

# Zur gesunden und kranken Unternehmenskultur

## Kompromiss und Optimierung

HORST TIWALD

19. 04. 2004

### I.

Vor einigen Jahrzehnten galt es noch als fortschrittlich, sich für die „Humanisierung der Arbeitswelt“ einzusetzen.

Mit diesem Anliegen wurden Projekte<sup>1</sup> durchgeführt, die schon damals gezielt die Gesundheit und die Kommunikation im Unternehmen förderten. Damals erschien dies den Unternehmen aber wie ein humaner Luxus, den sich ökonomisch „gesunde“ Unternehmen eben noch leisten können.

Sie meinten nämlich, dass die Gesundheit der Mitarbeiter eigentlich eine außerbetriebliche Privatsache sei, bzw. ein Anliegen von Versicherungen sein müsse.

In jener humanisierenden Projektarbeit zeigte sich aber immer mehr, dass diese Projekte am Lebensnerv der ökonomischen Leistungsfähigkeit des Unternehmens ansetzten.

Das Bemühen um die Gesundheit der Mitarbeiter und um eine gesunde „Unternehmenskultur“ erscheint daher heute nicht mehr als ein humaner Luxus, sondern als eine existentielle Notwendigkeit eines professionell geführten Unternehmens.

Dies bedeutet, dass Maßnahmen zur Förderung von Gesundheit, Kommunikation, Geselligkeit, Teamfähigkeit usw. nicht voneinander isoliert und neben den ökonomischen Kernaufgaben des Unternehmens herlaufen dürfen, sondern sowohl untereinander als auch mit diesen Maßnahmen bzw. mit der gesamten Unternehmens-Philosophie vernetzt werden müssen.

---

<sup>1</sup> Vgl. meine Texte zum „Integralen Training“ im Internet: [www.horst-tiwald.de](http://www.horst-tiwald.de) im Ordner „Veröffentlichungen zum Download“ unter „Gesundheit und Kreativität im Unternehmen.“ Siehe auch die Homepage des „Instituts für bewegungswissenschaftliche Anthropologie“ [www.bewegen.org](http://www.bewegen.org) unter „Forschungswerkstatt: Gesundheit und Kreativität im Unternehmen“.

Leistungsoptimierung und Humanität widersprechen sich nicht, sie bilden sogar eine sich gegenseitig fördernde wechselwirkende Einheit.

Im Unternehmen behindert aber eine Misstrauens-Kultur das Realisieren von Humanität und damit seine Leistungsfähigkeit.

Eine arbeitsteilige Kooperation kann nämlich nur optimiert werden, wenn Teamfähigkeit besteht, wozu eine Vertrauensbasis erforderlich ist.

Die Vertrauensbildung wiederum wird gefördert durch persönliche Begegnungen, in denen die leibliche Komponenten, z.B. in einer praktisch tätigen Kooperation aber auch in einer kooperativen Geselligkeit und in freudiger Lebendigkeit, besondere Bedeutung haben.

Kooperatives Bewegen und gegenseitiges sowie gemeinsames Wahrnehmen von gemeinsam betreffenden Tatsachen bilden eine sich gegenseitig entwickelnde Einheit und sind Grundlage des Entfaltens von Teamfähigkeit.

Diese Prozesse können durch gezielte Begleitung optimiert werden, was einen wesentlichen Beitrag für die ökonomische Gesundheit des Unternehmens liefern kann.

## **II.**

Moderne Unternehmensführung ist vom sog. „strategischen Marketing“ geprägt, dessen Denken von der Analyse des Marktes ausgeht und dementsprechend das gesamte Unternehmen zu diesem Markt hin organisiert. Würde man den Markt als das maßgebende „Oben“ betrachten, dann könnte man hier, von dieser zielsetzenden externen Sache her gedacht, von einer sachlichen „Top-down-Strategie“ der Unternehmensorganisation sprechen.

Dem heutigen Denken entsprechend, das wesentlich durch ein Modell geprägt ist, das nach Möglichkeit ein Paar von gegenläufig wechselwirkenden Prozessen sucht, stellt sich natürlich gleich die Frage, worin die komplementäre „Bottom-up-Strategie“ der Unternehmensorganisation bestehen könnte, die das „strategische Marketing“ erst seinem Anspruch entsprechend „ganzheitlich“ machen würde.

