

# Über den Druck der Freiheit im „gesunden Leisten“ des Unternehmens

HORST TIWALD

21. 05. 06

## I.

Was sich nicht ändert, das geht zugrunde. Leben bedeutet daher, sich zwar zu „ändern“, aber im „Wandel“ trotzdem seine „Identität“ zu er-„halten“.

Beweglichkeit und Wandlungsfähigkeit sind ein Kennzeichen des Lebens.

Man lebt, solange man mit den Veränderungen der Welt mit-„halten“ kann.

Es geht also darum, trotz des durch die Umwelt geforderten „Ändern“ seine Identität (seine Gesundheit, sein Heil, sein Ganzes) zu „halten“. Dieses Bewahren seiner Identität (trotz des sich anpassenden „Ändern“) bezeichnet man als „Wandel“.

Die „Struktur eines Ganzen“ „wandelt“ sich, damit sich die „Funktionen dieses Ganzen“ den äußeren Anforderungen entsprechend zweckmäßig „ändern“ können.

Das „Ändern“ des von der „Praxis“ her geforderten „Funktionierens“ leitet den „Wandel der eigenen Struktur“. Der „Wandel der Struktur“ zielt darauf, die Struktur „gesund“ zu erhalten, damit sie optimal „funktionieren“, d.h. damit sie eine optimale „Leistung“ erbringen kann:

- das Funktionieren leitet also einerseits den form-ändernden Wandel der Struktur ein;
- die gewandelte Struktur ist aber andererseits wiederum die Grundlage für das optimale Funktionieren des Ganzen.

## II.

Es geht also um ein „gesundes Leisten“, das den Rückkoppelungs-Zusammenhang von „sich erhaltender Gesundheit“ und „sich zweckmäßig ändernder Leistung“ zu beschreiben sucht:

- die „Gesundheit“ der Mitarbeiter ist die Grundlage für deren optimales Funktionieren („Leisten“) im Unternehmen,
- die Gesundheit des Unternehmens (der „verlässlich leistende Umgang“ der Mitarbeiter innerhalb der „Organisationsstruktur“, sowie der „vertrauensvolle Umgang“ der Mitarbeiter innerhalb der „Unternehmenskultur“) ist wiederum die Grundlage für das optimale Leisten des Unternehmens als Ganzem.

Diesen Gedanken kann man weiterführen:

- das optimale Funktionieren des Unternehmens liefert wiederum die ökonomischen Grundlagen für den Wandel und die Gesundheit der Unternehmens-Struktur;
- das optimale Funktionieren der Mitarbeiter im Ganzen des „gesunden Unternehmens“ liefert wiederum die „kommunikative Grundlage“ für die „gesunde Identität“ der einzelnen Mitarbeiter;
- das „optimale Leisten“ (Funktionieren) eines Unternehmens hängt also von der „gesunden Identität“ (Struktur) des Unternehmens ab, es liefert aber auch die ökonomische Grundlage für den die Gesundheit erhaltenden „Wandel der Struktur des Unternehmens“;
- die Gesundheit des Unternehmens (die von der Ökonomie abhängige Wandlungsfähigkeit der Struktur des Unternehmens) liefert wiederum die Grundlage für ein optimales Funktionieren der Mitarbeiter im Team und im Unternehmen;
- das optimale Funktionieren der Mitarbeiter liefert wiederum die ökonomische Grundlage für die „Gesundheit des ganzen Unternehmens“, aber auch für das „Selbstbewusstsein der Mitarbeiter“ hinsichtlich ihrer erlebten eigenen Brauchbarkeit;
- die erlebte eigene „Brauchbarkeit im Funktionieren“ liefert wieder einen psychischen Beitrag für die Gesundheit der Mitarbeiter;
- das „gesunden Leisten“ der Mitarbeiter liefert aber auch die ökonomische Grundlage dafür, das Unternehmen in seiner Struktur auch so zu „wandeln“, dass „Freiräume für die Gesunderhaltung der Mitarbeiter“ gegeben werden können;
- da letztlich der „Arbeit gebende Mitarbeiter“ die „Quelle der Gesundheit des Unternehmens“ ist, ist es besonders wichtig, nicht nur auf die Gesundheit der einzelnen Mitarbeiter zu achten, sondern das Unternehmen in seinen Identität so zu „wandeln“, dass der Mitarbeiter sogar zur Gesunderhaltung (d.h. zum die persönliche Gesundheit erhaltenden „Wandel der eigenen Persönlichkeit“) „gedrängt“ wird.

