bild* entstehen, um der Führungskraft die eigene Wahrnehmung neu einzustellen. Mehrere Aspekte sprechen gegen dieses Bewertungs-Verfahren:

1. Das *360-Grad-Feedback* ist aber ein vom alltäglichen Arbeitsprozess abgelöstes Geschehen, fern der *lebendigen Teilnahme*. Es sind nur Worte und über Worte können unendlich viele neue Worte verloren werden.
2. Es wird unterstellt, dass das Wissen mehrerer Perspektiven letztendlich das Führungsverhalten optimieren kann (*unterstellter Transfereffekt*). Meiner Ansicht ist dies aber nur durch eigene Erlebnisse im konkreten Arbeitsprozess möglich

durch Erfahrung, aber nur wenig durch Fragebögen und Reden.

3. Das Verfahren ist aufwendig und bezieht sich daher auf die Führungskräfte. Um alle *Mit-Arbeiter* mit einzubeziehen, ist dieses *kopflastige Verfahren* ungeeignet und trägt – eben wegen des fehlenden Begegnens im Arbeiten – nicht unmittelbar zur Aktivierung von *Arbeits-Kräften* und *Führungs-Kräften* bei.
4. Die *Führungs-Kraft* selbst, im Sinne eines *intelligenten Leitens* der *Arbeits-Kräfte* fällt unter den Tisch, als ob diese Kompetenzen per Osmose nach dem *360-Grad-Feedback* von selbst erscheinen.

Es geht nicht darum, sich gegenseitig einredend den verbalen, rhetorisch manipulierenden Spiegel vorzuhalten, sondern sich statt dessen im *lebendigen Kooperieren* wortwörtlich *die Hand zu geben*. Ziel des *360-Grad-Feedbacks* soll es sein, das Verhalten der Führungskräfte im Rahmen des *Performance Managements* zu optimieren. Wie das Aktivieren und intelligente Leiten von *Arbeits-Kräften* bei den *Mit-Arbeitern* (und auch den Führungskräften selbst) gelingen soll, ist fraglich, wenn auf das *lebendige Einstellen* der eigenen *Antennen* im konkreten Arbeitsgeschehen verzichtet wird. Statt dessen kann das *lebendige Teilnehmen* in Form von begleitender Teilnahme und teilnehmender Beobachtung im gemeinschaftlichen Miteinander von Führungskräften und *Mit-Arbeitern* wie ein *360-Wechselwirkungs-Netzwerk* für jeden Teilnehmer wirken. Diesem kann man sprichwörtlich *an jeder Ecke* des

Unternehmens achtsam begegnen und dann im Prozess des *Performance Managements* optimieren.

Lebendigkeit und Emotionalität

Das Einbringen der eigenen *Lebendigkeit* darf auch nicht mit einem auf *Emotionalität* ausgerichteten *Wertewandel* verwechselt werden, aus welchem dann ein verändertes Arbeits- und Führungsverhalten quasi wie durch eine *Osmose* von selbst entsteht.

Viele Unternehmensberatungen betrachten die in den eingebrachte *Emotionalität* der Führungskräfte als Grundlage eines *Wertewandels* hin zu einer neuen, der Wertschöpfung dienlicheren *neuen Arbeitswelt* – und bieten hierzu notwendige Beratungsformen an. Ob der *Schlüssel* aber wirklich die *Emotionalität* ist, ist fraglich. Denn *Emotionalität* ist nicht der *Schlüssel*, sondern ein oberflächlich sichtbares *Zeichen* für veränderte Wechselbeziehungen zwischen den *Mit-Arbeitern* im Arbeitsalltag.

Richtig ist, dass Emotionen unser Leben maßgeblich bestimmen. Aber dieses *kausale Ursache-Wirkungs-Denken* geht in der auf *lebendiges Begegnen* gegründeten Praxis nicht auf. Denn dann stellt sich die aristotelische Frage nach der *ersten Ursache*: Was hat denn die *Emotionen* maßgeblich bestimmt, damit diese unser *Leben* maßgeblich bestimmen können? Dieses Fragen endet im Kreis. Tatsache ist, dass sich *Emotionalität* und *Leben* als

untrennbare Einheit entfalten. Auf der Suche danach, an welchen *Ur-Sachen* der Wertschöpfung im Unternehmensalltag zuerst brauchbar angesetzt werden kann, lande ich beim konkreten, in *leibhaftigen Begegnungen* und *Kooperationen* sich zeigenden *Lebendig-Sein* der *Mit-Arbeiter* – nicht aber bei *Emotionalität*.

Veränderte Wechselbeziehungen in Form lebendigerer Kooperationen mit verbesserter Kommunikation sind die Konsequenzen einer erhöhten *Lebendigkeit*, *Teil-Nahme* und *Teil-Gabe* verfügbarer *Arbeits-Kräfte* der *Mit-Arbeiter*. Diese *Lebendigkeit*, *Teil-Nahme* und *Teil-Gabe* der *Mit-Arbeiter* wird wiederum provoziert durch das intelligente *Einstellen* der *Führungs-Kräfte*, was durch das Einbringen der eigenen *Lebendigkeit* geschieht: durch Kooperieren, teilnehmendes Beobachten und begleitendes Mitarbeiten. Dies ist der *Schlüssel* zum Erschließen verfügbarer Potenziale an *Arbeits-Kraft*, was nichts mit oberflächlich aufgesetzter, im Beratungsseminar eingekaufter *Emotionalität* zu tun hat, noch weniger mit einem ursächlich *weiblichen Prinzip*.

Das Beachten *weiblicher Prinzipien*, das Fordern der *Integration emotionaler Qualitäten*, um das *Arbeitsgeschehen mit Leben zu füllen* bedeutet, das Pferd von hinten aufzuzäumen, also Ursache und sichtbare Wirkung zu verwechseln. *Leben* ist in der Gemeinschaft der *Mit-Arbeiter* häufig genügend vorhanden. Es stellt sich aber die Frage, ob die *Richtung* der durch das *Leben* bedingten *Arbeits-*

Kräfte den Zielen der Wertschöpfung entspricht. Das hat nichts mit einem arbeitsorientierten Verhaltenstraining zu tun, sondern mit der wirklichen Arbeitspraxis. Es geht also nicht um ein *Füllen mit Leben*, sondern um das intelligente *Richten der lebendigen Kräfte* durch die eigenen, lebendig eingebrachten *Führungs-Kräfte*. Sonst geht das Leben – und damit auch die *Emotionalität* – in Form von Mobbing, *Dienst nach Vorschrift, innerer Kündigung* und ausbleibender Kooperationen *nach hinten los*.

Lebendigkeits-SWOT

Die SWOT-Analyse ist ein Verfahren, mit dem eine Situation auf bestimmte Weise zur Sprache gebracht wird. Die englische Abkürzung SWOT leitet sich ab aus: Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen), Threats (Gefahren). Eine SWOT-Analyse wird im allgemeinen als Management-Instrument zum Konzipieren von Projekten und Veränderungsprozessen eingesetzt. Ihr Einsatz beim Entfalten von *Führungs-Kraft* und *Arbeits-Kraft* erscheint auf den ersten Blick ungewöhnlich. Weil in ihrer Struktur aber auch Aspekte der Unternehmenskultur erfasst werden können, ist sie hier durchaus geeignet.

In einer SWOT-Analyse können von Führungskräften die Stärken und Schwächen der Zusammenarbeit bzw. der alltäglichen Arbeitsweise besprochen und festgehalten werden. Diese Stärken und Schwächen beziehen sich auf

die eigene Arbeitsweise und wie sie im Umfeld bei den *Mit-Arbeitern* ankommt:

- Was wird auf welche Weise getan?
- Warum wird etwas nicht getan?
- Welche Konsequenzen ergeben sich für die Führungskraft als Entscheider seines eigenen Tuns oder Lassens?

Auf diese Weise können Stärken und Schwächen der *Mit-Arbeiter* in den alltäglichen Arbeitsprozessen beachtet werden. Dann werden Verbesserungsmöglichkeiten und Gefahren analysiert, die in die eigenen Stärken und Schwächen und in diejenigen der *Mit-Arbeiter* hineinspielen. Ziel ist es, mit Hilfe der SWOT-Analyse Aufgaben abzuleiten, gemäß Leitfragen wie: Was muss getan werden? Oder: Welche individuellen Stärken können in unternehmerischen Nutzen umgewandelt werden?

Ohne *teilnehmende Lebendigkeit* am *Puls* des Arbeitsgeschehens ist das Erstellen einer SWOT-Analyse für den Bereich von *Führungs-Kraft* und *Arbeits-Kraft* nicht umfassend möglich. Denn eigentlich geht es gar nicht um das Verfahren der SWOT-Analyse selbst, sondern um die *Weise, wie der eigene Blick für das konkrete Arbeitsgeschehen eingestellt wird.*

Die SWOT-Analyse ist damit nicht nur ein Diagnose-Instrument, sondern auch eine brauchbare *Maßnahme zum Schärfen* des eigenen Blickes: Sie ist nicht nur *Werkzeug*, sondern ebenso *Lernzeug*. Das *Suchraster* der SWOT-

Analyse zentriert bestimmte Fragen des *gesunden unternehmerischen Hausverständes* um das *Wie* des Arbeitsgeschehens. Hier, in einer lebendigen *Mit-Arbeiter-Gemeinschaft*, kann der SWOT-Gedanke dann das Verhalten der *Führungs-Kräfte* positiv auf aktuelle situative Anforderungen einstellen:

- Wo werden *Arbeits-Kräfte* optimal eingesetzt, wo hapert es woran?
- Was bedingt das Ausschöpfen verfügbarer *Arbeits-Kräfte*?
- Wo bedingen wessen *Arbeits-Kräfte* welche positiven und negativen Effekte?

Auf diese Weise kann eine Schlüsselqualifikation (zuerst) für Führungskräfte und (in einem weiteren Stadium auch für) *Mit-Arbeiter* darin bestehen, selbständig eine derartige SWOT-Analyse spontan durchzuführen und in einem sich anschließenden gemeinschaftlichen Dialog miteinander zu entscheiden, was auf welche Weise optimiert werden kann.

Dies ist aber erst der zweite Schritt. Denn der erste besteht darin, mit der Situation selbst *in Kontakt* zu kommen. Für Führungskräfte bedeutet das, den *Zeitanteil* sogenannter *Management-Aufgaben* am Schreibtisch zu reduzieren und den *Kontakt-Anteil* zu erhöhen.

Ohne ein *leibhaftiges Begegnen* mit den *Mit-Arbeitern* geht es also nicht!

5. Unternehmensphilosophie und Arbeitsalltag

Oftmals wird behauptet, in der heutigen Zeit von Hyperkapitalismus, zunehmender Globalisierung oder EU-Osterweiterung sei es nicht angemessen, über ein Thema wie *Unternehmenskultur* viele Worte zu verlieren. *Unternehmenskultur* sei altmodisch und unbezahlbarer, humaner Luxus, den man sich heute bei knappen Kassen nicht mehr leisten könne. Lediglich Profit und Effizienz seien einzig maßgebende *Entscheidungsgrößen* in der Unternehmenswirklichkeit, nicht das Berücksichtigen *altruistischer Werte* wie *Unternehmenskultur*. Die heutige Zeit taue deshalb nicht mehr für das Entfalten einer *guten*, gemeinschaftsfördernden Unternehmenskultur. Vielmehr seien Preiskampf, Konkurrenz, das Lockern betrieblicher Einbindungen von *Mit-Arbeitern*, Flexibilität, Hire&Fire – Strategien, Shareholder value und das Erhöhen des Arbeitsdrucks durch drohende Arbeitslosigkeit aus Sicht der *Mit-Arbeiter* ein hinzunehmendes Übel und gleichzeitig ein Qualitätsmerkmal rational denkender Führungskräfte, ein Mittel zum Zweck.

Dies kann aber auch genau andersherum gesehen werden: Gerade in Zeiten knapper Kassen und hohen Wettbewerbsdrucks ist eine ausgeprägt positive Unternehmenskultur Grundlage des nachhaltigen Sicherns optimaler Wertschöpfungsprozesse, welche unmittelbar mit der Gemeinschaft der *Mit-Arbeiter* verbunden sind. Der Mensch steht zwar nicht im Mittelpunkt – denn dort steht der Profit. Aber

der Mensch ist hier *Mittel zum Zweck*. Das ist so und muss weder verschleiert noch beschönigt werden.

Das Entfalten einer brauchbaren und damit auch als *wirtschaftlich gesund* bezeichnenbaren Unternehmenskultur ist somit gerade in heutiger Zeit, geprägt von zunehmenden Rationalisierungs- und Produktivitätsbemühungen, unablässige Voraussetzung. Das humane Entfalten einer *gesunden* Unternehmenskultur, in welcher Leistungsvoraussetzungen, Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der auf rationale Weise zusammengesetzten Mitarbeiterschaft *dominierende Werte* sind, wirkt sich positiv auf die unternehmerische Wertschöpfung aus.

Das Beachten der *Mit-Arbeiter* wird immer wichtiger, denn es gibt schließlich immer weniger davon in den Unternehmen.

Unternehmenskultur ist ein wertneutraler Begriff. Er fasst die *Gesamtheit gelebter Wertvorstellungen, Handlungsmuster* und *Umgangsformen* zusammen, welche im Arbeitsalltag auffindbar sind. Jedes Unternehmen hat seine ihm eigene Kultur, geprägt durch die Gemeinschaft der miteinander arbeitenden *Beschäftigten*. Irgendeine gibt es also immer – es ist dabei gleichgültig, ob man diese als *gut* oder *schlecht* bewertet, ob sie dem Unternehmen, insbesondere der Unternehmensführung, *passt* oder nicht.

Die gelebte, tatsächliche *Unternehmenskultur* muss aber von der kommunizierten *Unternehmensphilosophie* unterschieden werden.

Zwischen demjenigen, was die Unternehmensleitung gerne als Wunschbild bzw. *Leitbild* des innerbetrieblichen Umgangs sprachgewaltig beschreibt und auf Hochglanzpapier öffentlichkeitswirksam publiziert (was wir als *Philosophie* bezeichnen) und demjenigen, was tatsächlich beobachtet werden kann (was wir als *Kultur* bezeichnen), besteht oftmals ein erheblicher *Unterschied*. Diese Differenz zwischen dem gewünschten Bild einerseits und der tatsächlich gelebten Kultur andererseits wird häufig als *cultural gap* bezeichnet.

Besteht hier ein großer, unübersehbarer Unterschied, dann verlieren Führungskräfte, welche die Unternehmensphilosophie kräftig anpreisen (viele Verantwortliche lassen es sich auf Betriebsversammlungen kaum nehmen, wortreich die eigene Unternehmensphilosophie darzustellen und zu loben), zunehmend an *Glaubwürdigkeit*. Denn Mit-Arbeiter bemerken schnell den *Unterschied* zwischen dem *Handeln* innerhalb der gelebten Unternehmenskultur und der schöngefärbten *Rederei* darüber als *gewünschte* Unternehmensphilosophie.

Bei vorhandenen Differenzen reagieren sie verständlicherweise ablehnend auf dieses Führungsverhalten. Sie kennen kommunizierte Leitbild-Visionen und können diese durchaus ironisch wiedergeben. Sie kennen aber auch den Unterschied zur *tatsächlich gelebten Praxis*. Fordern diese Führungskräfte von den *Mit-Arbeiter* dann auch noch Flexibilität, Kreativität und Selbständigkeit ein, ohne dass sie selbst entsprechende *Vorbilder* sind, dann liegt keine

Lücke mehr zwischen Kultur und Vision, sondern eine kaum zu überspringende *Schlucht*.

Leitbilder sind gefährliche Hirngespinnste! Sie bieten keine Orientierung für den Arbeitsalltag. Statt dessen bergen sie in ihren Binnenwirkungen auf die *Mit-Arbeiter* die große Gefahr, durch den Unterschied zur tatsächlich gelebten Kultur die *Glaubwürdigkeit* der Führungskräfte zu verspielen.

Von der Unternehmensleitung wird häufig der Versuch unternommen, den *cultural gap* durch Maßnahmen zugunsten des gewünschten Unternehmensbildes zu *minimieren*. Denn das Unternehmensbild ist zentrales Element der *Markenbildung* – sowohl in der *Binnenwirkung* auf die Mit-Arbeiter, als auch in der *Marktwirkung* auf die *Kunden*. Entweder wird dann das gewünschte, *wortgemalte Blumenfeld* des Unternehmensbildes verkleinert, oder die Unternehmenskultur solange durch Maßnahmen zu verändern versucht, bis sie dem gewünschten, vermarktbareren Leitbild entspricht. Sollwert-orientiert wird dann der Ist-Zustand der gelebten Unternehmenskultur entsprechend *schönwortigen Vorgaben* zu verändern versucht und es werden Maßnahmen durchgeführt, welche die angestrebten Visionen bzw. Leitbilder erreichen können. Dabei bleibt der *cultural gap* aber stets bestehen: Der Arbeitsalltag wird rauher, die wortreichen Beschreibungen der eigenen Wunschvorstellungen aber nur wenig unschöner.

Dieses Vorgehen erscheint aber nur wenig zweckmäßig. Ein schönes Wunschbild als Soll-Wert zu entwerfen und daran Maßnahmen anzulegen ist zwar ein wunderbares Betätigungsfeld von Coaches, Kommunikationstrainern und Unternehmensberatern, bringt aber in der *Unternehmens-Realität* nur wenig. Denn Unternehmenskultur als *gelebtes Alltagsgeschehen* lässt sich nicht durch Führungsentscheidungen steuern, sondern ist ein wandelbares Geschehen innerhalb einer Gemeinschaft, welches sich aus sich selbst heraus entfaltet.

Deshalb muss der *Schwerpunkt auf den gelebten Ist-Zustand* selbst gelegt werden. Dieser Ist-Zustand mit seinen enthaltenen – genutzten, verhinderten und nutzbaren – Potenzialen sollte Dreh- und Angelpunkt aller Maßnahmen zur Unternehmenskultur sein, nicht das realitätsferne Bild der Unternehmensphilosophie!

Wenn überhaupt eine Philosophie wortreich durch die Unternehmensführung vertreten werden soll, dann sollte es genau dieses Bestreben sein: am Ist-Zustand anzusetzen und Optimales für die Wertschöpfung herauszuholen, indem eine *gesunde Unternehmenskultur* entfaltet wird.

Spielräume beachten statt Konzepte einkaufen

Beim Entfalten der Unternehmenskultur spielt das Thema *Verantwortung* eine wichtige Rolle. Selbstverständlich soll jeder *Beschäftigte* als *Mit-Arbeiter* für seine Aufgaben

verantwortlich sein, seinen zur Verfügung stehenden *Spielraum* nutzen, zum Nutzen des Unternehmens erweitern und an notwendigen Schnittstellen tatkräftig kommunizieren und kooperieren.