Das „strategische Marketing“ sieht sich nämlich selbst so:

*"Strategisches Marketing bezeichnet die - seit jeher geforderte - ganzheitliche, langfristige und globale Dimension des Marketing als Führungskonzeption.*

*Danach wird Marketing als die bewusste Führung des ganzen Unternehmens vom Markt her verstanden."*<sup>2</sup>

*"Der Koordinations- bzw. Organisationsaspekt des Marketing verlangt die Integration aller marktgerichteten Unternehmensaktivitäten.*

*Es gilt, die verschiedenen Marketingaktivitäten zu koordinieren und mit den übrigen Unternehmensfunktionen in Hinblick auf die Markterfordernisse abzustimmen (Strategisches Marketing).*

*Dabei sind der Entwurf und die Durchsetzung der Marketing-Strategien und Marketing-Maßnahmen in einer Marketing-Konzeption nicht nur institutionell in der Marketing-Organisation als Teil der Unternehmensorganisation zu verankern; vielmehr müssen effiziente Systeme des Marketing-Controlling und eine adäquate Marketingkultur die marktorientierte Ausrichtung des Unternehmens sicherstellen (Unternehmenskultur)." (Stichwort „Marketing“, a.a.O. S. 649f)*

*"Im Rahmen des strategischen Marketing ist die Unternehmenskultur von beträchtlicher Bedeutung, weil alle Ziele, Strategien und Maßnahmen eines Unternehmens auf die vorliegenden Werthaltungen und Verhaltensweisen abgestimmt werden müssen.*

*Insbesondere bei einem geplanten strategischen Wandel (Organisationsentwicklung) muss die dafür erforderliche kulturelle Transformation rechtzeitig begonnen werden, um den notwendigen Fit zwischen Strategie und Kultur sicherzustellen." (Stichwort „Unternehmenskultur (Organisationskultur) a.a.O. S. 1174)*

*"Die Bildung und Vermittlung der Unternehmenskultur erfolgt durch Lernprozesse und wird in einem Sozialisationsprozess vermittelt.*

*Je höher die Prägnanz, der Verbreitungsgrad und die Verankerungstiefe einer Unternehmenskultur ist, um so stärker ist sie zu bewerten.*

*Die Vorteile einer starken Unternehmenskultur, wie sie z.B. der Firma McDonalds zugeschrieben wird, liegen in der Erhöhung der Effizienz des Unternehmens und der hohen Loyalität der Mitarbeiter.*

*Insofern fördert eine starke Unternehmenskultur die Durchsetzung einer Marketingkonzeption.*

*Andererseits wird dadurch u. U. aber auch die Flexibilität des Unternehmens verringert, da sie zu einer starken Orientierung an alten Erfolgsmustern führen kann und Innovationen behindert."*

---

<sup>2</sup> HERMANN DILLER (Hrsg.): „Vahlens Großes Marketing Lexikon“ München 1994, Stichwort „Strategisches Marketing“, Seite 1113 (ISBN 3-8006-1571-1).

(Stichwort „*Unternehmenskultur (Organisationskultur)*“ a.a.O. S. 1174)

Genau dieser letzte Punkt bietet den Ansatz für meine Strategie der Entwicklung der Unternehmenskultur, bzw. für meine Strategie der Humanisierung der Arbeitswelt über eine ökonomische Argumentation.

Mein Ansatz meidet nicht nur diese hier zuletzt genannte Gefahr, sondern legt gerade auch für kreative Innovationen die Grundlagen.

Zur Marktorientierung des „strategischen Marketing“ ist noch anzumerken, dass ein Markt nur dort besteht, wo sowohl „Bedürfnisse“ als auch „Kaufkraft“ (diese zumindest als eine erwartete d.h. eine „prospektive Kaufkraft“, die sich in Form der „Kreditwürdigkeit“ vergegenwärtigt) gegeben sind.

Die Kaufkraft alleine führt genau so wenig zu Kaufakten (was erst den Markt zum Markt macht), wie dies auch Bedürfnisse alleine ohne Kaufkraft nicht tun.