### **III.**

Es geht also darum, in der Struktur des Unternehmens (d. h. in ihrer „Ordnung“) spezifische Freiräume zu schaffen, die dem Mitarbeiter seine

Gesunderhaltung nicht nur ermöglichen, sondern ihn auch diesbezüglich „fordern“. Der Umgang mit dieser „An-Forderung“ wird unterschiedlich gesehen:

- die praktische Erfahrung legt die Ansicht nahe, dass Menschen Druck brauchen, damit sie überhaupt etwas tun. Dies gelte sogar für deren Freizeit, in der sie sich (zu für sie sinnvollen Dingen) oft nur aufraffen können, wenn ein anderer Mensch auf sie „mitreißenden Druck“ ausübe;
- ein humanes Denken legt wiederum die Ansicht nahe, dass es gerade den Menschen auszeichne, etwas „für ihn Sinnvolles“ aus „freien Stücken“ tun zu können, und man ihm dies daher auch zutrauen müsse.

Dieser Widerspruch beschreibt ein heute aktuellen Problem.

Eine andere Seite des selben Problems zeigt sich darin:

- dass sich Ruheständler darüber beklagen, dass sie nun „weniger Zeit“ hätten als sie vorher während ihrer aktiven Berufszeit hatten. Sie fühlten sich von außen enorm unter Druck gesetzt.

Dies von mehreren Seiten:

- einerseits würde man von Anderen durch vermehrte Zumutungen unter Druck gesetzt, da man nun ja Zeit habe;
- dann würden sich bisher unerledigte Sachen melden, die man nun ja auch machen könne, weil man nun ja endlich mehr Zeit habe;
- schließlich würden einem Verlockungen des Konsums nahe treten, die man sich nun endlich gönnen könne; diese Verführungen wären zwar meist manipuliert, aber wenigstens lustbetont.

Als Ruheständler blicke man dann auf seine Berufszeit zurück, wo zwar die „Ordnung der Arbeit“ starken „Druck“ ausübte, aber gleichzeitig auch abschirmte.

#### **IV.**

Während des Berufslebens lernte man mit den „Druck der Ordnungen“ meist gut umzugehen. Sei dies der Druck von Seiten der „Ordnungen der Struktur“ oder der „Druck der Anforderungen des Funktionierens“. Man lernte (soweit überhaupt heute noch möglich!) sich „in den Ordnungen“ spezifische „Freiräume“ zu organisieren.

Der Bezug des eigenen Verhaltens war ja während des Berufslebens immer auf den „ordentlichen Druck der Arbeit“ gerichtet. Dieser „Druck“ nötigte einem daher, einen „*freien Umgang mit Ordnungen*“ zu lernen.

Tritt nun der Ruhestand ein, dann ist der Bezugspunkt nicht mehr die „Druck ausübende Ordnung des Arbeitslebens“, sondern der Bezug ist die (als Ruhestand verdiente) „Freiheit“.

Das eigene Verhalten ist nun nicht mehr vorwiegend auf „Ordnungen“ (die man für sich aufbrechen muss, um „Freiheit“ zu gewinnen) gerichtet, sondern die „Freiheit“ ist es, die man „in Ordnung bringen muss“.

Es geht hier nun plötzlich um einen „*ordentlichen Umgang mit der Freiheit*“ und nicht mehr vorwiegend um einen „*freien Umgang mit Ordnungen*“.

## **V.**

So, wie „Ordnung“ und „Freiheit“, „Pflichten“ und „Rechte“, „Freiheit und Verantwortung“ zusammengehören und aufeinander verweisen, so gehören auch der „*freie Umgang mit Ordnungen*“ und der „*ordentliche Umgang mit Freiheit*“ zusammen.