In modern klingenden Führungsansätzen stehen derartige *Verantwortungs-Konzepte* hoch im Kurs. Beim Entfalten einer *gesunden* Unternehmenskultur jedoch darf es aber vorerst nicht zu einem organisatorischen Dezentralisieren von Verantwortung kommen, in welcher ein Übermaß an Zusatzaufgaben den Mit-Arbeiter mitverordnet wird – wobei der Arbeitslohn jedoch derselbe bleibt. Dies ist besonders wichtig. Denn durch modische Führungs-Maßnahmen wie *Dezentralisierung von Verantwortung, Partizipation* oder *Delegation* werden zwar die *Spielräume* der Mit-Arbeiter vergrößert, aber *Aufgabenerweiterungen* ohne mitgegebene Aufstiegschancen oder Lohnentwicklungen geschaffen.

Dies stellt zuallererst immer eine *Arbeitsverdichtung* dar, die mittelfristig ein Erhöhen des *Arbeitsdrucks* nach sich zieht. Werden aus Rationalitätsgründen derartige Vorgänge durchgeführt, indem Abteilungen zusammengelegt werden, Hierarchieebenen beseitigt werden (einhergehend mit Entlassungen im Führungskräftebereich) und eine neue Aufgabenorganisation durchgeführt, dann sollte dies berücksichtigt werden. Im *organisatorischen Gewebe* des Unternehmens stellen derartige Vorgänge massive Eingriffe dar, die sich unmittelbar auf die Unternehmenskultur auswirken – womit genau das Gegenteil des Entfaltens

einer *gesunden* Unternehmenskultur begonnen würde. Positive Schlagworte wie *Verantwortung* oder fortschrittlich scheinende Modelle wie *Partizipation*, *Delegation* oder *flexible Arbeitszeiten* sind deshalb vorerst nur wenig gefragt.

Beim Entfalten einer *gesunden* Unternehmenskultur geht es um das *Fördern des gegenseitigen Beachtens im sachbezogenen Zusammenspiel*. Hiermit wäre ein überaus rationaler und wirksamer Schritt gemacht. Dies hat nichts mit aufgesetzten oder von externen Beratern implantierten Führungs-Konzepten wie *Partizipation*, *Delegation* oder *Dezentralisieren von Verantwortung* zu tun, sondern mit einem nüchternen Betrachten ablaufender Arbeitsprozesse.

Hierarchische Positionen (1.) und Stellen-Anforderungen (2.) bilden vorerst nicht den Hauptaspekt. Es geht erst mal gerade *nicht* um das Beseitigen bzw. Verflachen von Hierarchien und Verschieben von Verantwortungen, also um das Verändern des organisatorischen Gewebes der Organisation zugunsten eines *Lean Managements* (so dass man einige Führungskräfte entlassen kann und die *Mit-Arbeiter* dafür mehr Verantwortung – bei gleichem Lohn – erhalten). Bei derartigen Hierarchie-Diskussionen würden die beteiligten Führungskräfte das Vorhaben sabotieren, bei der Aufgaben-/Verantwortungs-Diskussion die *Mit-Arbeiter* bzw. die Betriebsräte!

Vorerst geht es vielmehr darum, innerhalb *vorhandener* Organisations-, Informations- und Entscheidungsstrukturen

und -kanäle das *sachbezogene Zusammenspiel* zu entwickeln. Im Mittelpunkt steht (sowohl im Hinblick auf Führungskräfte als auch auf *Mit-Arbeiter*), inwiefern es möglich ist, den über die zugeteilten Aufgaben und Verantwortungen definierten *Spielraum* unternehmerisch gewinnbringend *auszuleben* und ebenso, wo dieser *Spielraum* unzweckmäßig verändert ist.

Die *bedingenden Faktoren leistungsbestimmender Spielräume* sind es, die beim Entfalten einer *gesunden Unternehmenskultur flexibilisiert*, also *lebendig* gemacht und kultiviert werden sollten. *Strukturveränderungen* und hiermit einhergehende Aufgabenveränderungen (und damit auch Veränderungen von Verantwortungen) ergeben sich erst später aus der Selbstorganisation dieses Prozesses, sind dann aber zweckmäßiger und akzeptierter.

Auf dem Weg zur rationalen Unternehmenskultur

Auch wenn er es in einem anderen Zusammenhang meinte, so hatte Frederick W. Taylor recht, wenn er davon ausging, dass die größte Wertvergeudung in Industriebetrieben im Bereich der menschlichen Arbeit auftritt. Doch die hieraus abgeleiteten Konsequenzen sind häufig zu einseitig ausgefallen.

Rationalitätsbemühungen sorgten einseitig nur für eine Effizienzmaximierung körperlich-technischer Arbeitsvorgänge. Sie reduzierten *Mit-Arbeiter* oftmals auf *arbeitende Hände auf zwei Beinen* und betrachteten den *Mit-Arbeiter* als *umweltlich-*

soziales Wesen im Unternehmen überhaupt nicht – und noch viel weniger als *Mit-Arbeiter* des Unternehmens. Der Mensch ist ein zu behandelndes, optimierendes *Problem*, kein nutzbares Potenzial.

Wertvergeudungen durch fehlerhafte Entscheidungen von Führungskräften und *Mit-Arbeiter*, durch unmotivierte Arbeit oder durch das Vorherrschen einer unzweckmäßigen Unternehmenskultur lagen nicht im Mittelpunkt von Bemühungen von Rationalität – und auch heute denken Unternehmensleitungen erst über Werkschließungen und Standortverlagerungen nach anstatt über eine verbesserte Ausschöpfung der vorhandenen Ressourcen. Der Mensch als Mittel zur Produktivität war ein Problem von Händen, Beinen und deren *Kosten* und *Fehlzeiten*.

Stellen wir uns mal vor, dass sich der REFA-Verband für Arbeitsstudien und Betriebsorganisation nicht nur um das *Optimieren von körperlich-technischen Arbeitsabläufen* kümmern würde, sondern auch um diejenigen *bedingender Faktoren der Unternehmenskultur*: nicht nur optimale, reibungslose Arbeitsabläufe beim Erledigen von Arbeitsaufgaben zu entwickeln, sondern ebenso optimale, weil fördernde Bedingungen einer wirtschaftlich nutzbringenden Unternehmenskultur. Dies bedeutet: Genauso, wie auf bestimmte Weise gestaltete Arbeitsabläufe als wirtschaftlich *rational* bewertet werden, so kann auch eine bestimmte Unternehmenskultur als notwendig bewertet werden.

Diese Betrachtungsweise wäre ungemein wichtig. Denn in der Unternehmenswirklichkeit wird meist nur die *körperlich-*

technische Rationalisierung beachtet und vorangeführt und Investitionen in die Unternehmenskultur als *humaner Luxus* verschrien. *Professionalität* soll sich in einer einseitig-zunehmenden *Gesund-Schrumpfung* der *Beschäftigtenmasse* mit einhergehender Arbeitsverdichtung für jeden einzelnen Übriggebliebenen ausdrücken.

Das Beachten der Unternehmenskultur bildet hierzu einen notwendigen *Gegenpol* für den *unternehmerischen Hausverstand* und drückt klar aus, dass es sich bei der *wirtschaftlichen Gesundheit* des Unternehmens nicht nur um eine Maximierung des Körperlich-Technischen handelt, sondern um die wirkende – optimale (!) – *Summe* von ihr und einer brauchbaren Unternehmenskultur.

Denn immer mehr ist in der Unternehmenswirklichkeit nicht gefragt, entsprechend den vorgegeben Werten im Sinne einer *Planwirtschaft* einen *Dienst nach Vorschrift* zu leisten, sondern solide, kreative Arbeit, für die man sich verantwortlich fühlt und die man selbst möglichst *gut* machen *will*. Eine übermäßige körperlich-technische Rationalisierung, welche den individuellen Spielraum des Einzelnen spürbar beschneidet bzw. verändert, darf derartige individuelle Bestrebungen nicht verhindern.

Im Unterschied zu körperlich-technischen Aspekten des Arbeitsvollzuges sind der aktuelle Zustand der Unternehmenskultur und ihre bedingenden Faktoren weder ablesbar, wiegbar, noch an einem *Klima-Barometer* am Eingang oder in der Chefetage ablesbar. Der Beitrag der gelebten Unternehmenskultur zur unternehmerischen Leistungsfähigkeit kann nicht als quantifizierbare *Messzahl*

zusammengefasst werden, Benchmarks mit der brancheneigenen Konkurrenz sind nicht ableitbar.

Die Unternehmenskultur ist kein *vergleichbarer Zahlenwert*, sondern ein *Erlebnis-Wert*, der von den Mitgliedern der *Mit-Arbeiter-Gemeinschaft* erlebt wird und ihr Handeln deutlich erkennbar beeinflusst. Im direkten Arbeiten mit den *Mit-Arbeiter* können Führungskräfte über die Mischung von Verhaltensweisen, Äußerungen, Arbeitsergebnissen und ihrem eigenen Beteiligt-Sein aber deutlich erkennen, wie es um die Unternehmenskultur aktuell bestellt ist. Denn diese Aspekte sind erlebbare Symptome des alltäglichen Arbeitsgeschehens.

Und im Unterschied zur körperlich-technischen Optimierung ist die erlebbare Unternehmenskultur *keine beliebig verformbare Masse Lehm*, die durch wenige Handgriffe bzw. Steuerentscheidungen, Konzepte oder Maßnahmen verändert werden könnte. Sie ist ein *gelebtes Geschehen* und kann nur durch das Aufgreifen alltäglicher Arbeitsprozesse und ihrer Randbedingungen sowie durch das Beachten der *Mit-Arbeiter* des Unternehmens allmählich im Wachsen verändert werden.

Keine Unternehmensziele und -leitbilder, welche lediglich zu kommunizieren wären! Kein Führungskräfte-Training in einem angenehmen Hotel, was lediglich in die Unternehmenspraxis umgesetzt werden müsste! Kein Gruppen-Coaching, was durch das gesamte Team durchlebt werden muss, um besser miteinander zu arbeiten. Dies ist tatsächlich unsinniger, *humaner Luxus*, der niemandem etwas bringt und ausschließlich

den Gegnern der Unternehmenskultur-Idee viel brauchbare *Munition* liefert.

Der Hebel muss im *sachbezogenen Arbeitsalltag*, den kommunizierten, genutzten und verhinderten *Spielräumen* und *Schmerzgrenzen* von *Mit-Arbeitern* und Führungskräften angesetzt werden. Das kann jedoch nicht durch ein vorgefertigtes, detailliert ausgearbeitetes *Konzept* geschehen, sondern ergibt sich erst in der konkreten Arbeitspraxis durch teilnehmendes Beobachten, begleitendes *Mit-Arbeiten* und viele Gespräche mit möglichst vielen *Mit-Arbeitern*.

Eine derartige *Ursachenforschung* tut den Beteiligten, meistens den beteiligten Führungskräften, weh, denn es bezieht sie in den Entfaltungsprozess mit ein, stellt Fragen an sie, Fragen über sie und stellt ihr Verhalten teilweise auch in Frage.

6. Gesunde Unternehmenskultur und Projektgestaltung

Vielfältige, unterschiedliche Projekte zur Gesundheitsförderung, Kommunikations- und Teamfähigkeit sowie zur *gesunden* Unternehmenskultur haben gezeigt, dass aufgrund der praktischen Anlässe und Bedürfnisse der Unternehmen die gängigen Vorstellungen über *richtige Projektverläufe* in Frage gestellt werden sollten.

Statt hat dazu geführt, dass sich ein Vorgehen zum Entfalten einer *gesunden* Unternehmenskultur entwickelt hat, welches sich von demjenigen unterscheidet, was in der Praxis oftmals erwartet wird. In der Unternehmenswirklichkeit wird davon ausgegangen, dass Projekte zum Entfalten einer *gesunden* Unternehmenskultur in ihren Grundzügen bekannten und in anderen Anwendungsbereichen durchaus bewährten Strukturen entsprechen sollten.

Diese als *gängig* angenommenen *Projektstrukturen* sind Unternehmensführungen bekannt und werden bei neuen Vorhaben angelegt, um eine qualitativ akzeptable Vorgehensweise sicherzustellen, was wiederum eine *Absicherung von Projektinvestitionen* bewirken soll.

Folgende Grundzüge lassen sich dabei mehr oder weniger deutlich immer wieder voneinander abgrenzen:

- Problemfindung und -definition

- Beschreibung von Anlass und Rahmen eines möglichen Projekts
- Analysephase (außerhalb oder innerhalb des eingegrenzten Projekts)
- Vorschlagsentwicklungen und –umsetzungen, Maßnahmenentwicklungen und –durchführungen, Strukturempfehlungen und -veränderungen
- Bewertungsphase bzw. Evaluation absolvierter Projektschritte
- Etablierung positiv bewerteter Projektmaßnahmen in den Arbeitsalltag: Umschlag vom *Projekt* in einen dauerhaften, gelebten *Prozess*

Ein derartiges Projektverständnis entspricht demjenigen, was schon Kurt Lewin in seinem *3-Phasen-Modell sozialer Veränderungen* beschrieben hat:

1. *Unfreezing*: auftauen der *alten Welt*, in Frage stellen, Motivation für Änderungen wecken
2. *Moving*: verändern, in Bewegung setzen, neue Verhaltensweisen und Arbeitsabläufe entwickeln
3. *Refreezing*: einfrieren der neuen Welt, veränderte Verhaltensweisen und Verhältnisse etablieren

Hieraus sind differenzierte *Phasenmodelle* entwickelbar, welche sich in der *Organisationsentwicklung* verbreitet haben und im *Projektmanagement* einen Ton von Selbstverständlichkeit besitzen.

1. *Diagnose*: Datenerhebung, -analyse und Problemdefinition
2. *Planung*: Lösungen suchen, Teilziele setzen, Maßnahmen entwickeln und in Handlungsschritte umsetzen
3. *Aktion*: Maßnahmen durchführen

4. *Auswertung*: Verfahrensweisen und Ergebnisse überprüfen

An individuelle Unternehmenswirklichkeiten angepasste Vorgehensweisen dienen dann als *maßgebende Werkzeuge* der Organisationsentwicklung. Mit ihnen wird das Ziel verfolgt, das Verhalten (und damit einhergehend die Verhältnisse) in einer Organisation im Hinblick auf aufgestellte, formulierte Ziele zu verändern. Zusammengedacht mit den individualisierten Zuschnitten von Projektkonzeptionen ergibt sich daraus eine gängige, akzeptierte Struktur für Projekte in der Unternehmenswirklichkeit, welche sich der Organisation selbst zuwenden.

Ein qualitativ gutes Projekt zum Einführen neuartiger Konzepte bzw. Maßnahmen hat sich somit an entsprechenden *Eckpunkten* zu orientieren. *Niemand kann die Zukunft voraussehen, aber durch entsprechende Rahmenentscheidungen kann der erfolgversprechende Weg gebahnt werden* – so die dahinterstehende Überlegung.

Es stellt sich die Frage, ob Konzepte oder Maßnahmen im Bereich der Unternehmenskultur, welche auf vieldimensionale Weise das organisatorische Gewebe aufgreifen und beeinflussen, ebenfalls diesem *linearen Strickmuster* entsprechen sollten, um effizient zum Entfalten einer *gesunden* Unternehmenskultur beizutragen. Ich möchte an dieser Stelle einige Ergebnisse aus der Praxis vorstellen, welche einem solchen *linearen*

Strukturieren von Projekten zur *gesunden* Unternehmenskultur widersprechen:

1. *Die Analyse ist immer auch nutzbare Maßnahme!*
Die Analyse des sachbezogenen Zusammenspiels zwischen Führungskräften und *Mit-Arbeitern* kann nicht aus einer distanzierten, unabhängigen Beobachterposition durchgeführt werden, sondern erfordert ein *lebendiges Teilnehmen* am Unternehmensgeschehen. Dieses *lebendige Teilnehmen* kann auf mehrere Weisen erfolgen: teilnehmendes und passives Beobachten, begleitende Mitarbeit, Einzelgespräche oder durch begleitende Interviews.

Alle genannten Formen beziehen die *Mit-Arbeiter* aktiv in den Analyseprozess der gelebten Unternehmenskultur mit ein. Das Ansprechen bzw. Einbeziehen der *Mit-Arbeiter* erfolgt auf eine subjektive, durch den Begleiter bzw. Beobachter geprägte Weise, welche zwar mit bestimmten Personen abgestimmt, aber dennoch aus einem persönlichen Zugang heraus perspektivisch geprägt ist.

Das bedeutet, dass gewonnene Erkenntnisse über die gelebte Unternehmenskultur nicht im wissenschaftlichen Sinn *objektive* Daten sind, sondern deutlich dem *Untersucher-Effekt* unterliegen – und zwar auch dann, wenn es sich um die Analyse objektiver Daten wie Lohnstückkosten oder Fehlzeiten handelt. Grund hierfür ist, dass in der moderierten Kooperation und im moderierenden Dialog mit den *Mit-Arbeitern* stets die Selbst- und Fremdbeachtungsfähigkeit der Kooperationspartner herausgefordert und damit auch gefördert wird.

An diesem Punkt stellt sich aufgrund der Erkenntnisse aus der Sozialwissenschaft über den Untersucher-Effekt bzw. *Hawthorne-Effekt* sehr berechtigt die Frage, ob eine Analyse (auch von Daten wie *Fehlzeiten!*) durch Führungskräfte und

Mit-Arbeiter mittels der beachtenden Auseinandersetzung nicht auch zu einem *gesteigerten Beachten verursachender Faktoren* führen kann, was wiederum nicht messbare *Auswirkungen auf deren Alltagsverhalten* nach sich ziehen kann.

Aber im Gegensatz zu naturwissenschaftlichen Untersuchungen, in denen Analysen in Form von Erhebungen möglichst den Untersucher-Effekt auf die getesteten Populationen ausschließen sollen, sind diese – sofern sie zu einem *Mehr-Beachten bei den Beteiligten* führen – im Unternehmenskontext beim Entfalten einer *gesunden Unternehmenskultur* sogar *ausdrücklich erwünscht*.

Handelt es sich hier um eine *Analyse* im Sinne der obigen, theoretischen Projektkonzeption? – Oder um eine *Maßnahme*, welche lediglich als *Analyse* bezeichnet wird, weil schon die *Analyse* erste *Auswirkungen* auf das Verhalten der Beteiligten hat (und über deren Verhalten in das Unternehmen hinein dann auch auf ursprünglich unbeteiligte *Mit-Arbeiter*)? – Wo ist eine *Trennung* zwischen dem *Wahrnehmen* und dem *Bewegen* einer Situation in eine *bessere* Zukunft möglich? – Und daran anschließend: Inwiefern muss eine derartige *Trennung* hier durchgeführt werden?