Hinsichtlich des weltweit „nachhaltigen“ Anbahnens von Kaufakten ist es daher (im Zeitalter der bisher ökonomisch nur ausweichenden Globalisierung) nicht nur erforderlich, dort Bedürfnisse bzw. Begehren zu schaffen, wo bereits (oder noch) angemessene Kaufkraft besteht, sondern letztlich und insbesondere dort Kaufkraft aufzubauen, wo es nur noch Bedürfnisse aber eine zu geringe oder gar keine Kaufkraft mehr gibt: sei dies national oder global.

Um diese zentrale Aufgabe dürfen wir uns nicht mehr länger herumdrücken.

### **III.**

Ich möchte mit einigen Bildern zu einem veränderten Denken über die Bedeutung der „Unternehmenskultur“ hinführen.

Wie entsteht diese Kultur?

Man könnte über sie ähnlich wie über jene herkömmliche Erziehung denken, die vorwiegend durch „Bremsen“, statt mit „Gestalten“ auf die Entwicklung der Kinder Einfluss zu nehmen sucht. Wo auch vorwiegend von oben her mit einer „Top-down-

Erziehung“ nur das „Führen“ betont und das „Wachsenlassen“ einer „Bottom-up-Entwicklung“ der Kinder zu wenig zugelassen und gefördert wird.

Eine ähnliche Angst vor dem Mitgestalten von unten her, bzw. ein ähnliches Misstrauen dem mitbestimmenden Wachsenlassen gegenüber, findet sich auch in Unternehmen, was allerdings nicht ganz unbegründet ist.

Man sollte nämlich nicht blind gegenüber der Tatsache sein, dass aufkeimende Bottom-up-Prozesse nicht nur oft von oben her selbstherrlich abgewürgt werden, sondern dass diese nicht selten auch von unten her durch selbstbedienenden Missbrauch kaputt gemacht werden.

Dies ist eben so, weil wir es überall, ob oben oder unten, nur mit Menschen zu tun haben.

Wir müssen daher überall mit allem rechnen, d.h. nicht nur mit dem Schlechten, sondern auch mit dem Guten!

Die aus dem häufigen Scheitern der Bottom-up-Prozesse gezogene Lehre, dass Vertrauen gut aber Kontrolle besser sei, sollte daher nicht dazu führen, statt Vertrauen zu bilden die Kontrolle von Geboten und Verboten zu favorisieren.

Es gilt vielmehr zu sehen, dass Kontrolle und Vertrauen zusammen gehören und dass es nicht um blindes, sondern um lebendiges Vertrauen geht.

Die „Kontrolle“ ist so etwas wie die „ältere Schwester des Vertrauens“, die auch dafür zu sorgen hat, dass sich das neu anbahnende Vertrauen der delegierten Verantwortung gemäß auch entwickeln kann.

Die Kontrolle (die auch Selbstkontrolle sein kann!) kann daher auch eine das Vertrauen schützende und erhaltende Funktion haben, die es auszubauen gilt.

Man kann in dieser Hinsicht einiges aus den Fehlern in der Erziehung lernen und braucht dann jene nicht unbedingt im Unternehmen zu wiederholen bzw. dort blind zu kopieren.

Deswegen lohnt sich ein Blick auf die Struktur der Top-down-Prozesse im pädagogischen Geschehen.

Diese sind zum Beispiel gegeben, wenn man in der Erziehung darauf baut, Kindern vorwiegend mit „Verboten“ oder mit „negativen Verboten“, den sogenannten „Geboten“, präventiv eine strenge Orientierung auferlegen

zu müssen, wie es einst auch hinsichtlich der Kulturen mit allgemeinen Geboten und mit Tabus getan wurde und es auch heute noch in der Unternehmensführung nicht fremd ist.

Im Vordergrund steht dabei das Verbot „*Du darfst nicht!*“ oder das Gebot „*Du sollst!*“, das im Falle der Nichtbefolgung aber mit Sanktionen belegt wird.

Dies zeigt, dass es sich bei „Geboten“ doch um „versteckte Verbote“ handelt.