Sie sind zwei Seiten der selben Münze. Beide Seiten müssten in der Erziehung ausgebildet und im Berufsleben zum Tragen kommen.

Wer im Berufleben vorwiegend Arbeiten verrichten muss, die ihm keine „freien Entscheidungen“ abverlangen (welche im Entscheiden „Ordnungen setzen“), dessen „Kompetenz des ordentlichen Umganges mit der Freiheit“ verkümmert.

Bekommt dieser Mensch nun Freizeit (während des Berufslebens) oder wird er nach seinem Berufleben „frei gesetzt“, dann ist er oft notgedrungen Opfer von „verlockenden Manipulationen“ oder von „nötigendem Druck“. Davon leben heute Werbung, Propaganda und die Medien-Manipulation überhaupt.

Daraus folgt (wenn man den für eine Demokratie mündigen Bürger überhaupt will), dass bereits in der Erziehung, aber insbesondere im Berufsleben, der Mensch hingeführt werden muss:

- sowohl zu einem „*freien Umgang mit Ordnungen*“
- als auch zu einem „*ordentlichen Umgang mit der Freiheit*“.

Dies sind die beiden Seiten der menschlichen „Kreativität“, in deren Spannung sich der Mensch auch „emanzipieren“ muss. Sie bestimmen insbesondere auch den „*Wandel der Identität*“ des Menschen.

Um auf seinem eigenen „Weg“ im „selbstbestimmten Gleichgewicht“ zu bleiben, muss man diese beiden Seiten ausbalancieren.

Schafft man diesen „Wandel“ nicht, dann „ändert“ sich der Mensch immer nur entsprechend dem „äußeren Druck“ oder entsprechend den „äußeren Verlockungen“.

Dadurch wird der Mensch Spielball der Manipulation, die ihm dann das Problem abnimmt, „mit der eigenen Freiheit ordentlich umgehen zu müssen“.

## **VI.**

Der „ordentliche Umgang mit der Freiheit“ wird heute zu einem zentralen Problem. Wir befinden uns in einer Zeit, wo einseitig das „kreative Öffnen von Ordnungen“, also der „freie Umgang mit Ordnungen“ kultiviert wird. Dies ist aber nur eine (verantwortungs-ferne!) Seite der Kreativität.

Die Kreativität hat auch zwei Anwendungs-Felder:

- das eine Feld ist der „kreative Wandel der eigenen Struktur“ (der „gesunden Persönlichkeit“);
- das andere Feld ist dagegen das „kreative Ändern unseres zweckmäßigen Funktionierens“.

Diese beiden Felder bilden eine wechselwirkende Einheit, die man ebenfalls nicht auseinander reißen darf:

- um sich zum Mitmenschen „öffnen“ zu können, muss man sich „zentrieren“ und sich selbst eine „schützende Ordnung“ geben können. Andernfalls wird man ausgesaugt;
- um sich nach außen hin sich „zweckmäßig ändern“ zu können, muss man sich gleichzeitig innen „wandeln“ und seine Identität „ordentlich schützen“.

Team-Fähigkeit setzt voraus:

- einerseits „gewandt“ seine Identität „wandeln“ zu können:
  - dies einerseits durch „Öffnen“ im „*freien Umgang mit den eigenen Ordnungen*“;
  - andererseits durch „ordentliches Zentrieren“ (im „*ordentlichen Umgang mit der Freiheit*“), um den

Anderen auch einen „verlässlichen Halt“ bieten zu können;

- andererseits setzt Teamfähigkeit auch voraus, seine „Geschicklichkeit“ zu „ändern“, indem man:
  - einerseits seine bereits vorhandenen gewohnten Fertigkeiten „öffnet“ (im „freien Umgang mit den Ordnungen“), um sie den situativen Anforderungen zweckmäßig anzupassen;
  - andererseits aber, indem man innerhalb des „freien Spielraumes alternativer Antworten“ verantwortungsvoll eine klare und geordnete Entscheidung (im „ordentlichen Umgang mit der Freiheit“) trifft.