2. *Jede Maßnahme ist immer auch nutzbare Analyse!* Maßnahmen zum Entfalten einer *gesunden Unternehmenskultur* nutzen *sachbezogene Anlässe*, um Kooperationen von Führungskräften und *Mit-Arbeitern* herauszufordern und begleitet zu fördern.

Durch das Beachten und Aufnehmen des *Pulses der Mitarbeiter-Basis* im *Alltagsgeschehen* soll sich das Arbeitsklima gezielt zu einem Vertrauensklima hin entfalten. Das beachtende Begleiten derartiger Kooperationen und das Schaffen nützlicher Synergien zwischen Beschäftigten und Organisationseinheiten ist aber auch immer ein tieferes Eindringen und Erkennen in die *internen*

Spielregeln der Organisation, in die tatsächlich gelebte Unternehmenskultur. Besonders innerhalb von konkreten, praktischen Maßnahmen wird erkennbar, wie das Kommunikations- und Entscheidungsverhalten von *Mit-Arbeitern* ausfällt und durch welche Faktoren dieses bedingt ist. Deren Einfluss auf das Verhalten einzelner *Mit-Arbeiter* hinsichtlich ihrer Kommunikations- und Teamfähigkeit innerhalb des organisatorischen Gewebes wird anhand des begleiteten Alltagsverhaltens immer verstehbarer. Das Einbeziehen von *Mit-Arbeitern* in Maßnahmen-gestaltungen zeigt dies deutlich.

Im Sinne einer differenzierteren Analyse verändert sich somit die Erkenntnis der Lage – und damit rückwirkend das Potenzial möglicher Maßnahmen.

3. *Jede Einheit von Maßnahme und Analyse ist Echt-Zeit-Auswertung im Hinblick auf den Prozess der Unternehmenskultur und implementiert sich bei wirklichem Erfolg auf Dauer von selbst.* Anhand stattfindender Kooperationen innerhalb des Tagesgeschäftes können positive Entwicklungen nicht nur erkannt, sondern ebenfalls auch *neue Situationspotenziale* aufgegriffen und zu zweckmäßigen Maßnahmen geformt werden. Wenn es durch diesen Prozess gelingt, innerhalb einer Beschäftigtengruppe bzw. einer Abteilung eine *Insel gesunder* Unternehmenskultur zu entfalten, verstärkt sich diese durch positive Rückwirkungen auf die *Mit-Arbeiter*.
4. Die *Implementierung* ist nicht das Ziel, sondern die *Übergangszeit vom Projekt in den dauerhaften Prozess!* Ziel ist – in der prozesshaften Sprache ausgedrückt – nicht das *Refreezing* und damit das Bilden neuer, sich festfahrender *Gewohnheiten*. Statt dessen geht es darum, die neu eingelebten Vorgehensweisen als solche zu verselbständigen und in den Prozess eines dauerhaften *Moving*

einsteigen – gerichtet auf das Entfalten eines Vertrauensklimas, einer sich selbst tragenden *gesunden* Unternehmenskultur. *Dauerhaftes Selbst-Beachten* und damit in Einheit befindliche Verhaltensentwicklung sind das Ziel sinnvoller Implementierungen, nicht das Festigen von Stellen, Rollen und Verantwortlichkeiten.

Die hier ausgewählten Beispiele verdeutlichen, dass das Entfalten einer *gesunden* Unternehmenskultur *nicht* einem linearen Prozessgeschehen entspricht – und ebenso wenig einer sequenziellen Vorgehensweise, in welcher sich analytische, planende, ausführende und bewertende Projektphasen überlagern.

Statt dessen kristallisiert sich eine *situationszentrierte Vorgehensweise* heraus, in welcher *ganzheitlich integrierend Analyse, Planung, Durchführung, Bewertung und Implementierung verschiedene Seiten eines einzigen Geschehens* sind und sich *komplementär* zueinander verhalten. In jeder einzelnen dieser Kernaufgaben sind die anderen immer mit enthalten und können sich hieraus nutzbringend entfalten.

Die erschwert zwar die Konzeption eines Projektes für verantwortliche Führungskräfte und externe Berater, erhöht aber die *Effizienz* durch die erhöhte *Ausschöpfbarkeit* nutzbarer, miteinander wechselwirkender *Potenziale*.

Zum Entfalten einer *gesunden* Unternehmenskultur ist es zweckmäßig, *sachorientierte Anlässe* herauszufiltern und diese als bewegliche und bewegbare *Gravitationszentren* anzusehen.

Um diese Gravitationszentren herum *kreiseln* Analyse, Planungen, Maßnahmen, Bewertungen und Diskussionen über Dauerhaftigkeit immer weiter fort, wobei sich der anziehende Anlass (z.B. die Personalförderung und Talentkultur in mittelständischen Unternehmen) selbst in *ständiger Entwicklung* befindet.

Deshalb besteht die Grundstruktur derartiger *zentrischer Projekte* nicht aus voneinander isolierbaren *Phasen*, sondern aus unterschiedlichen *Akzentuierungen*, die sich im Lauf der Zeit verändern können: mal erfolgt mehr Analyse, mal mehr Planung, mal mehr Machen, wobei die anderen Teilaspekte stets weiterbeachtet und -bearbeitet werden.

7. Vitalisierung - strategische Transformation des gelebten Arbeitsgeschehens

Vitalisierung fasst mehrere Teilaspekte unter einem Dach zusammen, welche in der Praxis oftmals voneinander isoliert bedacht bzw. behandelt werden: Personalentwicklung, Führungsverhalten, betriebliches Vorschlagswesen, betriebliche Gesundheitsförderung, Arbeitsschutz und Arbeitsmedizinischen Dienst, Kommunikation zwischen Unternehmensleitung und Personalvertretung sowie weitere Maßnahmen zur Entfaltung von Lebendigkeit, Beweglichkeit und Kreativität der *Mit-Arbeiter*. Die Idee der *Vitalisierung* vereinigt all diese Teilaspekte zu einem strukturierten, zielorientierten Vorgehen. Ziel ist das Entfalten einer gesunden Unternehmenskultur als brauchbare Kraft unternehmer-ischer Produktivität. Neben den *Mit-Arbeitern* wird hier auch das Unternehmen als ein Organismus verstanden, dessen Lebendigkeit, Beweglichkeit, Kreativität – und damit dessen Leistungsfähigkeit – positiv beeinflussbar ist.

Das Entfalten einer *gesunden* Unternehmenskultur in den Unternehmen als Weg der *Vitalisierung* ist kein humaner Luxus im Sinne einer sich *unproduktiv auswirkenden unternehmerischen Sozialentwicklung*, wodurch das *Wertesystem* des Unternehmens als besonders soziale, ethisch-moralische Organisation erscheinen soll. Vielmehr ist es *elementarer Bestandteil professionalisierter Wertschöpfungsprozesse*. Zwar ist ein derartig ausge-

prägtes Werte-Bild sowohl in seiner Binnenwirkung auf die *Mit-Arbeiter* als auch in seiner Marktwirkung auf die Kunden überaus brauchbar. Doch die *strategischen Entscheidungen* des Unternehmens sollten diese als positiv angesehenen *Werte* vielmehr als Beitrag zur optimalen Wertschöpfung mit aufnehmen: *Gesunde Unternehmenskultur ist Grundlage unternehmerischer Wertschöpfung* – so der Gedanke.

Demgegenüber ist das Gerede von *gesellschaftlicher und sozialpolitischer Verantwortung*, von *Unternehmen als gute Bürger* o.ä. lediglich Teil eines vermarktbareren Unternehmensbildes. Die wirklich wichtigen Steuerentscheidungen beeinflussen sie jedoch nur wenig.

In diesem Zusammenhang muss berücksichtigt werden: Maßnahmen zur *Vitalisierung* bzw. *gesunden* Unternehmenskultur müssen sich – wie alle anderen Verfahren des Managements auch – selbstverständlich ebenfalls an ihrem Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens orientieren und sich hieran rechtfertigen lassen. Auch sie müssen sich *rechnen*. Schließlich handelt es sich um *Investitionen* des knappen Unternehmenskapitals in Zeiten angespannter Marktsituationen und zunehmender Verdrängungswettbewerbe. Nur sinnvoll, d.h. zukunftsweisend investierende Unternehmen können hier nachhaltig Marktanteile sichern und hinzugewinnen. Deshalb dürfen *Mit-Arbeiter*-orientierte Maßnahmen zur *gesunden* Unternehmenskultur gerade nicht als Betriebsvereinbarungen vom Betriebsrat der

Unternehmensleitung mühsam *abgerungen* oder *erkämpft* werden. Vielmehr sollten sie sich *aus unternehmerischer Vernunft* als *Notwendigkeiten* von selbst durchsetzen. Es geht bei der *Vitalisierung* also gerade nicht um das Herausbilden einer gewerkschaftlich hervorragend vermarktbar, *partnerschaftlichen* Unternehmenskultur von Arbeitgebern und Arbeitnehmern – dies ist ebenso ein *fruchtloses Gerede*.

Des Weiteren ist angesichts der heutigen *Mobilität* und *Fluktuation* der Mit-Arbeiter ebenso wichtig, nicht zu sehr auf den *Einzelnen* zu setzen, der eventuell das Unternehmen in Zukunft wieder verlässt, sondern stattdessen den Schwerpunkt auf die Organisationsstrukturen und -Prozesse sowie auf die diese Struktur und diese Prozesse *bindenden* und mit dem *Mit-Arbeiter verbindenden* Unternehmenskultur.

Diese kann einerseits der aus dem Unternehmen ausscheidende *Mit-Arbeiter* nicht *mitnehmen*, andererseits ist sie es, welche neu eingestellte *Mit-Arbeiter* schnell in bestehende Strukturen und Prozesse integriert, d.h. *einbindet*. Durch diese *An-Bindung* wird die *Fluktuation* der *Mit-Arbeiter* gebremst, was wiederum Kosten für Integration und Einschulung neuer *Mit-Arbeiter* verringert.

Ein weiterer, grundlegender Gedankengang der *Vitalisierung* bzw. zum Entfalten einer *gesunden* Unternehmenskultur ist: Die wirtschaftliche Entwicklung

eines Unternehmens hängt nicht so sehr davon ab, dass optimale Kombinationen für vorhandene Ressourcen und Produktionsfaktoren aufgespürt werden, als vielmehr davon, *auf welche Weise* versteckte, verstreut liegende oder schlecht genutzte Ressourcen und Fähigkeiten für die Wertschöpfung erkannt und aktiviert werden – und dies zu *vernünftig* erscheinenden Kosten. Es geht also nicht nur um das *Was* an Ressourcen, sondern mindestens genauso um das *Wie* des Beachtens. Das *Erkennen* und *Aktivieren* von *Situationspotenzialen* rückt in den Mittelpunkt und darüber hinaus, wie weitere, noch nicht vorhandene Potenziale innerhalb einer synergieerzeugenden Beschäftigtengemeinschaft nutzbringend geschaffen werden können.

Maßnahmen zur *gesunden* Unternehmenskultur setzen gerade an diesen wichtigen Aspekten der Wertschöpfung an: das Erkennen, Aktivieren und Schaffen von aktuellen und zukünftigen Potenzialen zu vertretbaren Kosten. In diesem Vorgehen zeigt sich der eigentliche Kern von *gesunder* Unternehmenskultur, in welchen investiert werden sollte. Hier wird sich zeigen, dass in annähernd jedem Unternehmen unterschiedliche Lösungskompetenzen zur Bewältigung von Optimierungsbemühungen vorhanden sind. Vor diesem Hintergrund stellt sich folgende Frage schon fast rhetorisch: Wie ist es möglich, in Zeiten des Wandels neue Wege zu finden und zu gehen?

An diesem Punkt transzendiert sich das *Vitalisieren* bzw. Entfalten einer *gesunden* Unternehmenskultur, denn diese

Aspekte sind in Unternehmen selbstverständlich grundsätzliche Führungsaufgaben und Anliegen des *strategischen Managements*. Das gezielte Fördern einer derartig ausgeprägten Unternehmenskultur transformiert sich somit in ein zeitgemäßes Führungsverhalten. Hier zeigt sich dann, ob das Unternehmen *Kultur* hat oder die Kultur der *Mit-Arbeiter* das Unternehmen hat.

Deutliches Symptom eines explizit unternehmenskulturell geprägten Führungsverhaltens in der Praxis ist, dass das Thema der *Motivation* oder *Identifikation* von *Mit-Arbeitern* kaum noch diskutiert wird, sondern statt dessen das kooperationsbetonte, synergiebildende *Beachten* und *Vertrauen* zu den wichtigsten Führungsaspekten geworden sind. Es geht nicht nur (wie oft gefordert) darum, dass sich der *Mit-Arbeiter* mit dem Unternehmen identifiziert, sondern ebenso darum, dass sich auch das Unternehmen *deutlich erkennbar* mit seinen *Mit-Arbeitern* auseinandersetzt.

Es handelt sich also um eine *gegenseitige Bindung*, welche in unternehmenskulturellen Prozessen seinen Ausdruck finden und von einer vitalen Unternehmenskultur *getragen* und in ihr *verbunden* sein muss. Es geht also um ein Wechselwirken zwischen unternehmenskulturellen *Bottom-up-prozessen* und bewegungskulturellen *Top-down-Prozessen*, welche in ihren *Begegnungen* eine Balance finden müssen.

Aus derartigen Führungs-Einstellungen ergeben sich *Folgewirkungen*, welche in *veränderten Kooperationen im Arbeitsalltag* zwischen den *Mit-Arbeitern* münden können. Wichtig ist: Das Fördern von unternehmensrelevanten Schlüsseleigenschaften wie Kreativität und Leistungsbereitschaft scheint auf anderem Wege gar nicht machbar.

Hier wird dann aber schnell deutlich, dass es der *alltägliche Arbeitszusammenhang* ist, welcher zur Entwicklung des Führungsverhaltens und dem Entfalten einer gesunden Unternehmenskultur die brauchbaren Anlässe liefert – und nicht hiervon isolierte Coachings oder Wochenend-Seminare. Das Entfalten einer *gesunden* Unternehmenskultur bedeutet eine strategische, mittel- bis langfristige *Transformation des gelebten Arbeitsgeschehens*.

Auch *Mit-Arbeiter*-Befragungen bzw. Erhebungen in Form von Fragebogen- oder Interview-Aktionen zum Erfassen möglicher *Veränderungswünsche* der *Mit-Arbeiter* sind hier *kein* optimaler Weg: manchmal sind sie sogar ein deutliches *Symptom* dafür, dass die normale, alltägliche Kommunikation in einer Organisation mangelhaft entwickelt ist. Sie besitzen höchstens eine *unterstützende Funktion*. Und aggressivere Wege eines Erzwingens von Kulturwandel durch Strategien der *Zerstörung* oder *Neubelebung* durch mir vergeblich erscheinende *Umerziehungsversuche* (!) der *Mit-Arbeiter* oder durch Freisetzungen und Neueinstellungen sollten, wenn überhaupt, mit Vorsicht angesetzt werden.

8. Rahmen zum Entfalten einer gesunden Unternehmenskultur

Im Unterschied zu körperlich-technischen Aspekten des Arbeitsvollzuges ist Unternehmenskultur weder deutlich sichtbar, wiegbar, noch an einem *Klima-Barometer* am Eingang des Kundencenters ablesbar. Die Leistungsfähigkeit der gelebten Unternehmenskultur kann nicht als *Maßzahl* beschrieben werden, Vergleichswerte mit der brancheneigenen Konkurrenz sind nicht ableitbar.

Unternehmenskultur ist kein vergleichbarer Zahlen-, sondern ein *Erlebnis-Wert*. Er wird von den *Mit-Arbeitern* erlebt und beeinflusst deutlich erkennbar ihr Handeln, welches wiederum die Kunden betroffen macht. Im direkten Arbeiten mit den *Mit-Arbeitern* können Führungskräfte über die Mischung von Verhaltensweisen, Äußerungen, Arbeitsresultaten und ihrem eigenen Beteiligt-Sein aber erkennen und beachten, wie es um die aktuelle Unternehmenskultur bestellt ist.

Obwohl Unternehmen komplexe Organisationen und in ihren Strukturen manchmal sehr festgefahrene Gebilde sind, ist die Unternehmenskultur ein *alltägliches, lebendiges Geschehen*. Sie wächst, kann sich entwickeln, manchmal aber ebenso erstarren – um sich anschließend vielleicht auch wieder freizuschwimmen. Die Unternehmensführung kann sich also durchaus mit der Frage nach einer wirtschaftlich förderlichen, also *gesunden* Unternehmenskultur auseinandersetzen und ebenso der Frage nachgehen, auf welche Weise diese entfaltet werden kann. Wenn die Unternehmensleitung die gelebte Unternehmenskultur

überhaupt nicht beachtet oder die vorherrschende bei Missfallen als *unveränderbar* bewertet, dann ist dies eine *unternehmerische Bankrotterklärung*, welche auch eine wirtschaftliche förmlich heraufbeschwört.

Im Unterschied zur körperlich-technischen Optimierung ist diese konkret wirkende, erlebbare Unternehmenskultur aber keine beliebig verformbare Masse, welche durch wenige Handgriffe bzw. Steuerentscheidungen, Konzepte und Maßnahmen der Unternehmensführung verändert werden kann. Sie ist ein *gelebtes Geschehen* und kann nur durch das *Aufgreifen alltäglicher Arbeitsprozesse* und ihrer Randbedingungen allmählich *im Wachsen* verändert werden.

Der Hebel muss *im Arbeitsalltag* und den hier kommunizierten, genutzten und verhinderten *Spielräumen* und *Schmerzgrenzen* von *Mit-Arbeitern*, Führungskräften und sogar von Kunden angesetzt werden. Das kann jedoch nicht durch ein vorgefertigtes, detailliert ausgearbeitetes Konzept im Sinne eines *Trockenschwimmens* begonnen werden, sondern ergibt sich erst in der *wirklichen Arbeitspraxis* einer Abteilung des Unternehmens.

Hier haben das teilnehmende Beobachten, das begleitende *Mit-Arbeiten* und möglichst viele Gespräche mit den *Mit-Arbeitern* zuerst wichtigste Bedeutung. Denn ein zweckmäßiges *Vertrauensklima* ist nur im förderlichen,

gemeinschaftlichen Gebrauch der eigenen *Spielräume* im Arbeitsalltag *anhand konkreter Sachprozesse* entwickelbar.

Zentraler Aspekt in diesem facettenreichen *Erarbeitungsprozess* ist das *Beachten* und *Fördern persönlicher Begegnungen* zwischen den *Mit-Arbeitern*. Nur auf diese Weise wird aus einem strukturell geforderten Netzwerk von *Stellen* in einer *Organisation* ein lebendige, sich selbst tragende und weiterentwickelnde *Kultur*.