Aus dieser Sicht erscheint dann schon das Umkehren der Sanktionen, indem man dann vorwiegend die Erfüllung von Geboten beachtet und deren Befolgen mit Lob und Belohnung belegt, als human.

Die Parole „*Lob statt Strafe!*“ erscheint dann schon als „unheimlich“ (im wahrsten Sinn des Wortes) fortschrittlich.

Dieses kosmetische Korrigieren (einer sich vorwiegend an Verboten und Geboten orientierenden Führung) dient der Festigung des „Rhythmus“ der Tradition.

Es vernachlässigt aber die Entwicklung der Teamfähigkeit und der „Kreativität“ des Menschen.

Durch das Setzen jenes unzweckmäßigen Akzentes wirkt dieses Erziehungsverfahren auch meist nur wie eine Notbremse.

Die tatsächlichen pädagogischen Möglichkeiten werden hier bei weitem nicht ausgeschöpft.

VIKTOR VON WEIZSÄCKER hat in seiner Analyse des menschlichen Erlebens fünf sog. „*pathische Kategorien*“ herausgearbeitet, die ein in sich wechselwirkendes Ganzes bilden. Es sind dies das „Können“, das „Dürfen“, das „Wollen“, das „Sollen“ und das „Müssen“.<sup>3</sup>

Der von mir kritisch dargestellte Erziehungs- bzw. Führungsansatz schöpft nur zwei dieser Kategorien aus und vernachlässigt es, den „Willen“ der Kinder bzw. der Mitarbeiter aufzugreifen und ihn mit dem „Dürfen“ kreativ begegnen zu lassen, damit das „Können“ sich selbstständig entwickeln kann.

---

<sup>3</sup> Vgl VIKTOR VON WEIZSÄCKER (1886-1957): „*Pathosophie*“ Göttingen 1956.

Statt dessen versucht man den „Willen“ durch ein mit Sanktionen versehenes „Müssen“ (d.h. auch mit einem „Nicht-Dürfen“ als Verbot) und durch ein „Sollen“ als Gebot zu „manipulieren“<sup>4</sup>.

Beim sachgerechten Ausschöpfen aller Möglichkeiten „kann“ und „darf“ dagegen vom Geführten das „Müssen“ und das „Sollen“ in einem sachorientierten Prozess „selbst erkannt“ werden, bzw. es ist dann aus gegebenem Anlass die Aufgabe der Erwachsenen bzw. der Führenden, durch Aufklären das Entwickeln von Einsichten zu fördern bzw. dieses Entwickeln auch mit Verboten und Geboten flankierend zu schützen.

Es geht also nicht darum, Gebote und Verbote zu verteufeln, sondern sie als sinnvolle und zweckmäßige „Mittel“ zu entdecken, mit denen angesichts der Kategorien „Wollen“, „Dürfen“ und „Können“ dann „optimal“ umgegangen werden „darf“.

Es geht also darum, das eigentliche „Ziel“ der Erziehung bzw. der Führung, das „maximiert“ werden soll, klar zu sehen, damit auch deutlich wird, was alles ein „Mittel“ zu dieser Zielerreichung sein „kann“.

Der Einsatz dieser Mittel darf aber nicht als Selbstzweck „maximiert“ werden, sondern er muss sich als „optimal“ hinsichtlich der eigentlichen Maximierung des Gesamt-Zieles erweisen.

Das heißt aber nicht, dass sich der Mittel-Einsatz total nach dem Gesamt-Ziel zu richten habe.

Der Zweck heiligt nicht die Mittel!

Jedes Mittel hat vielmehr einen Spielraum, innerhalb dessen es ohne Raubbau ausgeschöpft werden „kann“ und „darf“.

Werden die schützenden „Schmerzgrenzen“ dieser Spielräume überschritten, wird also Raubbau an den Mitteln betrieben, dann werden diese Spielräume verringert bzw. die Wirkung der Mittel geschwächt.

Wer zum Beispiel zu viel lobt oder zu viel straft, der nutzt diese Mittel ab.

Wer zu viel arbeitet und Raubbau an seiner Gesundheit treibt, der wird krank oder leistet schlechte Arbeit und kann dann nicht mehr „optimal“ zum Gesamtergebnis beitragen.