Gesunde Unternehmenskultur ist also vorwiegend ein Ausdruck dafür, dass Führungskräfte und *Mit-Arbeiter* (aber auch die Organisation als Ganzes), ihr eigenes Arbeitsverhalten innerhalb von *Spielräumen* und *Schmerzgrenzen* beachtend erarbeiten und im Hinblick auf Markt-, Organisations- und *Mit-Arbeiter-Anforderungen* möglichst zweckmäßig gestalten wollen.

Hierzu haben sich in den letzten Jahren unserer praktischen Projektarbeit *drei grundlegende Schlüsselprozesse* herauskristallisiert, welche den Unternehmen einen zweckmäßigen *Zugang* schaffen, um eine *gesunde* Unternehmenskultur zu entfalten. Sie sind *konkrete Handlungsempfehlungen* aus der Praxis *für die Praxis* im Sinne einer *Hilfe zur Selbsthilfe* und sollten aus unserer Erfahrung heraus für mindestens *drei Monate* intensiv durch *externe* Moderation initiiert, entfaltet und begleitet werden.

1. *Im Arbeiten erarbeiten!* Wichtig ist, dass sämtliches Erarbeiten einer Vertrauenskultur um *sachbezogene Anlässe* und darum zentrierte *Fragestellungen* stattfindet: *im Arbeiten*

erarbeiten lautet das Motto. Das explizite Engagieren von Unternehmensleitung, Führungskräften und Beteiligten auf zwischenmenschlichen, d.h. team-, und klimabezogenen Ebenen der Organisation, ist nicht entscheidend. Vielmehr geht es um das *Erarbeiten gegenseitiger Vertrauensspielräume*, welche sich über sachorientierte Arbeit mitentfalten: Ein leistungsförderndes Vertrauens-klima ist das Ergebnis des *Wie* eines gemeinschaftlichen, gezielt moderierten Auseinandersetzens von *Sachthemen*.

2. *Wachsen lassen statt konzipieren!* Von der Unternehmensleitung oder von Führungskräften auf die *lebendige Unternehmenskultur übergestülpte Entwicklungskonzepte* wirken oftmals wie *inszenierte Programme*, welche mit abgefordertem Engagement abgearbeitet bzw. umgesetzt werden müssen, um deklarierte Ziele zu erreichen. Aus der Perspektive der Unternehmenskultur als einem lebendigen Geschehen erscheint dieses Vorgehen nur wenig zweckmäßig, teilweise sogar *kontraproduktiv*. Denn die vorhandenen Potenziale von Lebendigkeit, Beweglichkeit und Kreativität der *Mit-Arbeiter* in den hiervon betroffenen Abteilungen werden nur wenig beachtet und überhaupt nicht in Überlegungen über die Förderung einer leistungsfördernden Vertrauenskultur einbezogen. Das Entwickeln der Unternehmenskultur sollte daher an den *sachbezogenen Interessen* sowie am *aktivierbaren Potenzial* der *Mit-Arbeiter* ansetzen. Der *begleitete Erfahrungs- und Erwartungsaustausch* steht an erster Stelle – mit wir wieder beim ersten Schlüsselprozess angelangt wären.
3. *Erfahrungswissen als möglichen Impuls nutzen!* Vertrauensbildung lässt sich oftmals dadurch erarbeiten, dass die vorhandenen *Fähigkeiten zum Selbst- und Fremdbeachten innerhalb alltäglicher*

Arbeitsprozesse zur Sprache gebracht wird. Das vorhandene *Potenzial an erarbeitbaren Spielräumen* wird in Form von Gesprächen, Arbeits- und Gesprächsbegleitungen *ökonomisch* aktiviert. Bei den *Mit-Arbeitern* liegt häufig ein *hohes Maß an aktivierbarem Erfahrungswissen* vor, welches als *Impuls* für die gesamte Entfaltungsarbeit von Spielräumen – aber auch von gemeinschaftlichen Schmerzgrenzen – nutzbar gemacht werden kann. Wirtschaftlich zweckmäßige, für notwendig bewertete Kommunikations-, Entscheidungswege- oder Strukturveränderungen entstehen in diesem *Wachstumsprozess* meist aus sich selbst heraus.

Durch die *Summe* der hier vorgestellten Schlüsselprozesse bildet sich ein sachorientierter und sich *gegenseitig beachtender Stil des Umgangs* heraus, in welchem auch Schwachpunkte und damit mögliche Verbesserungspotenziale erkennbar werden.

Ebenso wird klar erkennbar, welche *Mit-Arbeiter* sich nicht nur der neuen *Spielkultur* anpassen und diese annehmen bzw. sogar leben, sondern ihre eigene *Wildheit* nutzen, um *kreativ hier herauszubrechen und neue, brauchbare Wege erschließen*. Diese *herausbrechende Kreativität* bedarf ebenso ein *Zulassen* und *Fördern* durch die Unternehmensleitung, also einen *Spielraum* zur Verwirklichung. Denn die Gesamtleistungsfähigkeit wird nicht nur durch das Arbeiten in einem positiveren Vertrauensklima und eventuell hieraus entstehenden, neuen Strukturen bedingt. Mindestens ebenso wichtig ist die Fähigkeit, *neue kreative Kräfte nutzbringend erschließen und nutzen zu können*. Effiziente,

zukunftsgerichtete *Talentarbeit* in Unternehmen besteht darin, bei Führungskräften und *Mit-Arbeitern* sowohl auf die gelebte Kultur als auch auf die talenthaft herausbrechende Kreativität zu achten.

Die hier vorgestellte *Möglichkeit* des *Sich-Erarbeitens* eines Vertrauensklimas bietet die Möglichkeit, ähnlich wie im Spitzensport die verschiedenen *Talente* der *Mit-Arbeiter* zu erkennen und ihnen diejenigen *Erarbeitungsspielräume* zu geben, welche sich für die Organisation bezahlt machen. Denn im *tatkräftigen Erarbeiten* eines sachorientiert-gemeinschaftlichen Umgangs zeigt sich, inwiefern die entstehende *Spielkultur des Zusammenarbeitens* mit Unternehmensleitung, Führungskräften und *Mit-Arbeitern* gelingt und wer auf welche Weise darin brauchbar *aufblüht* (und ebenso, wer sich verweigert und warum dies so ist).

Das Entfalten einer brauchbaren Unternehmenskultur ist immer auch eine *sachorientierte Talentförderung* im Unternehmen.

9. Unternehmenskultur und Betriebsräte: Gedanken zum partnerschaftlichen Dialog

Die traditionell immer noch weitgehend vorherrschende *Denkgewohnheit*, dass der Vorteil des Einen (der Unternehmensleitung) zwangsläufig der Nachteil des Anderen (des einzelnen *Mit-Arbeiters*) ist, steht dem Entfalten einer *gesunden* Unternehmenskultur häufig im Weg: *Was dem Unternehmen nützt, schadet dem Mitarbeiter – und was dem Mitarbeiter nützt, schadet dem Unternehmen ...* so die althergebrachte Meinung, welche an vielen beispielhaften Einzelfällen in der Praxis auch tatsächlich so beobachtet werden kann.

Auf neue Ansätze der Unternehmenskultur und des Führungsverhaltens, welche neben dem Einfluss von *Hierarchie* und *Macht* besonders dem gemeinschaftlichen, auf *partnerschaftlichen Dialog* ausgerichteten *Beachten* und *Vertrauen* in einer Organisation einen großen Wert beimessen, trifft dieses *Bild* nicht zu. Denn neben dem zuerst dargestellten, *schwarz-weiß dominierten Weltbild* existieren durchaus auch farbigere Ansätze, welche *auf beiden Seiten positive Effekte* bewirken können.

Mehr noch: Beide Seiten sind nicht unabhängig voneinander, sondern befinden sich heute oftmals in *Wechselwirkung* zueinander. Positive Effekte an Gesundheit, Kommunikations- und Teamfähigkeit sowie an Kreativität und Beweglichkeit auf der Seite der *Mit-Arbeiter* sind besonders in komplexen Organisationen und Arbeits-

prozessen *zwingende Voraussetzung für positive wirtschaftliche Effekte* auf Seite der Unternehmen.

Ein mit Augenmaß gestalteter, an Wertschöpfung, Gesundheit und Gemeinschaft orientierter Ansatz zum Entfalten einer *gesunden* Unternehmenskultur nützt zwar langfristig auch dem Unternehmen, ist aber nur über den *humanen Umweg* über die Gemeinschaft der *Mit-Arbeiter* erreichbar.

Damit die in der *gesunden* Unternehmenskultur vorhandenen Potenziale auch tatsächlich positive Veränderungen für das Unternehmen und die *Mit-Arbeiter* mit sich bringen, ist besonders von *Betriebsräten* hohes Engagement gefordert. Sie sollten die Interessen der vertretenen *Mit-Arbeiter* mit den Aktivitäten der Unternehmen in einen gemeinschaftlichen Dialog einbringen. Außerdem sollten sie den Unternehmensleitungen die *Spielräume* und *Schmerzgrenzen* der *Mit-Arbeiter* gegenüber *Veränderungsprozessen* klarmachen. Und ebenso sind sie gefordert, zum Wohle der Unternehmen (und damit auch der *Mit-Arbeiter* selbst) innerhalb der Gemeinschaft der *Mit-Arbeiter* darauf zu achten, welche *Potenziale an Solidarität, Team- und Kommunikationsfähigkeit* gefördert werden können und durch welche *negativen Kräfte* bestimmter *Kollegen* sie vermindert bzw. zerstört werden.

Das erfolgreiche *Erarbeiten* dieser *Mehrfachaufgabe* führt dazu, nicht nur die Interessen der verallgemeinerten Beschäftigtengruppe gegenüber der Unternehmensführung zu behaupten, sondern auch, für jeden einzelnen *Mit-*

Arbeiter ein höheres Maß an Arbeitszeitqualität – und damit auch an Lebensqualität – zu bewirken.

Der Ansatz der *betrieblichen Gesundheitsförderung*, *Mit-Arbeiter* als *Experten ihres Arbeitsplatzes* zu beachten und Verbesserungen der Gesundheitssituation in Unternehmen zu erzielen, drückt viele Kernelemente einer modernen Führungskultur aus. Zwar bleiben *Hierarchie* und *Macht* als wesentliche Bestandteile der Organisation und Unternehmenskultur bestehen. Doch vor dem Hintergrund einer *optimierbaren Wertschöpfung* treten weitere Aspekte hinzu, welche in ihrer Wichtigkeit für Resultate des alltäglichen Arbeitsgeschehens immer mehr zur Sprache gebracht werden. Das eine ist das *Beachten*, das andere ist *Vertrauen*. Mit beiden einher gehen das *Beachten und Vertrauen in die Spielräume der Mit-Arbeiter* und deren organisationsbedingt sinnvollen *Schmerzgrenzen*.

In einer derartigen Führungskultur verkörpert sich das Anliegen, durch neue Methoden die *wirtschaftliche Gesundheit der Unternehmen* zu verbessern.

Maßnahmen zum Entfalten einer *gesunden* Unternehmenskultur sind eben kein ethisch-moralisches Handeln von Unternehmer-seite, in gar keinem Fall *humaner Luxus*. Investitionen in die Unternehmenskultur erfolgen nicht, um aus humanen Gründen den Bedürfnissen der *Mit-Arbeiter* nach mehr Gesundheit oder Lebensqualität am Arbeitsplatz nachzukommen. Es dominiert das Bild *Der Zweck heiligt die*

Mittel, oder in der *Unternehmersprache* ausgedrückt: *Humanität ist Wirtschaftsfaktor*. Deswegen ist es heute auch ganz verfehlt und überflüssig, aus der Richtung der Betriebsräte um *humane Geschenke* zu *betteln*, diese über ein *Moralisieren anzumahnen* oder gar *abzufordern*, wenn es möglich ist, aufzuzeigen, dass diese humanen Wirkungen bestimmter Maßnahmen auch die *Wirtschaftskraft*, d.h. die *Gesundheit* des Unternehmens stärken. Dieses Gesundheitsverständnis geht davon aus, dass mit technischen, personellen und organisatorischen Potenzialen effizient umgegangen wird, damit höchstmögliche Leistungsfähigkeit und höchstmöglicher Output erzielt und langfristig gesichert werden kann.

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen stellt sich sehr berechtigt die Frage, ob sich die *Mit-Arbeiter* – und damit auch die Betriebsräte – an Maßnahmen zum Entfalten einer *gesunden* Unternehmenskultur aktiv beteiligen sollten. Und die Antwort ist: Ja! Denn die erzielbaren Effekte sind sowohl für die Unternehmensführung (Optimierung der Wertschöpfung) als auch für die *Mit-Arbeiter* (Optimierung der Arbeitszeit- und Lebensqualität) brauchbar. Dazu ist es wichtig, dass das *Thema der gesunden Unternehmenskultur in alle unternehmerischen Wahrnehmungs-, Denk- und Entscheidungsprozesse mit einbezogen* wird und dessen Merkmale anhand des konkreten, *alltäglichen Arbeitsgeschehens* deutlich zur Sprache gebracht werden. Und hier sind die Betriebsräte gefordert, sich im Interesse der *Mit-*

Arbeiter in verschiedene Richtungen und mit Einblick und Augenmaß zu *engagieren*. Dieses Augenmaß hängt vom Einblick in das *tatsächliche Arbeitsgeschehen* im Unternehmen ab: Betriebsräte sollten daher näher an dieses heranrücken und sich von der gelebten Unternehmenskultur einstellen lassen. *Konzipierende Verwaltungsarbeit vom Schreibtisch* aus nützt hier überhaupt nichts.

Die aktive Mitarbeit von Betriebsräten ist besonders bei Maßnahmen zur *gesunden* Unternehmenskultur wichtig, durch welche die Gesundheits-, Kommunikations- und Teamkompetenz der *Mit-Arbeiter* aktiviert und erhöht werden soll. Hier können sie verdeutlichen, dass Unternehmenskultur als *dynamischer Prozess* durch den alltäglichen, lebendigen *Austausch* sowohl innerhalb als auch zwischen hierarchischen Ebenen der Organisation gelebt und bedingt wird. Sie können zeigen, dass zum Entstehen einer *gesunden* Unternehmenskultur alle Seiten gemeinsam verantwortlich sind: Nur das *gemeinsame Erarbeiten* einer *solidarischen Gemeinschaft* zwischen Unternehmensleitung, Führungskräften und *Mit-Arbeitern* kann brauchbare Veränderungen erzielen. Auf keinen Fall handelt es sich hier um eine einseitige Aufgabe, bei der entweder den *Mit-Arbeitern* oder den Führungskräften ein *Übermaß an Verantwortung* für das Entfalten einer *gesunden* Unternehmenskultur zugespielt werden kann. Doch ebenso richtig ist, dass die Unternehmensleitung als

Hauptakteur vorangehen sollte – eine einseitige Schiefelage, welche von den Mitarbeitern *das erste Verändern einfordern*, wird keine positiven Effekte erzielen.

Betriebsräte sollten sich aktiv an Maßnahmen zur Unternehmenskultur beteiligen, um dafür zu sorgen, dass die Arbeitgeberseite in ihrer Verantwortung für die Gesundheit der *Mit-Arbeiter* nicht entlastet wird. Dazu sollten Unternehmen und Betriebsräte in einen *gemeinschaftlichen Dialog* über Fragen zur *gesunden* Unternehmenskultur einsteigen, um mögliche Maßnahmen gemeinsam zu erarbeiten. Hier sollten unterschiedliche Zielvorstellungen in aller *Deutlichkeit* ausgesprochen werden, denn im *Hintergrund* schwingen sie sowieso stets mit und führen bei ihrem Nicht-Benennen und dem Verstecken häufig in die *Misstrauens-Kultur: Was will man von mir?* ist dabei die symptomatische und immer wiederkehrende, aber nur selten klar und deutlich beantwortete Frage.

In diesem *gemeinschaftlichen Dialog* über *gesunde* Unternehmenskultur sollte darauf geachtet werden, dass Unternehmer und Betriebsräte nicht aneinander vorbeireden. Meint der Unternehmer *gesund*, so darf es nicht missverständlich als *Wohlbefinden am Arbeitsplatz* aufgenommen werden. Verstehen Betriebsräte unter *gesund* das eben angeführte *Wohlbefinden am Arbeitsplatz*, so provoziert dies bei vielen Unternehmern starke *Gänsehaut*. Trotzdem schließt sich hier der Kreis. Denn das

aus Sicht der Betriebsräte wichtige *Wohlbefinden der Mit-Arbeiter am Arbeitsplatz* ist die Basis der unternehmerisch interessanten Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der *Mit-Arbeiter*.

Hierbei ist erkennbar, dass das *Ziel des Einen zur Notwendigkeit des Anderen* wird – und dies macht auf beiden Seiten eine *partnerschaftliche Vorgehensweise* erforderlich, weil sonst keine der beiden Seiten einen Vorteil hat und wiederum Zeit und Mühe in *mehr rhetorisch als fachlich geführte Auseinandersetzungen* fließen. Häufig wird als positives Ergebnis eines derartigen gemeinschaftlichen Dialoges deutlich, dass Maßnahmen zur gesunden Unternehmenskultur *auf beiden Seiten ein Höchstmaß an Akzeptanz* und Unterstützung genießen.

Ebenfalls sollten sich Betriebsräte aktiv an Maßnahmen zur Unternehmenskultur beteiligen, um dafür zu sorgen, dass sich die Solidarität und Teamfähigkeit des zwischenmenschlichen Umgangs im Arbeitsalltag unter den *Mit-Arbeitern* selbst positiv entwickelt. Das Entfalten einer *gesunden* Unternehmenskultur hängt aber nicht nur von der *Balance der Interessen* von *Mit-Arbeitern* und Unternehmen ab, wie es *klassische Aufgabe* der Betriebsräte war. Mindestens ebenso wichtig ist, dass das vorherrschende Arbeitsklima auch von der *solidarischen Balance der individuellen Interessen der einzelnen Mit-Arbeiter* und den *Interessen der Gemeinschaft der Mit-Arbeiter als Arbeits-Teams* abhängig ist. *Gesunde Unter-*

nehmenskultur verlangt nämlich auch einen solidarischen Dialog an der Basis unter den *Mit-Arbeitern* selbst! Der populäre Spruch, dass der *Fisch zuerst am Kopf stinkt*, mag auf das *Entstehen von Krankheiten* zutreffen – die Gesundheit beginnt allemal an der Basis. Daher sollten Betriebsräte dort den Hebel sowohl für das Gesunden der *Mit-Arbeiter* als auch des Gesundens des Unternehmens ansetzen.

Das Entfalten einer *gesunden* Unternehmenskultur bringt dasjenige zur Sprache, was die *Mit-Arbeiter* am meisten interessiert: Sie werden *beachtet*. Das *Beachten* und *Wahren* von Interessen der *Mit-Arbeiter* sind seit jeher wichtigste Ziele der Betriebsräte. Deshalb sollten sie durch ihr Engagement als *Sprachrohr* kompetent die Interessen der Beschäftigtengemeinschaft mit denjenigen des Unternehmens austarieren.

Denn die Grundlage für eine erfolgreiche Interessensvertretung der *Mit-Arbeiter* besteht für die Betriebsräte in ihrer Fähigkeit, aufkeimende Tendenzen, Strömungen und Turbulenzen der Unternehmenskultur zu beachten und mit einem optimalen Verhalten zu beantworten.

Innerhalb einer *gesunden* Unternehmenskultur nehmen Betriebsräte deshalb die Rolle konstruktiv mitarbeitender Partner wahr, die mit der Unternehmensleitung auf Augenhöhe gemeinschaftlich zusammenarbeiten.

10. Professionalisierung der Unternehmenskultur in Sportvereinen am Beispiel eines Fußball-Bundesliga-Vereins

Vereine der Fußball-Bundesliga sind in den letzten Jahrzehnten immer mehr zu profitorientierten Wirtschaftsunternehmen mit professionalisierten Geschäftsführungen geworden, deren wichtigstes *Produkt* der vermarktbare sportliche Erfolg ist. Als wirtschaftliche Geschäftsbetriebe nehmen diese Vereine deutlich *Abschied von traditionellen Vereinsstrukturen*. Längst ist erkannt, dass sie den in vielfältige Richtungen hin vermarktbaren, sportlichen Erfolg der *Ware Fußball* durch Erlöse aus Spielertransfers, Zuschauereinnahmen, Merchandising, Sponsoreneinnahmen, den Verkauf der Fernseh- und Rundfunkrechte oder Sonderaktivitäten *nur aus professionell geführten Organisationsstrukturen heraus* betreiben können. Umsätze und Einnahmen haben schon seit einiger Zeit die Größenordnung mittelständischer Unternehmen erreicht. Professionalisierte Geschäftsführungen und Binnenstrukturen sind in Vereinen derartiger Größenordnungen zwingend erforderlich. Fehler in der nachhaltigen Sicherung des Kapitalbedarfs durch zweifelhafte Spielertransfers, unzureichende Talentförderung, Unfälle/Verletzungen sowie in der vieldimensionalen Vermarktung der *Ware Fußball* durch markt-inadäquate Maßnahmen senken langfristig auch die zukünftigen Chancen sportlicher Erfolge.

Sportliche Erfolge im Berufsfußball sind oftmals das Ergebnis finanzintensiver Maßnahmen, deren Quelle der

sportliche Erfolg ist, welcher oftmals wiederum durch eine hohe Mittelausstattung – und damit bezahlbare, *gute Spieler* – bedingt wird. Bekanntlich können Verpflichtungen neuer Spieler den Verein aber auch an die Grenzen seiner finanziellen Belastbarkeit führen, sowohl durch zu zahlende Transfersummen als auch durch regelmäßige Gehaltszahlungen. Und nur Vereine, welche sowohl finanziell als auch imagemäßig gesünder und attraktiver erscheinen als ihre Konkurrenz, haben im Kampf um die Verpflichtung eines Spitzenspielers oder von Spitzen-Talenten überhaupt nennenswerte Chancen. Wirtschaftliche Fehlentscheidungen führen in der Mehrzahl der Fälle letztendlich zum sportlichen Misserfolg – wobei Ausnahmen, welche ohne verfügbare finanzielle Ressourcen auf die eigenen Nachwuchsspieler als *letztes Mittel* setzen, gerade als Ausnahmen diese beobachtbare *Regel bestätigen*. Deshalb wird einer professionalisierten, profit-orientierten Geschäftsführung der Vereine der Fußball-Bundesliga immense Bedeutung beigemessen. Hier werden zu Recht unternehmerische Maßstäbe aus der freien Wirtschaft angelegt:

Die Wertschöpfung professioneller Sportvereine wird betrachtet als das Ergebnis von sinnvoller Marktausrichtung, professionellen Führungsstrukturen, effizienten Binnen- bzw. Organisationsstrukturen, einfachen und deutlichen Kommunikations- und Entscheidungswegen.

So erklärt sich die vom DFB im Jahr 1995 formulierte Vorgabe an die Vereine der Fußball-Bundesliga, dass „eine einheitliche und den gewachsenen Erfordernissen des Lizenzfußballs gerecht werdende Führungsstruktur“ vorhanden sein sollte, vor dem Hintergrund der ökonomischen Notwendigkeit quasi von selbst: Nur hierdurch ist gewährleistet, aktuelle Potenziale ökonomisch zu nutzen, diese nachhaltig zu sichern und zukünftige erschließen zu können.

Zwar liegt die *Wahrheit* immer noch auf dem *Platz* und ein Spiel dauert immer noch *90 Minuten* – wer dort aber anwesend ist und in den zur Verfügung stehenden *90 Minuten* für diese *Wahrheit* sorgen soll, das bestimmt die wirtschaftlich-professionell geführte Organisation *Verein*.

In den Organisationsstrukturen müssen deshalb Fachkräfte mit wirtschaftlichen Know-how anfallende Führungsaufgaben wahrnehmen – und nicht *Vereinsmeier*. Hauptamtliche Führungskräfte müssen bei Entscheidungen, welche die Wertschöpfung aus der vermarktbaren *Ware Fußball* betreffen und optimieren sollen, nicht nur aktuelle Chancen erkennen und aufgreifen (beispielsweise einen Spieler kaufen oder verkaufen, einen neuen Werbevertrag abschließen oder nicht abschließen, einen neuen Fanartikel herausbringen oder nicht), sondern mindestens ebenso die nachhaltige Sicherung der Leistungsfähigkeit des Vereins berücksichtigen, d.h. Finanzreserven anlegen, langfristige Aufbauarbeit im Jugendbereich betreiben, notwendige

Randbedingungen durch Sportanlagen- und Personalentwicklung fördern, zukünftige Marktlagen voraussehen und neue Marketingstrategien entwickeln. Hieraus entwickeln sich letztendlich auch Überlegungen zu Ausgliederungen der Lizenzspielerabteilungen und anderer wirtschaftlicher Geschäftsbetriebe wie dem Merchandising aus den traditionell gewachsenen Vereinsstrukturen.

Nur durch ein professionell denkendes Management sind Vereine der Fußball-Bundesliga in der Lage, auch längerfristig sportliche Rückschläge und/oder Spielerverletzungen wirtschaftlich gesund zu verkraften. Denn steuerbar ist dasjenige, was während der *90 Minuten* an *Wahrheit* auf dem *Platz* gespielt wird, nur sehr bedingt. Aber zweckmäßig etablierte Voraussetzungen einer effizienten und nachhaltigen Wertschöpfungsstrategie können so manches wirtschaftliche – und vielleicht auch sportliche – *Eigentor* vermeiden helfen.

Spielkultur als Wirtschaftsfaktor

Die Professionalisierung der Wertschöpfung aus der *Ware Fußball* ist das Resultat einer Vielzahl ineinander greifender Faktoren, welche sich in der Wirtschaft bewährt haben. Stets geht es darum, bestehende Führungs- und Binnenstrukturen effizient auszurichten und Profitbereiche nachhaltig zu sichern, um zukünftige Potenziale wie die Talententwicklung voranzutreiben und neue Zielgruppen zu

gewinnen – gerade bei Vereinen in Großstädten und deren infrastrukturell gut erschlossenen Einzugsgebieten tun sich hier vielfältige Chancen auf. Ein ebenso wichtiger Faktor zur Optimierung der Wertschöpfung in Wirtschaftsbetrieben ist dabei das Vorhandensein einer sowohl nach innen auf die Beschäftigten als auch nach außen auf den Markt hin wirkenden Unternehmenskultur, übertragen auf Sportvereine: das Bestehen einer deutlichen, vermittelbaren *Vereinskultur*.

Die *Vereinskultur* wird – im Gegensatz zu vielen mittelständischen und großen Unternehmen – in professionalisierten Sportvereinen oftmals nur in Richtung des *Marketings* marktstrategisch bedacht. Aber gerade in der Entfaltung einer zweckmäßigen Unternehmenskultur in die Führungs- und Binnenstrukturen des Vereins hinein liegen oftmals erhebliche Potenziale zur Professionalisierung versteckt, die (gerade weil sie noch so wenig ausgereizt sind) mit einem oftmals relativ geringen Mitteleinsatz aktiviert und für die Wertschöpfung nutzbar gemacht werden können.

Professionell strukturierte Sportvereine teilen die Aufgabe von Kulturentwicklung und –entfaltung häufig dem *Marketing* zu. Hintergrund dieser Zuteilung ist, dass die nach außen vermittelte Kultur das wichtigste geschäfts-tragende Mittel der Identifikation von Fans und Zuschauern, oder allgemeiner: von Käufern ist. Einerseits sollen der Verein und die sich über die Vereinssymbole vermittelten Werte eine emotionale Attraktion und Identifikation des Marktes bewirken und neue Käufergruppen möglichst

langfristig an die Marke *Verein* binden. Andererseits regelt die Nachfrage von Fans und potenziellen Käufern den Vertrieb und damit das Angebot von Marketing-Artikeln. Deshalb steht das Marketing mit den vorhandenen, ebenfalls professionalisierten Faneinrichtungen des Vereins in enger Kommunikation – falls es sich nicht sowieso um dieselbe Organisationseinheit handelt.

Außenwirkung und -bindung des Marketings, und damit auch dessen Profit, sind jedoch unmittelbare Folgen von als *erfolgreich* bewerteten, sportlichen Leistungen. *Erfolgreiche* sportliche Leistungen sind der fruchtbare Nährboden, auf welchem erst diejenigen Werte wachsen können, die ihrerseits einziger Ursprung des vermarktbareren Vereinsbildes sind. Die Identifikation von Zuschauern und Fans mit *ihrem* Verein – und damit letztendlich der Erfolg des Marketings – ergibt sich dann daraus, dass sich identifikationsstiftende Werte wie *Erfolg, Klasse, Kampf, Härte* oder *Urgestein* in den sportlichen Leistungen auch durch einfachgestrickte Gemüter beobachtbar wiederfinden lassen. Ist dies der Fall, dann harmonisieren vermarktete, identifikationsstiftende Werte der Vereinskultur mit den hierdurch geweckten Erwartungen bei Zuschauern und Fans an *ihre* Mannschaft *ihres* Vereins. Denn es ist in erster Linie die Mannschaft, welche dem Markt von Fans und Zuschauern die Werte der Vereinskultur repräsentiert.

Nur durch eine klar und deutlich zu beobachtende *Harmonie* von sportlichen Leistungen einerseits und identitätsstiftenden Werten der Vereinskultur

andererseits greifen die Mechanismen des Marketings – bis hin zu schon als arational zu bewertenden Formen von *Fantreue*.

Die nach außen vermarktbar, identitätsstiftende Vereinskultur wird bei differenzierter Betrachtung eigentlich nicht durch sportliche Leistungen an sich erbracht. Vielmehr ist es die von Fans und Zuschauern beobachtbare und auch durch sie selbst einschätzbare *Spielkultur ihrer* Mannschaft, welche erst attraktiv und identitätsstiftend eingesetzt werden kann. Sie setzt sich idealerweise aus spezifischen Eigenschaften zusammen, welche das Bild der im Stadion, im TV oder im Rundfunk vorgeführten sportlichen Leistungen von denen anderer Vereine und damit von Konkurrenten am Markt deutlich unterscheiden lässt. Auf diese Weise bezeichnen Fans sie als *Spielkultur ihres Vereins bzw. ihrer* Mannschaft.

Die *Spielkultur* ist dasjenige, was manche Trainer – aber auch Zuschauer und Fans – als das *wahre Gesicht des Vereins* bezeichnen und worin die brauchbaren, vermarktbareren Unterschiede zur Konkurrenz liegen.

Diese *Spielkultur* ist es, welche alle durch ein Marketing vermittelbaren Werte in sich trägt und diese ebenso zerstören kann: Wenn eine Mannschaft noch in der 91. Minute bei einem 0:2 Rückstand *kämpft* und *Einsatz* zeigt, werten Fans sportliche Unzulänglichkeiten durch andere, positiv beladene Aspekte wie *Einsatz, Kampf, Aufbäumen* o.ä. auf. Tut eine Mannschaft dagegen nur das

Nötigste, um sportbezogen vermutlich meistens höchst sinnvoll die unvermeidbare Niederlage zu verwalten und Energie für das bevorstehende nächste Spiel in vier Tagen zu sparen, dann werden die *Verlierer* deutlich stärker ausgepiffen oder dem Mannschaftsbus die Ausfahrt aus dem Stadion versperrt. Derartig heftige, teilweise arationale Fan-Reaktionen zeigen deutlich auf, dass in diesen Fällen die *Spielkultur ihrer* Mannschaft nicht dem bestehenden, kommunizierten und als *vereinbart* geltenden *Wertekanon* der *Vereinskultur* entsprach.

Selbstverständlich ist halbwegs erfolgreiche Spielkultur aus sportlich-finanzieller Perspektive die Grundvoraussetzung jeder Wertschöpfung aus der *Ware Fußball* – zuallererst deshalb, weil eine brauchbare Spielkultur oftmals so viele Punkte einbringt, um die sportliche Klasse entweder zu halten oder um aufzusteigen, was massive finanzielle Bedeutung hat. Spielkultur ist aber mindestens genauso nicht nur die Grundlage finanzieller Einnahmen, sondern wird ebenso durch diese rückwirkend mitbedingt. *Mitbedingt* deshalb, weil der drohende Abstieg von BORUSSIA DORTMUND vor einigen Jahren deutlich zeigte, das *Geld keine Tore schießt*.

Spielkultur ist die *Klammer* professioneller Wertschöpfung einer Organisation *Bundesliga-verein* aus der *Ware Fußball*: nach innen durch den sportlichen und damit finanziellen Gewinn, nach außen durch das positive, nach außen vermarktbarere Vereinsbild.

Nach außen hin identitätsstiftende Werte der Vereinskultur (welche im Idealfall zu einer positiven, beständigen Fankultur führen können) müssen also aus mehreren Gründen in der Spielkultur der Mannschaft selbst erkennbar vorliegen. Diese Spielkultur ist Grundlage des sportlichen Erfolgs und ohne sie ist auch ein positives, vermarktbares Vereinsimage nicht entwickelbar. Innerhalb der Vereinskultur müssen sich Spielkultur und nach außen hin projiziertes Vereinsimage (zur Schaffung von *Fankultur*) also harmonisch zueinander verhalten. Führungs- und Binnenstrukturen des professionellen Vereins müssen diese miteinander vernetzt entfalten. Diese Feststellung stellt an Führungskräfte von Bundesliga-Vereinen ähnliche Anforderungen, wie sie auch in mittelständischen und großen Unternehmen gestellt werden und welche in folgender Frage zusammengefasst werden können:

Wie kann die Unternehmenskultur sowohl in ihrer Binnenwirkung als auch in ihrer Marktwirkung zur unternehmerischen Wertschöpfung optimal beitragen, so dass die eigene wirtschaftliche Gesundheit erreicht und nachhaltig gesichert werden kann?

Konkretisiert auf den Fall eines professionell geführten Bundesliga-Vereins und vor dem Hintergrund der bisherigen Überlegungen lautet diese Frage:

Wie kann die Vereinskultur eines Bundesliga-Vereins sowohl in ihrer Binnenwirkung als Spielkultur als auch in ihrer Marktwirkung als Vereinsimage zur Wertschöpfung optimal beitragen, so dass die eigene wirtschaftliche

Gesundheit erreicht und nachhaltig gesichert werden kann?

Eine professionelle, d.h. beachtete und bewusst gesteuerte Entfaltung der eigenen Unternehmenskultur ist somit auch in Bundesliga-Vereinen für eine optimale Wertschöpfung notwendig.

Spielkultur und Wildheit – zum Spielwitz

Die bisherigen Überlegungen verleiten zur Annahme, dass eine sich von der Konkurrenz unterscheidende, überlegene Spielkultur die wichtigste Grundlage des vermarktbaren, sportlichen Erfolges sei. Dies ist im Grundsatz richtig, trifft die Sache aber nur halb. Mit einem kurzen Blick in die praktische Arbeit an der gesunden Unternehmenskultur in der Wirtschaft wird schnell klar, was fehlt bzw. noch hinzugedacht werden muss.

In der Unternehmenswirklichkeit stellt die Unternehmenskultur ein mehr oder weniger homogenes, sich wandelndes Wertesystem dar, in dem Erwartungen als Spielregeln innerhalb von Mitarbeitern, Strukturen, Stellenbeschreibungen und dem atmosphärischen Klima geschaffen und im damit einhergehenden Sozialisationsprozess eingefordert werden. Je weiter sich eine Unternehmenskultur verfestigt – wobei es gleichgültig ist, wie positiv und ökonomisch brauchbar diese zum aktuellen Zeitpunkt bewertet wird –, desto fester werden auch die Grenzen der Handlungs-

spielräume von Mitarbeitern, die für die Bewältigung von Arbeitsaufgaben zur Verfügung stehen.

Der unternehmenskulturelle Sozialisationsprozess bedingt letztendlich das Entstehen von Gewohnheiten. Dies führt dazu, dass die Bewältigung unerwarteter, nicht antizipierbarer Problemsituationen nur aus diesem (durch die Personal- und Organisationsentwicklung wortwörtlich) *herangezüchteten Pool* unternehmenskulturell eingeschliffener Handlungsmuster bewältigbar sind. Unternehmerischer Fortschritt ist auf diese Weise nur quantitativ durch *mehr machen* bzw. *härter arbeiten* unternehmenskulturell verankert, womit das zur Verfügung stehende Potenzial an Kreativität der Mitarbeiter nur eingeschränkt genutzt wird.

Deshalb muss in Unternehmen neben der verankerten, gesunden Unternehmenskultur und der hierdurch tradierten Ordnung auch ein qualitatives Fortschreiten im Sinne unerwarteter, kreativer Ausbrüche aus diesem eingeforderten kulturellen Geweben mit überraschenden, positiven Resultaten für die Wertschöpfung möglich sein. Dies setzt aber das Vorhandensein eines Mindestmaßes von gesunder Unternehmenskultur voraus, weil das Ausbrechen aus wirkenden *Spielregeln* nur auf Grundlage eines bestehenden Vertrauensklimas möglich wird. *Kreative Freiräume* von Mitarbeitern benötigen wortwörtlich *Rückendeckung*: Denn es sind immer auch Fehlschläge möglich, für die – im ungünstigen Fall - jemand als

Sündenbock verantwortlich gemacht und diszipliniert werden soll.