---

<sup>4</sup> Zum Thema Willensenergie und Motivation vgl. HORST TIWALD: *„Talent im Hier und Jetzt“*. Hamburg 2003, Seite 36 f. (ISBN 3-936212-10-4).

Es geht also darum, beides zu beachten, die Spielräume der Mittel und deren „optimalen“ Einsatz hinsichtlich des Erreichens eines „Gesamt-Zieles“, das ohne das Berücksichtigen der „Schmerzgrenzen“ (der Ausschöpfung der Mittel) nicht „nachhaltig“ zu erreichen ist.

#### **IV.**

Was ist in der Unternehmens-Wirklichkeit unmittelbar interessant?

Von Interesse ist, sachliche und personelle Probleme und Konflikte sachgerecht lösen zu können.

In diesem Zusammenhang erweckt bei Praktikern das Wort „Kompromiss“ grundlegendes „Vertrauen“, da sie Kompromisse für „machbar“ halten.

Deshalb will ich auf dieses Thema zu sprechen kommen.

Entwickelt werden soll also das Augenmaß und die Bereitschaft „Kompromisse“ zu suchen, aber auch das Bemühen, ohne „Raubbau“ vorhandene „Spielräume“ zu nutzen und zu erweitern.

Es geht daher auch darum, zu sehen, dass die Spielräume auch erweitert werden können, beim Menschen zum Beispiel durch Verbesserung des Betriebsklimas, durch Training, durch Geselligkeit, durch Gesundheitsförderung usw.

Das Erweitern von Spielräumen ist ein wesentlicher Gesichtspunkt der Gesundheit.

Spielräume bieten (auf allen Ebenen) Raum für „Beweglichkeit“. Sie befähigen zu „toleranten“ Begegnungen, sie können Konflikte und Probleme „abpuffern“, was Grundlage der Optimierung, d.h. des Findens von Kompromissen ist.

Das „Optimum“ bezieht sich immer nur auf ein „Mittel“, das im Prozess einer mehrdimensionalen „Maximierung“ mitwirkt.

Nur ein Mittel-Einsatz wird „optimiert“ nie aber eine Ziel-Erreichung.

Diese versucht man immer zu „maximieren“.

Niemand schießt absichtlich am Ziel vorbei!

Es sei denn, dieses Vorbeischießen ist ihm Mittel, ein höheres Ziel zu erreichen.

Dann war aber dieses vorgetäuschte Ziel gar nicht sein eigentliches Ziel, sondern ihm in einer „geheimen“ Strategie nur Mittel, ein anderes Ziel zu erreichen.



Zu diesem Verständnis ist es günstig, sich jenes Bild aus der Schulzeit in Erinnerung zu rufen, das in einer Kurve veranschaulicht, dass der höchste Punkt der Kurve (als ihr „Maximum“ in Richtung der Koordinate), wenn er auf die Abszisse projiziert wird, dort das „Optimum“ des Mittels angibt (dessen anwachsende Größe auf der Grundlinie eingetragen wird).

Meist wurden damals Kurven aus der Pflanzenphysiologie, die den Begriff „Optimum“ geprägt hat, vorgestellt.

Das „Maximum“ eines Ertrages, zum Beispiel von Tomaten, erhält man im Glashaus bei „optimaler“ Beheizung, die wiederum mit einer „optimalen“ Bewässerung, „optimalem“ Licht usw. korrespondiert.

Will man nun aber gar nicht den Ertrag an Tomaten „maximieren“, sondern den mit den Tomaten am Markt erzielen „Gewinn“, dann ergibt sich zum Beispiel für die Beheizung ein ganz anderes Optimum, weil dann die Kosten-Nutzen-Überlegungen angesichts der variablen Heizungskosten mitberücksichtigt werden müssen. Es ist also wichtig zu sehen, was einerseits das Ziel ist, was andererseits der Raubbau an Mitteln kosten kann und wie sich diese Kosten-Nutzen-Relationen „nachhaltig“ auswirken können.

Ein Optimierungsprozess ist also darauf gerichtet, die „optimalen“ Mittel zu entdecken, die zu einem gewünschten „Maximum“ in einer bestimmten Richtung führen.