Hinzukommend zur gesunden Unternehmenskultur ist deshalb für eine nachhaltige Sicherung optimierter Wertschöpfungsprozesse ein *komplementäres Gegenstück erforderlich*, welches – allein durch die Kraft des Wortes selbst – in unsicheren, zaghaften Führungsstrukturen oftmals *Gänsehaut* verursacht und un-durchdacht abgelehnt wird: Wir bezeichnen dieses komplementäre Gegenstück als *Wildheit*.

Wildheit ist unser Begriff dafür, eine Verhaltenseigenschaft zu präzisieren, die sich auch als *kreatives Problemlöseverhalten* benennen lässt. Sie ist die Kerneigenschaft von Talenten, sei es beim Führungstalent in der Wirtschaft als auch beim Spitzentalent im Sport. *Wildheit* ist das *ungewohnte Verhalten*, d.h. dasjenige, was sich *außerhalb der tradierten Gewohnheiten* einer gesunden Unternehmenskultur befindet und *trotzdem* wichtig für eine optimale Wertschöpfung ist. Sie äußert sich in den bekannten und von Führungskräften aus der Wirtschaft als *wichtig* bewerteten Schlüsselqualifikationen wie *Beachten, Kreativität, Vernetztes Denken* oder *Problemlösungskompetenz*. Sie kann aber nicht eingefordert werden, sondern bricht in besonderen Situationen von sich selbst heraus aus, wodurch sie gerade erst zur *Wildheit* wird. *Wildheit* ist deshalb eben kein Teil einer tradierbaren Unternehmenskultur, aber von ihr unmittelbar abhängig. Sie erhält ihren *Freiraum* mittels des durch die Unternehmenskultur

bedingten Vertrauensklimas innerhalb der Organisationsstrukturen und zwischen den Mitarbeitern. Und dieses Vertrauensklima in einer gesunden Unternehmenskultur sorgt auch dafür, dass die *Wildheit* nicht zu einem zerstörerischem *Wildwuchs* führt: Das Verwechseln von *Wildheit* mit einem anarchie-gleichen Verhalten ist daher völlig unzutreffend. Denn *Wildheit* fällt schließlich auf den Boden einer festen unternehmenskulturellen Grundlage und entfaltet sich aus dem bestehenden und als *gut* bewerteten organisatorischen Gewebe.

Wenden wir uns nun wieder aus der Unternehmenswirklichkeit heraus der Spielkultur zu und übertragen die dargestellten Vorgänge auf die Bedürfnisse professionell geführter Bundesliga-Vereine.

Werden die bisherigen Überlegungen auf die Spielkultur einer Sportmannschaft übertragen, so soll sich ein *gepflegtes* Spiel entwickeln, in welcher sich die *Handschrift* des Trainers zeigt. Vorhandene Spieler müssen diese Spielkultur annehmen und lernen, trotz aller spielerischer Individualität diese gemeinsame *fußballerische Sprache* zu sprechen. Hinzukommend werden neue Spieler danach eingekauft, inwiefern sie zum bestehenden Gefüge und zu den Vorstellung derjenigen, die für die Spielkultur verantwortlich sind, passen. Ebenso werden *Talente* oftmals daraufhin ausgewählt, inwiefern sie für die aktuelle oder zukünftige, als *erstrebenswert* bewertete Spielkultur, die notwendigen Spielanlagen und Potenziale verfügen. Aber

ähnlich wie in der Wirtschaft, so reicht aber auch in der sportlichen Konkurrenzsituation eine gute Spielkultur nicht aus. Denn jede Form von Spielkultur bedeutet letztendlich wieder das *Tradieren von als gut bewerteten Verhaltensweisen und das Herausbilden von sowohl individuellen als auch mannschaftlichen Spielgewohnheiten*, gemäß dem Motto: *immer raus zur Seite auf Spieler X, damit die Bananenflanke auf Spieler Y oder Spieler Z geschlagen werden kann, um ein Tor zu machen*. Diese Spielgewohnheiten als *tradierte Erfolgsmuster* wirken nur bei einer drückenden Überlegenheit der eigenen Spielkultur gegenüber denjenigen der direkten Konkurrenten, d.h. in Situationen, in denen ein *Abspulen* dieser gewohnheitsmäßigen Spielkultur für den sportlichen Erfolg ausreichend ist. Dies ist aber bei der Leistungsdichte in der Bundesliga nur selten der Fall. Statt dessen sind die Spielkulturen oftmals so veranlagt, dass sich zwei Mannschaften trotz individueller Ausprägungen ihrer Spielkulturen neutralisieren. In diesen Fällen entsteht das *taktisch interessante Spiel* vieler *Fußballexperten*, welches von Fans und Zuschauern aber als ein fürchterlich schlechtes 0:0 oder 1:1 bewertet wird. Konsequenterweise erntet eine Mannschaft nach Spielende dann entsprechend viele Pfiffe als Zeichen von Unzufriedenheit. Die Spieler selbst können dies oftmals zurecht nicht verstehen. Schließlich haben sie ihre eigene Spielkultur zumindest so effektiv eingesetzt, dass sie keine Niederlage eingefahren haben.

Was in diesen *Patt-Situationen* – und bei unmittelbar drohenden Niederlagen erst recht – fehlt entspricht demjenigen, was in der Unternehmenswirklichkeit mit *Wildheit* ausdrückt wird und sich in den schon benannten Schlüsselqualifikationen *Beachten, Kreativität, Vernetztes Denken* oder *Problemlösungskompetenz* niederschlägt. Gerade im Sport wird die unbedingte Notwendigkeit dieser *Wildheit* offenbart.

Erfolgsentscheidender Faktor quer über alle die Mannschafts-Sportarten ist die individuelle und dem *kollektiven Verstand* der Mannschaft eigene *Wildheit*. Erst durch sie werden die erfolgsentscheidenden Ausbrüche aus der gewohnheitsmäßigen Spielkultur ermöglicht und die Kette der vom Konkurrenten antizipierbaren Handlungen auf kreative, völlig unerwartete Weise durchbrochen – was sie so erfolgreich macht. Das zur Verfügung stehende Leistungspotenzial einer Profimannschaft besteht damit nicht nur aus einer ausgezeichneten Spielkultur, sondern aus der Mischung von gesunder, mannschaftlicher Spielkultur einerseits und herausbrechender, mannschaftsdienlicher *Wildheit* andererseits.

Spitzenmannschaften, Spitzenspieler und Spitzentalente zeigen vor allem eins: Das innerhalb der sportlichen Handlungen realisierbare Leistungspotenzial ist die Summe einer gepflegten Spielkultur und einer situativ herausbrechenden *Wildheit*.

Ein talentierter Fußballer bietet sich nicht durch das vollständige Annehmen der geforderten Spielkultur an, sondern durch die Gesamtleistung

auf dem Rasen – also durch die Summe von Spielkultur und *Spielwitz*.

Traditionelle Spielkultur und herausbrechende *Wildheit* bilden in der *Sportpraxis* ein sich gegenseitig ergänzendes *Paar*, welches durch die sportlich-verantwortlichen Führungskräfte zwingend berücksichtigt werden muss. Der bislang verwendete, aus der Unternehmenspraxis entnommene Ausdruck *Wildheit* kann durch den im Bereich des Sports auch möglichen Begriff *Spielwitz* ersetzt werden, denn er fasst die zuvor genannten Schlüsselqualifikationen angemessen und prägnant zusammen.

Bedingungen für *Spielwitz* und die Vereinskultur

Das Vorhandensein von *Spielwitz* ist keine Selbstverständlichkeit, welche mit neu verpflichteten Spielern oder mittels eines spezifischen, technisch-taktisch dominierten Vielseitigkeitstraining gezielt nutzbar gemacht werden kann. *Spielwitz* ist in hohen Leistungsstufen nur in geringem Maße eine Frage der Ballbeherrschung oder der Übersicht über Raum- und Zeitverhalten von Mitspielern und Gegnern. Das herausbrechende Entfalten von *Spielwitz* wird vielmehr durch die vorherrschende Vereinskultur im allgemeinen und der gelebten Spielkultur im besonderen ermöglicht. Ebenso sind es aber auch die Vereinskultur im allgemeinen und die Spielkultur im besonderen, welche den *Spielwitz* verhindern, d.h. die einzelnen Spieler und den

kollektiven Verstand der Mannschaft daran hindern, das vorhandene Potenzial brauchbarer *Wildheit* zu aktivieren. Kurz: Das zum Realisieren sportlicher Höchstleistungen nutzbare Ausbrechen von *Spielwitz* ergibt sich erst dann, wenn eine ausgeprägte Spielkultur vorhanden ist (1.Bedingung) und ein gesundes, leistungsförderliches Vertrauensklima innerhalb des Vereins vorherrscht (2.Bedingung). Diese zwingend notwendigen Bedingungen zum Herausbrechen des *Spielwitzes* verändern die Frage nach seiner Entwickelbarkeit:

Es stellt sich nicht die Frage, wie die sportlich nutzbare *Wildheit* gefördert werden kann, sondern durch welche Vereinsstrukturen und Elemente innerhalb der Spielkultur das individuell vorhandene, mitgebrachte *Spielwitz*-Potenzial der einzelnen Spieler eben nicht verhindert und hierdurch das Optimum an sportlicher Leistungsfähigkeit erst realisierbar wird.

Dass ein derartiger Zusammenhang von *Spielwitz* und Vereinsstrukturen sowie der Spielkultur besteht, machen nicht nur vielfältige *Projekte zur Unternehmenskultur* in der Wirtschaft deutlich, sondern – bezogen auf den professionalisierten Vereinssport – auch *Längsschnittbeobachtungen* von Vereins- und Spielerentwicklungen. Ist eines der beiden genannten Bedingungen (oder sogar beide) nur wenig entwickelt, dann kommt es zu mehreren, deutlich erkennbaren Vorgängen. Diese sollten als Warnsignale für Mängel in der Spielkultur und Vereinskultur insgesamt dringend ernstgenommen werden!

1. Die gesamte Mannschaft zeigt überhaupt keinen *Spielwitz* und spult *routiniert* ihre Spielkultur ab – in guten wie in schlechten Zeiten: die *Gewohnheiten dominieren*, die individuelle Lebendigkeit wird gelähmt. Diese abarbeitende Einstellung einzelner Spieler und der Mannschaft werden in den Nachbesprechungen dann oftmals mit *Engagement und Einstellung der Mannschaft waren in Ordnung* beschrieben, womit eine *beamtentreue Passgleichheit von Anforderung und Leistung* anschaulich charakterisiert wird. Unerwartete sportliche Anforderungssituation, wie das plötzliche Befinden im Abstiegskampf, werden dann zu sportlich und damit auch wirtschaftlich existenziellen Bewährungssituationen und sind mit dem Risiko des Scheiterns verbunden.
2. Die wenigen, meist 1-2 Spieler mit klar erkennbarem *Spielwitz* werden als *Querulanten* gegenüber der vom Trainer erarbeiteten bzw. eingeforderten Spielkultur abgestempelt, wenn der *Spielwitz* mehrere Male nacheinander eben nicht erfolgreiche Aktionen bewirkte, sondern Fehlpässe. Das Sitzen auf der Bank ist die eine Konsequenz, die weitere das *Infrage-Stellen der Kompetenz des Trainers* durch das Umfeld, sofern er diese Spieler weiterhin beständig auflaufen lässt. Diese Vorgänge wirken höchst *sozialisierend* auf weitere Spieler, teilweise auch auf Trainer (z.B. von der Bundesliga-Mannschaft hinein in die Regionalliga oder in den Jugendbereich). Nach kurzer Zeit ergibt sich daraus der in Punkt 1 beschriebene Zustand.
3. Spieler mit klar erkennbarem *Spielwitz* stecken mit ihrer, auf Basis einer guten Spielkultur ausgelebten kreativen *Wildheit* keine weiteren Spieler an, d.h. weitere Spieler werden durch diese positiven Beispiele nicht ermutigt, ihre eigene *Wildheit* zugunsten der sportliche Gesamt-Leistungsfähigkeit ausbrechen zu lassen. Dieser Zustand hat vorwiegend drei Gründe. Zum ersten

besitzen manche Spieler kaum *Spielwitz*, sondern sind von ihrem Charakter eher *Arbeiter* – solide ausgebildete Fußballer, die die Spielkultur vollendet zelebrieren, aber eben nicht mehr (Arbeiter-Typ). Zum zweiten sehen sich manche Spieler innerhalb der Mannschafts- und letztendlich auch der Vereinsstruktur als nicht dazu berechtigt an, ihre eigene *Wildheit* als *Spielwitz* ausbrechen zu lassen. Hier wirken Spielkultur und letztendlich Vereinsstrukturen wie eiserne *Glaubensbekenntnisse*, die man aufzunehmen und niemals durch Ausbrüche eigener Kreativität in Frage zu stellen hat (Unterwerfer-Typ). Zum dritten haben manche Spieler schon schmerzhaft Sozialisationsprozesse innerhalb des Spieler-Trainer-Verein-Gefüges hinter sich und vermeiden jegliches ab-norme, ungewohnte Verhalten, welches der eingeforderten Spielkultur zuwiderläuft (Angsthasen-Typ). Über kurz oder lang führt jeder der hier dargestellten Vorgänge zum in Punkt 2 dargestellten Zustand, der wiederum in Punkt 1 münden wird.

4. Das gefährlichste Symptom einer mangelhaft entwickelten Spielkultur und Vereinskultur habe ich für den Schluss aufgehoben. Einge kaufte Spieler und als *hoffnungsvoll* bewertete Talente mit einem großen Potenzial an (bei anderen Mannschaften realisierten und) beobachteten *Spielwitz* werden im Rahmen der herrschenden Vertrauenskultur des Vereins zu stark in Richtung der alles dominierenden Spielkultur tradiert. Ihr nutzbares Potenzial versauert zwischen Trainingsplatz, Katakomben, Regionalliga und Ersatzbank. Dies führt dazu, dass sie entweder schnell wieder den Verein verlassen (1.), ihren *Spielwitz* im Sozialisationsprozess verlieren (2.), in Konflikt mit Trainer und Verantwortlichen des Vereins geraten (3.) und ihr gesamtes, von Talentscouts prophezeites Potenzial verlieren (4.) (wobei sich dann auch der Talentscout selbst oftmals der Kompetenzfrage stellen muss). Sind

diese Spieler dann zu anderen Vereinen gegangen, blühen sie manchmal wieder auf und zeigen dann wie aus dem Nichts wieder bemerkenswerte Leistungen an *Spielwitz*. Häufig werden solche Spieler als *Fehleinkäufe* bewertet, weil ihre Verpflichtung die sportliche Leistungsfähigkeit nicht bereichert hat. *Kompetenzfragen* an den Trainer und die für sportliche Belange zuständigen Führungskräfte des Vereins sind die Folge – gerade, wenn es sich um mehrere derartige Vorfälle in Serie handelt. Denn diese werden für die Transferpolitik letztendlich verantwortlich gemacht.

Alle vier ausgewählten, eben dargestellten Verläufe sind hervorragende Beispiele und Indikatoren für die Einflüsse der Spielkultur und Vereinsstrukturen auf das anfänglich realisierbare Potenzial an sportlich nutzbarer, kreativer *Wildheit*. Lassen sich diese Vorgänge innerhalb der Vereinsgeschichte finden, so sollte besonderes Augenmerk darauf gelegt werden,

1. auf welche Weise welche Spielkultur durch Trainer und Vereinsstrukturen auf die Mannschaft projiziert wird, und
2. auf welche Weise die Vereinsstrukturen, Führungskräfte, Rahmenbedingungen in die Erarbeitung der Spielkultur hineinwirken.

Die hier vorgestellten Verläufe des *Verhinderns* und teilweise auch des *Zerstörens* von Kreativität, Risikobereitschaft und Verantwortung haben sehr starke Auswirkungen auf die Spielkultur. Gespielt wird dasjenige, was verantwortet werden kann und damit dasjenige, was

von oben bzw. *vom Trainer verlangt* wird – nicht weniger, niemals mehr. *Basta!* Die unheilvolle Kette setzt sich aber fort: Der Trainer betont im schlimmsten Fall, dass die beobachtbare Spielkultur und die bestenfalls durchschnittliche Leistungsfähigkeit durch das *Spielermaterial* bedingt ist, womit dem sportlichen Management der *schwarze Peter* zugeschoben wird. Dieses wiederum kann sich hinter der Vereinsführung verstecken, welche keine finanziellen Mittel zur Verfügung stellt. Denn finanzielle Mittel müssten gegenüber dem Aufsichtsrat verantwortet werden usw. Die sportliche Leistungsfähigkeit *hängt* an einer quasi-programmierten Spielkultur eines *von oben* gesteuerten Kollektivs und ist deutlich reduziert. Ebenfalls darf neben der wirtschaftlichen Dimension nicht vergessen werden: Einer der *faszinierendsten Züge des Sports, wilde herausbrechende Kreativität mit einhergehender Unberechenbarkeit* für die Gegner, ist *erstickt*.

Absichtlich wurde im vorherigen Abschnitt das *Bild einer Vereinskultur* skizziert, welche sich negativ auf Kreativität, Mut zur Verantwortung, Risikobereitschaft und Vertrauen auswirkt. Denn anhand dieses überzeichneten Vorbildes wird am besten deutlich, wie die sportliche Leistungsfähigkeit, bestehend aus einer Mischung von Spielkultur und *Wildheit*, beeinflusst wird.

Entfalten der Vereinskultur – Arbeiten an der Insel

Wenden wir uns nun der Frage zu, wie eine Vereinskultur entfaltet werden kann, die sich brauchbar auf die Spielkultur und das vorhandene Potenzial an *Spielwitz* auswirkt. Trotz der Tatsache, dass Sportvereine komplexe und manchmal auch sehr festgefahrene Gebilde sind, ist die Vereinskultur ein gelebtes Geschehen, welches sich entwickelt, manchmal *erstarrt* – aber eventuell auch wieder *freischwimmen* kann. Eine professionelle Geschäftsführung muss sich deshalb mit der Frage nach einer förderlichen Vereinskultur auseinandersetzen. Wie bereits erläutert hängt die Leistung eben nicht nur vom vorhandenen und einkaufbaren *Spielermaterial* ab, sondern ebenso von den herrschenden Vereinsstrukturen. Das Bewerten einer Vereinskultur als *unveränderbar* bedeutet, sich der aktuellen Situation vollends hinzugeben, bestehende Arbeitsverträge mit einem minimalen Schadensrisiko auszusitzen und dann schnellstmöglich das Weite zu suchen. Dem Verein als Wirtschaftsunternehmen ist damit aber überhaupt nicht geholfen: Es ist eine *unternehmerische Bankrotterklärung*, die auch eine wirtschaftlich und sportliche förmlich heraufbeschwört.

Die erste Frage lautet: Was tun?

Die gelebte Vereinskultur durch wenige, ausgewählte Maßnahmen wie neuem *Spielermaterial*, einem neuen Trainer oder Manager in einem finanziell kostspieligen Kraftakt vorsätzlich umkrempeln zu wollen, ist schon von

Grund auf zum Scheitern verurteilt und führt spätestens mittelfristig in finanzielle Schwierigkeiten. Ein positives Verändern kann aufgrund unserer Erfahrungen aus der Wirtschaft nicht dadurch geschehen, dass entsprechend einem mechanistischen Organisationsverständnis die Vereinskultur mittels gezielter Führungsentscheidungen, Maßnahmen, Macht und Kontrolle direkt gesteuert werden kann.

Anfänglich geht es um das Gestalten überschaubarer *Spielräume*, die wachsen und sich mit weiteren Kompetenzbereichen in einem organischen Wachstumsprozess aufgabenorientiert sinnvoll vernetzen können. Hier stellt sich die Frage: Was kann man in den vorhandenen Binnenstrukturen des Vereins konkret und sachorientiert tun, damit nicht nur Spieler, sondern auch Trainer und Führungskräfte in ihrer Leistungsfähigkeit *aufblühen*, hierüber die Spielkultur umlenken und letztendlich auch die Vereinskultur hierdurch positiv verändern.

Unsere Erfahrungen zeigen deutlich, dass ein positives Verändern der Unternehmenskultur als Ganzes weder finanzierbar noch realisierbar ist. Statt dessen ist es zweckmäßiger, in einem einzelnen, ausgewählten Aufgabengebiet vorerst damit zu beginnen, hier eine *Insel* gesunder Unternehmenskultur zu entfalten. Diese *Insel* sollte mit anderen Unternehmensteilen im Austausch stehen, denn hierdurch wird die Möglichkeit bedingt, die anderen Bereich – positiv umschrieben – zu *infizieren*.

Auch im professionell geführten Sportverein sollte das Entfalten einer brauchbaren Vereinskultur gemäß dem *Insel*-Bild erfolgen. Es wird überhaupt nicht der *illusorische* (!) Anspruch erhoben, die Vereinskultur als Ganzes verändern zu wollen. Führungskräfte, welche dies dennoch tun, schaden sich in einem vorherrschenden Misstrauensklima nur selbst.

Projekt- und anlassorientiert *im Kleinen* anzufangen ist das der zweckmäßigste Vorgehen. Eine gesunde *Insel* der Vereinskultur, welche durch Spieler, Trainer bis hin zum Physiotherapeuten oder Platzwart im Arbeitsalltag beachtet wird, kann durch sich selbst weiter wachsen. Grund ist, dass Erlebnisse in einem Vertrauensklima ihrerseits wiederum auf Spieler, Trainer und weitere Beschäftigte *rückversichernd* wirken und mittelfristig zu vereinbarten, gemeinschaftlichen Spielregeln führen (die *internen Spielregeln* der Unternehmenswirklichkeit). Sie verfestigen sich als positive, brauchbare *Routinen* und es kommt zum *Wachsen* einer sich selbst bestätigenden Vertrauenskultur. Dieses Wirken der Unternehmenskultur als *selbstreferenzielles System* lässt sich in der Unternehmenswirklichkeit immer wieder beobachten. Von der ursprünglichen *Insel* aus kann sie über *vereinstypische Kommunikationswege* in die gesamte Vereinskultur hinein wirken, sofern sie – zuallererst von den Führungskräften – wortwörtlich *getragen* wird.

Die so bewirkte Heterogenität der Vereinskultur ist ein *brauchbarer Anlass*: Durch das Entfalten einer Insel ent-

stehen Unterschiede, welche beachtet und zur Sprache gebracht werden können, was eine *positive weil konstruktive Unruhe* provozieren kann. Über dieses selbstkritische Auseinandersetzen werden erst Veränderungsanlässe anderer Abteilungen bedingt. Hier besteht aber eine große *Gefahr*: Denn damit dies nicht in einen Prozess der *Selbsterfleischung* innerhalb bestehender Vereinsstrukturen mündet, muss die ursprüngliche, positive Kerneinheit bzw. *Insel* ausreichend entwickelt und gefestigt sein: Dieser Wachstumsprozess braucht *Zeit*! Hierzu notwendige Zeiträume sind aber nicht von vornherein bestimmbar, sondern werden erst im Entfaltungsprozess selbst im Austausch der Beteiligten abstimmbaar.

Die zweite Frage lautet: Wo anfangen?

Diese Frage ist untrennbar mit den vorherigen Ausführungen zur Professionalisierung von Binnenstrukturen, zur *Spielkultur*, zum Zulassen von *Spielwitz* und auch zum Marketing (speziell zur Stiftung identitätsstiftender Werte für Fans und Zuschauer) verbunden. Die Frage nach dem *Wo* bedeutet beim genaueren Hinsehen das Suchen nach zwei notwendigen Begebenheiten:

1. In welcher Organisationseinheit innerhalb der bestehenden Vereinsstruktur liegen ausreichend Entwicklungspotenziale vor, um in möglichst viele weitere Vereinsbereiche hinein als brauchbare *Insel* vorbildlicher Vereinskultur synergiebildend

wirken zu können? - Diese Frage zielt darauf ab, einen Bereich ausfindig zu machen, in dem positive sachliche Veränderungen im Sinne eines Nutzwertes erzielbar sind, auch ohne dass ein vereinskultureller Mehrwert erzielt werden muss. Hierdurch wird der Erfolgsdruck bei verantwortlichen Entscheidern verringert, weil der Sachanlass einer optimierten Effizienz oder Vernetzung dominiert. Das Entwickeln des Vertrauensklimas und damit von Kommunikation, Teamfähigkeit oder Kreativität erfolgt in der Außenbetrachtung quasi von selbst nebenbei.

2. Welche Abteilung kann entsprechende Entwicklungspotenziale zum Herausbilden einer *Insel* gesunder Vereinskultur dermaßen aufgreifen, dass die von außen (von anderen Organisationseinheiten des Vereins) beigemessene Schadenswahrscheinlichkeit für aktuelle Machtverhältnisse und Strukturen als gering bzw. harmlos bewertet wird? - Diese Frage zielt darauf ab, einen Arbeitsbereich ausfindig zu machen, in welchem Veränderungen nicht schon zu Beginn von außen verhindert bzw. zerstört werden. So wird das Wachsen eines ersten Vertrauensklimas ermöglicht, das sich zu einer gefestigten *Insel* entwickeln kann. Aus dieser werden dann synergiebildende Prozesse in andere Vereinsbereiche möglich.

Die hier vorgestellten Anforderungen werden üblicherweise gerade dort nicht erfüllt, wo schwerpunktmäßig das Interesse der Öffentlichkeit ist und Aktivitäten eigentlich am dringenden wären: explizite Maßnahmen für die Bundesliga-Mannschaft und deren gesamtes, näheres Umfeld!

Trotz der Tatsache, dass gerade die Bundesliga-Mannschaft und ihr Umfeld, bestehend aus Trainern, Betreuern und weiteren Beratern, als der naheliegendste Anwendungsbe-

reich erscheint, sollte er vorerst von vereinskulturellen Förderprozessen bewusst ausgeschlossen werden. Zwar bietet dieses Anwendungsfeld genügend Anlässe konstruktiver Auseinandersetzungen und Verbesserungen bzgl. Binnenstruktur, *Spielkultur*, *Spielwitz* und Marketing – entsprechende Verbesserungsaktivitäten werden aber durch die hier wirkenden unterschiedlichen Interessenträger nur bedingt gefördert, weil ihre eigenen Machtpotenziale im konstruktiven Sachprozess in Frage bzw. zur Disposition gestellt werden könnten. Maßnahmen zur Vereinskultur in diesem Bereich werden deshalb oberflächlich massiv unterstützt, hintenrum aber mindestens genauso effektiv sabotiert. Sie werden von manchen Betroffenen – und in bezug auf ihre eigene Person haben sie damit gar nicht so unrecht – als höchst gefährlich eingeschätzt. Deshalb sind gezielte Maßnahmen für die Bundesliga-Mannschaft entweder von vornherein zum Scheitern verurteilt (1.), gefährliche *Drahtseilakte* mit hohem Risiko des Scheiterns (2.) oder werden im Keim durch interne und – ein weitaus deutlicheres Symptom – öffentliche Diskussionen gelenkt und/oder erstickt (3.).

Statt dessen bietet sich der Nachwuchs-Bereich an, der sich meist nur am Rande oder außerhalb des öffentlichen Interesses befindet. Diesem Bereich wird häufig nur ein geringes Entwicklungspotenzial – und damit auch ein kleines Schadenspotenzial – für die aktuell gelebte Vereinskultur und wirkende Machtstrukturen beigemessen. Dies ist

ein sehr brauchbares Vorurteil. Denn so werden konstruktive Auseinandersetzungen zu Fragen der Talent-*Beschaffung* und –Entwicklung, über die vorherrschenden Rahmenbedingungen, über die zukünftige Ausrichtung der *Spielkultur* und *Spielräume* für *Spielwitz* möglich, ohne dass vieldimensionale Interessen- und Machtkonflikte von vornherein heraufbeschwört werden. Hier sind dann die Voraussetzungen gegeben, eine *Insel* gesunder Vereinskultur herauszubilden, aus welcher konstruktiv in alle weiteren Vereinsbereiche hinein Vernetzungen geschaffen werden können.

Die dritte Frage lautet: Wie anfangen?

In unseren Projekten über die Machbarkeit einer gesunden Unternehmenskultur haben wir bereits wesentliche Grundzüge dargestellt, auf welche Weise ein brauchbares Vertrauensklima entfaltet werden kann. Sie sollen deshalb hier nicht weiter vorgestellt werden. Vielmehr soll im Rahmen des Möglichen konkreter aufgezeigt werden, mit welchen praktikablen, ersten Schritten in dem ausgewählten Vereinsbereich *Nachwuchsarbeit* eine *Insel* gesunder Unternehmenskultur grundsätzlich herausgebildet werden kann.

Die inhaltliche Aufgabe der Nachwuchsarbeit besteht grundsätzlich darin, *Aufbauarbeit* im Jugend- und Juniorenbereich für die Bundesliga-Mannschaft zu leisten und diese als Investition in die sportliche und damit auch wirtschaftliche

Zukunftsfähigkeit des Vereins zu begreifen. Dies gilt ebenso für das Entfalten einer *Insel* gesunder Vereinskultur in der Nachwuchsarbeit. Auch hier ist Aufbauarbeit gefragt, welche mit sinnvollen, aufeinander abgestimmten Schritten begonnen und fortgesetzt werden muss!

Die grundsätzliche Strategie besteht in erster Linie darin, in der Nachwuchsarbeit die Kräfte an Lebendigkeit und Beweglichkeit von hieran beteiligten Trainern, Scouts und Mit-Arbeitern durch das Beachten, Bewerten und Verändern ihrer *Spielräume* zu aktivieren, zu vergrößern und zu vernetzen – zentriert um die sachbezogene Aufgabe *Nachwuchsarbeit*. Es geht darum, Freiheit und Kreativität der Beteiligten innerhalb sportlich und wirtschaftlich sinnvoller *Spielräume* zu entfalten und für den Verein insgesamt nutzbar zu machen.

Neben der möglichen Entwicklung brauchbarer Abläufe im vereinsrelevanten Sachgebiet *Nachwuchsarbeit* stellen sich durch dieses Intensivieren auch auf team-, struktur- und klimabezogenen Ebenen deutliche Effekte ein, welche zwar isoliert voneinander kaum erfassbar sind, sich aber im erlebten Vertrauensklima auffinden lassen.

Zentraler Schritt der Vertrauensbildung und den damit einhergehenden Spielraum-Bestimmungen ist das Beachten und *Fördern persönlicher Begegnungen* zwischen den Beteiligten des Nachwuchsbereiches. Hier haben vor allem praktisch tätige Kooperationen zentrale Bedeutung, weniger das *Darüber-Reden*: Kooperatives Bewegen (sich selbst

verändern, eine Sache *bewegen*, Talente *bewegen*, den Nachwuchsbereich *bewegen*) und gegenseitiges sowie gemeinsames Wahrnehmen von gemeinsam betreffenden Tatsachen bilden eine sich gegenseitig entwickelnde Einheit und sind Grundlage des Entfaltens von Kommunikation und Teamfähigkeit innerhalb der Nachwuchs-Abteilung. Nur auf diese Weise wird aus einem strukturell geforderten Netzwerk ein lebendiges, sich selbst tragendes und weiterentwickelndes Gebilde. Dieses *netzwerkorientierte Entfalten* sollte durch gezieltes Begleiten von persönlichen Begegnungen innerhalb der Nachwuchsabteilung geschehen, später auch übergreifend durch Begleiten von Begegnungen an den Schnittstellen zu den Bereichen der Bundesliga-Mannschaft, dem Marketing, der medizinischen Abteilung o.ä.

Machbare Wege in der Kurzübersicht

Vor dem Hintergrund der eben dargestellten, grundlegenden Vorgehensweise sollen jetzt ausgewählte Handlungsempfehlungen in einer Kurzübersicht vorgestellt werden.

1. *Sachbezogene Anlässe stehen im Mittelpunkt!*
Wichtig ist, dass sämtliche Arbeiten an der *Insel* einer brauchbaren Vertrauenskultur um den sachbezogenen Anlass der Nachwuchsarbeit und darum zentrierte Fragestellungen stattfinden. Das Engagieren von Leitung, Trainern, Betreuern und weiteren Beteiligten wie Scouts auf zwischenmenschlichen, d.h. team-, und

klimabezogenen Ebenen der Organisation, sollte keinesfalls zum Hauptthema sein – eine Entwicklung findet in der sachorientierten Arbeit quasi nebenbei statt: Die Entwicklung läuft sozusagen *über die Bande*. Ein leistungsförderndes Vertrauensklima ist das Ergebnis des *Wie* eines gemeinschaftlichen, gezielt moderierten Auseinandersetzens des Sachthemas *Nachwuchsarbeit*.

2. *Beteiligung Aller als kompetente Mit-Arbeiter!* Für das nachhaltige Etablieren einer *Insel* der Vertrauenskultur im Bereich der Nachwuchsarbeit sollten zu Beginn möglichst viele Scouts, Trainer und weitere Betreuer zu kompetenten *Entwicklungshelfern für Erfahrungsaustausch* ausgebildet werden, die ihrerseits wiederum von selbst nach neuen Vernetzungsmöglichkeiten suchen und damit neue Potenziale erschließen. Über diesen Schritt wird die notwendige personale Grundlage geschaffen und verankert, um einen dauerhaften Vernetzungs- und Austauschprozess entfalten zu können, welcher begonnene Veränderungen des achtsamen Umgangs miteinander in der Nachwuchsförderung nachhaltig fortsetzt.
3. *Wachsen lassen statt überstülpen!* Vom Leiter der Nachwuchsabteilung oder der Vereinsspitze auf die lebendige Vereinskultur übergestülpte Entwicklungskonzeptionen bewirken nur selten tatsächliche Verbesserungen des Vertrauensklimas. Sie wirken oftmals wie inszenierte Programme von oben, die mit abgefordertem Engagement abgearbeitet bzw. umgesetzt werden müssen, um deklarierte Ziele zu erreichen. Aus der Perspektive der Vereinskultur als einem lebendigen Gewebe erscheint dieses Vorgehen nur wenig zweckmäßig. Schwer wiegt: Das vorhandene Potenzial von Lebendigkeit, Beweglichkeit und Kreativität der Mit-Arbeiter in der Nachwuchsabteilung wird nur wenig beachtet und

überhaupt nicht in Überlegungen über die Förderung einer leistungsfördernden Vertrauenskultur einbezogen. Die Entwicklung der Nachwuchsabteilung sollte daher an den Interessen sowie am aktivierbaren Potenzial der hier Beteiligten ansetzen und diese mit den Zielvorstellungen der sportlichen Leitung verknüpfen. Der geführte Erfahrungs- und Erwartungsaustausch steht an erster Stelle! Deshalb werden zuerst keine neuen Vorschläge generiert (die sich im Entwicklungsprozess eines positiven Vertrauensklimas sowieso ergeben), sondern bestehende Vorstellungen auf ihre Machbarkeit hin überprüft und realisiert.

4. *Erfahrungswissen als möglichen Impuls nutzen!*
Das alltägliche Entfalten einer *Insel* gesunder Vereinskultur und eines Vertrauensklimas kann nicht nur durch das vorsätzliche Schaffen zusätzlicher Strukturen geschehen. Statt dessen sollte ein Fördern von Teamfähigkeit, Kommunikation und Kreativität in der Nachwuchsarbeit zu allererst aus dem beachteten und für nutzbar bewerteten Potenzial bestehender Strukturen heraus geschehen, die deutlich zur Sprache gebracht worden sind. Besonderen Stellenwert besitzt das Entfalten der vorhandenen Fähigkeiten zum Selbst- und Fremdbeachten innerhalb alltäglicher Arbeitsprozesse, insbesondere an Schnittstellen. Das vorhandene Potenzial an Selbstheilungskräften wird durch gezielt abgestimmte, von außen gesetzte Impulse in Form von Gesprächen, Arbeits- und Gesprächsbegleitungen oder Coachings ökonomisch aktiviert: Bei den Mit-Arbeitern der Nachwuchsarbeit liegt aufgrund des Expertenwissens ein hohes Maß an aktivierbarem Erfahrungswissen vor, welches als Impuls für die gesamte Nachwuchsarbeit nutzbar sein kann. Dieses Erfahrungswissen bzw. diese Vorschläge werden gerichtet entfaltet. Wirtschaftlich zweckmäßige, für notwendig bewertete Struktur-

veränderungen entstehen in diesem Wachstumsprozess meist aus sich selbst heraus.

5. Das Beachten und Vernetzen fördern! Wichtige Voraussetzung eines Vertrauensklimas ist das Herausbilden des gegenseitigen Sich-Beachtens, aus dem heraus erst ein produktiv-vernetztes Miteinander wachsen kann. Die aktuell-erkennbare Vernetzung von Arbeitsprozessen in der Nachwuchsarbeit ist dabei sowohl Symptom der vorherrschenden, tatsächlich gelebten Vereinskultur und zeitgleich geeigneter Ansatzpunkt zu ihrer Entwicklung. Das Motto, dass das Team als Ganzes mehr als die Summe seiner Teile kann, zeigt sich hier sehr deutlich. Zum Herausbilden einer gesunden Nachwuchskultur sollte das lebendige, alltägliche Vernetzt-Sein unterschiedlicher Bereiche der Nachwuchsarbeit deutlich herausgearbeitet, zur Sprache gebracht und durch persönliche Kontakte (also durch Erfahrungs- und Erfahrungsaustausch) entwickelt werden. Das aktuelle Tagesgeschehen bietet zum Entwickeln dieses produktiven Vernetzens genügend Anlässe.

Talentförderung in der *Nachwuchskultur*

Das Entfalten einer *Insel gesunder* Unternehmenskultur im Nachwuchsbereich bedeutet nicht nur, dass im sportlich-spielerischen Bereich Talente gezielt gefördert und sportlich *nutzbar* gemacht werden. Vielmehr bietet das hier vorgestellte Vorgehen darüber hinausgehend die Möglichkeit, auch Trainertalente, Betreuungstalente und Beobachtungstalente im Stab der Nachwuchsabteilung selbst zu erkennen – und ebenso leistungsorientiert zu fördern. Dies bewirkt sprichwörtlich eine *Aufbauarbeit* – der Nachwuchs-

förderung selbst! Schon recht kurzfristig zeigt sich nämlich im tatkräftigen Engagieren, inwiefern die entstehende Spielkultur des Zusammenarbeitens mit Leitung, Trainern, Beobachtern oder Betreuern im Nachwuchsbereich gelingt, also das fachbezogene, sachorientierte *Zusammenspiel*. Durch die hier vorgestellte Vorgehensweise bildet sich ein *sachorientierter, sich gegenseitig beachtender Stil des Umgangs* heraus, in welchem (aufgrund des beachtenden Kooperierens und Vernetzens) schnell *Schwachpunkte* und damit mögliche *Verbesserungspotenziale* erkennbar werden.

Es wird aber auch erkennbar, welche Mit-Arbeiter des Nachwuchsbereiches sich nicht nur der neuen Spielkultur anpassen und diese annehmen bzw. sogar leben, sondern ihre eigene *Wildheit* nutzen, um kreativ hier herauszubrechen und neue Wege erschließen (z.B. der Trainer, der mit seinen Jugendlichen mal mit Augenbinden einäugiges Kleinfeld-Fußball spielt).

Dieser herausbrechende *Trainerwitz* (ein wunderlicher, aber dennoch zutreffender Ausdruck analog um *Spielwitz*) bedarf ebenso ein Zulassen und Fördern durch die Leitung des Nachwuchsbereiches. Kurzum: Auch der *Trainerwitz* braucht *Spielraum* zur Verwirklichung. Denn die Gesamtleistungsfähigkeit der Nachwuchsarbeit wird nicht nur durch das Abarbeiten der entstandenen, neuen Strukturen bedingt. Mindestens ebenso wichtig ist die Fähigkeit, *neue kreative Kräfte* nutzbringend für die Nachwuchsarbeit erschließen zu können.

Effiziente, zukunftsgerichtete Nachwuchsarbeit, die von den förderungswürdigen Spielern sowohl Spielkultur als auch talenthaften *Spielwitz* abverlangt, sollte diese Form der Aufbauarbeit auch auf sich selbst gelten lassen. Dadurch kann es mittelfristig nicht nur gelingen, den Nachwuchsbereich effizient und fruchtbar zu strukturieren, sondern diesen auch zu einer *Insel* gesunder Vereinskultur zu machen.

Beide Felder der *Aufbau-Arbeit* hängen untrennbar miteinander zusammen. Sowohl die sport- als auch die strukturbezogene Aufbauarbeit sollten im Zusammenhang mit der Entfaltung einer *Insel* gesunder Vereinskultur deshalb klar berücksichtigt werden.

Oftmals wird behauptet, dass Talente nicht sofort, sondern nur *mittelfristig* sportlich weiterhelfen und sowohl ihre Zukunftsaussichten verschwommen seien. Dies ist nur dann richtig, wenn es sich auf deren spielbezogene Integration in die Bundesliga-Mannschaft bezieht. Wenn es aber durch die Arbeit im Nachwuchsbereich gelingen kann, eine *Insel* gesunder Vereinskultur zu entfalten, sind positive Auswirkungen auf die Vereinskultur insgesamt (Kommunikations- und Teamfähigkeit, Vernetzungsaktivitäten usw.) zu erwarten, die als brauchbare Impulse auch im sportlichen Sektor recht schnell greifen können.

Leitbilder als Schrittmacher der Vereinsentwicklung?

Der Deutsche Sportbund betont, dass für die Entwicklung einer lebendigen Vereinskultur zwei Dinge besonders wichtig sind: das Erarbeiten (1.) und das Vermitteln (2.)

eines positiven Vereins-Leitbildes, welches die Werte des Vereins treffend zur Sprache bringen soll. Die Führung bzw. das Management des Vereins soll *Erhebungen* durchführen, um möglichst detailliert zu erfahren, wie der Verein sich selbst, wie er also von seinen Mitgliedern, Mitarbeitern und den externen Kooperationspartnern gesehen wird, welches interne Bild (oder besser; *Mosaik*) vorliegt. Dies stellt den *Ist-Zustand* dar, der möglichst formuliert und in sämtliche Vereinsstrukturen hinein kommuniziert werden soll: sowohl mit den gelebten Stärken als auch mit den erkannten Schwächen (die aber tunlichst als *Potenziale* bezeichnet werden sollen).

Ebenfalls soll formuliert werden, wie sich der Verein mittel- und langfristig betrachtet wissen möchte, wie er sein Image auf dem Markt, in der Medienlandschaft und in der Gesellschaft positioniert. Dieses *Sollwert-geprägte Bild* des Vereins soll dann im alltäglichen Vereinsleben eine Leitfunktion besitzen und das tatsächliche Handeln der Vereinsmitglieder (also den Ist-Stand des beobachtbaren Vereinslebens) maßgeblich beeinflussen: Es ist ein Leit-Bild und soll als *Vereinsphilosophie* und als gerne angenommener *Verhaltenskodex* wirken.

Hier trägt dann auch die Macht der Sprache. Gemäß dem Motto *von der Werbung in die Praxis* wird dann von *Vertrauenskultur*, *Familie* oder *Gemeinschaft* gesprochen, von *verantwortungsvollem Handeln* und dem *Identifizieren* mit der *Idee des Ganzen*.

Dabei geht es in der *Praxis* aber gar nicht um das Erarbeiten, Vermitteln und Vermarkten von Hochglanz-Leitbildern, die durch Beobachtungen des aktuellen Ist-Standes entwickelt und durch Diskussionen und Abstimmungen entwickelt sowie eloquent zu Papier gebracht werden. Und auch das Sprechen mit sinnleeren Worten, austauschbar zwischen allen Vereinen ohne spezifischen Identifikationswert, ist *leeres Gefasel*. Worte führen nur zu neuen Worten und über Worte können unendlich viele neue Worte verloren werden. Der lebendigen Vereinspraxis wird damit aber ein *Bärendienst* erwiesen, denn dieses *labernde Herumreden* lähmt das produktive Alltagsgeschäft und frustriert durch den permanent bewussten *Ist-Stand/Soll-Wert-Unterschied* die meisten (oder wenigen?) noch engagierten Vereinsmitglieder.

Der *Trick* ist durchschaut: Nur weil man sich den Sonnenschein einredet, ändert man noch lange nicht das Wetter. Und wer mit Hochglanz-Leitbildern wirbt und diese in lebendige Vereinsstrukturen transplantiert, fängt sich gleichzeitig Abstoßungsreaktionen ein und fährt den Karren nur weiter in den Dreck von Mißtrauen und lähmender *Fehlervermeidungs-Kultur*.

Wenn man einmal genauer hinschaut, dann wird auffallen, dass die *Endprodukte* von Leitbild-Konzepten und Wortgebilden sich alle sehr ähnlich sind und keineswegs den Vereinen eigene, unverwechselbare Gesichter mit ur-

eigenem Identifikationswert verleihen. Man nimmt dem Verein seine *Ecken und Kanten* und macht ihn *aalglatt*. Widerspruch und Konflikt bleibt außen vor, es herrscht *Linientreue*, denn *Treue* ist ein wichtiger *Wert*. Leider stirbt dann auch die Fortentwicklung des Vereins, denn ein vorantreibendes, aus produktivem Widerspruch gebildetes *Vereinsleben* wird abgeschafft.

Dieses, vom Deutschen Sportbund beschriebene Vorgehen trifft die Sache einer positiven, sich selbst tragenden Vereinskultur also nur wenig. Was bedeutet dies für die tatsächliche Praxis und die wirklichen Bedürfnisse der Vereine? Antwort: *Weg mit dem Leitbild!* Grundlage aller Gedanken ist: Die *Tat* ist im *Vereinsleben* der eigentliche Wert. Das *Machen* ist *wertvoll*, nicht das *gelaberte Wort* über die *Tat*, die vielleicht auch noch gar nicht stattfand (besonders schlimm ist hier das *Familien-Gelaber* in Großkonzernen!). In der Konsequenz ist das *Hinweisen* auf *gelebte Taten* absolut wichtig, denn damit kann das als brauchbar bewertete Machen zu einem *Vor-Bild* für weitere Mitglieder des Vereins werden. Ebenso sind sie glaubwürdig vermarktbar.

Statt elendige Leitbild-Diskussionen wie in der Unternehmenslandchaft zu führen, für die eigentlich niemand mehr auch nur eine Sekunde Zeit verschwenden sollte, besitzen Sportvereine diese besondere, höchst konkret nutzbare Chance. In einem prägnanten, aber sehr flachen Motto lautet sie schlicht und einfach ohne größere

akademische Verwirrung: *Sichtbare Vorbilder statt eleganter Leitbilder!*

Dieses Motto ist nicht neu – und noch weniger spektakulär. Das braucht es aber auch nicht zu sein. Statt dessen bringt es prägnant die *Taktik* (dieses Wort sollten Vereinsverantwortliche nicht nur im Sportbetrieb oder im Sichern der eigenen Einflüsse bedenken!) zum Entfalten eines positiven Vereinslebens auf den Punkt, was hundert Leitbild-Diskussionsrunden nie schaffen werden. Das *Beachten und Herausstellen vorbildhafter Verhaltensweisen* rückt das Vereinsleben selbst in den Mittelpunkt, d.h. die vorbildhaften und vereinsmäßig *lebenswerten Merkmale*, also Werte. Um diese herum können produktive Inseln einer brauchbaren Vereinskultur entfaltet werden, indem sich andere Mitglieder begeistern lassen – was dann auch positive Auswirkungen auf die übrigen Vereinsstrukturen haben kann. Daraus ergibt sich erst *das Besondere* des Vereins mit *Identifikationswert* für Außenstehende. Vorbildhafte Werte, die im aktuellen Vereinsleben beobachtbar das Handeln mancher Mitglieder beeinflussen und diese Menschen damit zu Vorbildern für andere machen, sollten nicht im Sinne eines Leitbildes aufgegriffen werden, damit langfristig *Worte mit Taten* übereinstimmen.

Denn das tun sie bei Vorbildern sowieso.

Schlusswort

Manchmal ergeben die im Arbeitsalltag durch persönliche Begegnungen gestützten Potenzialanalysen, dass die Unternehmenskultur aufgrund eines geringen oder zerstörten Potenzials an *Lebendigkeit* nur noch *vegetierend lebendig* ist. Die noch verfügbaren, aktivierbaren *Selbstheilungskräfte* reichen dann nicht mehr aus, um in einen *Gesundungsprozess* einzusteigen und eröffnen statt dessen weitere Chancen zur *Misstrauenskultur* bis hin zu regelrechten *Selbstzerfleischungs-Tendenzen*.

Es stellt sich deshalb auch die Fragen, wie krank ein Organismus *Unternehmen* sein darf und wie hoch das *Potenzial verfügbarer Selbstheilungskräfte* sein muss, damit der *Patient Unternehmenskultur* noch eine Chance zur *Gesundung*, ja zum *Überleben*, hat. Fällt die Beantwortung dieser beiden Fragen negativ aus, dann steht es auch um den Patienten *Unternehmenskultur* schlecht: Die *krank* Unternehmenskultur vegetiert vor sich hin getreu dem Motto: *Zum Leben zu wenig, zum Sterben zu viel*. Ohne *Austausch, Transplantationen* oder *Amputationen* verbleibt die *krank* Unternehmenskultur dann in ihrem Vegetieren oder es geht noch weiter bergab.

Betriebsbedingtes Freisetzen bzw. Ersetzen von *Mit-Arbeitern* ist in diesem Falle das letzte, aber vor dem Hintergrund der Bedürfnisse des Unternehmens sowie der Gemeinschaft der übrigen *Mit-Arbeiter* ein vertretbares, letztes Mittel. Zwar geht dann das *wertvolle*

Erfahrungswissen der freigesetzten *Mit-Arbeiter* verloren, dies muss aber zum Zweck einer *Gesundung* des *Organismus* Unternehmen notwendigerweise in Kauf genommen werden.

Wenn man sieht, was an *Unternehmenskultur-Kompetenz* für ein sinnvolles unternehmerisches Miteinander von Führungskräften und *Mit-Arbeitern* notwendig ist, um die *wertschöpfenden Motoren* des Unternehmens mit optimalem *Wirkungsgrad* laufen zu lassen, dann fragt man sich, wo die Menschen während ihres außerschulischen, schulischen oder universitären Heranwachsens auf diesen *Ernstfall des Arbeitslebens* vorbereitet werden.

Wie lächerlich erscheinen in Anbetracht der Notwendigkeiten unserer ökonomischen Wirklichkeit Studien mit unsinnigen Erhebungen zum *Bildungsstandort*. Nach dem letztlich *fundamental Wesentlichen* – der *Kompetenz des Selbst-Beachtens*, welches mit der *Kompetenz zum gemeinschaftlichen Miteinander* Hand in Hand geht – wir überhaupt nicht *gefragt*, falls überhaupt daran *gedacht* wird. Diese Kritik soll nicht alleine auf das *Schulsystem* wirken. Auch die sich immer mehr an den Bedürfnissen der Wirtschaft orientierenden *Universitäten* nehmen die hier skizzierten Forderungen nur wenig auf.

Es stellt sich die Frage, was diese *Bedürfnisse* sein sollen. Denn die zunehmende *Professionalisierung* für den Wirtschaftsstandort, was im Grunde nichts anderes bedeuten

soll, als *marktgerechte Wissens-Qualifizierung*, greift viele Bedürfnisse der *Unternehmens-Praxis* überhaupt nicht auf!

Die Ausbildung von sogenannten *Schlüsselqualifikationen* oder *soft skills*, welche laienhaft von den sogenannten *Fachqualifikationen* getrennt werden, stößt hierbei auf das Gebiet der *Lächerlichkeit* vor. Das Motto *Quantität statt Qualität* greift hier in seiner übelsten, für die Unternehmen schädlichsten Weise. Deutlich wird dies anhand folgender Fragen:

- Was für eine *persönliche Grundeinstellung* ist zwingend notwendig, um die Schlüsselqualifikationen selbst überhaupt herausbilden zu können?
- Was für eine persönliche Grundeinstellung ist zwingend notwendig, um diese *soft skills* später im *alltäglichen Miteinander* in den vielen, oftmals schwierigen und konflikträchtigen *persönlichen Begegnungen* selbständig weiter zu entwickeln?
- Was für eine persönliche Grundeinstellung ist zwingend notwendig, um seine eigenen, erarbeiteten und bewährten Schlüsselqualifikationen vor schädlichen Einflüssen der Gemeinschaft – welche oftmals auch als *Schadmilieu* wirkt – im Sinne einer *Immunabwehr* zu schützen und diesen *Schutzschild* in die Gemeinschaft selbst ausweiten zu können?

Eine qualifizierte Entfaltung von Fach- und Schlüsselqualifikation ist mit Sicherheit ein erster brauchbarer Schritt zur Stärkung des Wirtschaftsstandorts. Beides fällt aber auch einen Boden hiervon unterscheidbarer *persönlicher Grundkompetenzen*, welcher sich selbst überlassen bleibt

und in der Unternehmenswirklichkeit *verkümmert*, wenn nicht sogar mutwillig *verstümmelt* wird! Es stellen sich in der Praxis nämlich oftmals ganz andere *Kompetenz-Fragen*, welche auf den *unternehmerischen Schuh* drücken:

- Warum werden vorhandene Fach- und Schlüsselqualifikationen nur wenig zugunsten der Wertschöpfung eingesetzt?
- Wie konnte sich unter den Führungskräften und *Mit-Arbeitern* die erkennbare Kultur, speziell: *Misstrauenskultur* entwickeln?

Klar erkennbare, negative Auswirkungen auf die Wertschöpfung von Unternehmen zeigen deutlich, dass es gerade die *Kompetenzen von Selbst- und Fremdbeachtung*, von *Selbst- und Fremdbewertung*, vom *Denken in Spielräumen* sind, welche brach liegen und Fachqualifikation sowie *soft skills* auf einen *Dienst nach Vorschrift* herunterregeln.

Maßnahmen zur Entfaltung einer *gesunden* Unternehmenskultur sollten sich deshalb nicht diesem schädlichen Trend der *Nicht-Differenzierung von Ursachen und Symptomen* anschließen: Dann kommt es zu einem *Verwechseln*: Mangelhafte Kommunikations- oder Teamfähigkeit, geringe Flexibilität oder erhöhte Abwesenheit im Organismus *Unternehmen* sollen mit Trainings- und Seminarmaßnahmen im Sinne einer *morphiumähnlichen Schmerztherapie behandelt* werden. Und falls diese *Medizin* nicht ausreicht, treten Forderungen nach Änderungen von Tarif-

verträgen auf, die per Vertrag zu einschneidenden persönlichen Veränderungen in Arbeitszeit und -flexibilität führen sollen und das Instrument des *negativen Drucks* einsetzen, was wiederum noch mehr in den *Dienst nach Vorschrift* hineintreibt: Der Teufelskreis wirkt weiter ...

Zum *Selbstschutz* haben die Unternehmen hier leider die von der Gesellschaft vernachlässigte Aufgabe nachzuholen, die *Grundkompetenzen* der *Mit-Arbeiter* (noch mal: Kompetenzen von Selbst- und Fremdbeachtung, von Selbst- und Fremdbewertung, vom Denken in Spielräumen) zugunsten einer *gesunden* Unternehmenskultur zu entfalten. Die oftmals angepriesenen *Schlüsselqualifikationen* entwickeln sich aus dem Wachsen dieses *gesunden Hausverstands* zumeist in zweckdienlicher Weise mit.

Dieser auf die Unternehmen durch Nicht-Beachtung und teilweise auch Ignoranz abgewälzte *Bildungsauftrag* der Gesellschaft kostet Zeit und Geld – und ist selten ohne externe Fachberatung ökonomisch realisierbar. Diese Aufgabe ist aber *kein humaner Luxus*, sondern eine zwingend notwendige Förderung und nachhaltige Bewahrung von *leistungsfähigen, leistungsbereiten, miteinander arbeiten könnender Mit-Arbeiter*.

Köln 2005

ISBN 3-938670-98-3