Wenn nun die „ökonomische Gesundheit“ eines Unternehmens „nachhaltig“ maximiert werden soll, dann gilt es das Zusammenspiel aller (Produktions)-Mittel zu „optimieren“.

Sachliche Kompromisse sind daher keine halbherzigen Zugeständnisse!

Angesichts der Tatsache, dass gleichzeitig mehrere Ziele (die der Mittel) zu berücksichtigen sind, sind sie vielmehr optimale Problemlösungen, die zu einem „nachhaltigen“ Maximum der Gesundheit des Unternehmens führen.

Es geht also darum, zu „entdecken“, wo „Spielräume“ für Kompromisse bestehen und wo jeweils die „Schmerzgrenzen“ sind.

**V.**

Bei einem praktischen Arbeitsprozess im gewerblichen Bereich gilt es zum Beispiel einen Kompromiss zu finden zwischen einem:

- körpergerechten
- aufgabengerechten
- werkzeuggerechten

Arbeitsverhalten, da Fehler in allen drei Bereichen dem Unternehmen zusätzliche und unnötige Kosten verursachen können.

Das „körpergerechte“ Verhalten des einzelnen Mitarbeiters soll aber gleichzeitig im arbeitsteiligen Arbeitsprozess auch „kooperationsgerecht“ und hinsichtlich des gesamten Arbeitsprozess des Unternehmen auch logistisch passen, daher auch „unternehmensgerecht“ sein.

Wir haben in dieser Dimension also zusätzlich einen optimalen Kompromiss zwischen:

- körpergerecht
- kooperationsgerecht
- unternehmensgerecht

zu finden.

Das sachliche „kooperationsgerechte“ Verhalten, das sich sachlich genau dem Verhalten der Kooperierenden einpasst, soll aber auch auf der menschlichen Ebene in der Arbeitskolonne einerseits auch „teamgerecht“ sein, es soll aber andererseits nicht zur Einigelung des Teams, d.h. zu einer Clique führen, sondern sich in die umfassende Vertrauenskultur des Unternehmens organisch einpassen, d. h. es soll daher auch „unternehmenskulturgerecht“ sein.

Wir haben also auch das Problem zu lösen, einen Kompromiss zwischen:

- „kooperationsgerecht“
- „teamgerecht“
- „unternehmenskulturgerecht“

zu finden.

Letztlich soll der gesamte Arbeitsprozess des Unternehmens aber nicht nur „unternehmensgerecht“ sein, sondern er darf auch nicht am Markt vorbei produzieren.

Er soll daher auch „marktgerecht“ sein.

Eine kurzsichtige „Marktgerechtheit“ kann aber das Unternehmen langfristig bedrohen.

Es gilt daher auch „nachhaltig“ zu denken und auch den menschlichen Bedürfnissen entsprechend zu produzieren.

Es geht also auch darum, einen Kompromiss zwischen:

- „unternehmensgerecht“
- „marktgerecht“
- gesellschaftlich „bedürfnisgerecht“

zu finden.

Die menschlichen Bedürfnisse sind dann wiederum mit den ökologischen Spielräumen „nachhaltig“ auszubalancieren.

Es ist also auch ein Kompromiss zwischen:

- menschlich „bedürfnisgerecht“
- „ökologisch“ zumutbar

zu finden.

In diesem mehrdimensionalen Optimierungsprozess ist es daher nicht nur von Vorteil, die jeweiligen Spielräume zu kennen und die jeweiligen Schmerzgrenzen zu beachten, sondern sowohl die Selbstheilungskräfte zu mobilisieren und die Spielräume zu weiten, als auch die Erfahrung und das Wissen des Unternehmens, das in den Mitarbeitern abgespeichert ist, zu vitalisieren, zu vernetzen und in den Optimierungsprozess einzubringen.

## **VI.**

„Gesundheit“ hat also aus unserer Sicht etwas mit „Beweglichkeit“ im weitesten Sinne (körperliche, psychische, geistige, soziale usw.) zu tun.

Diese Beweglichkeit setzt wiederum „Spielräume“ voraus, welche die Beweglichkeit innerhalb von schützenden „Schmerzgrenzen“ zulassen.

Gesundheit ist aber auch das Ergebnis eines sich optimierenden Gesamtprozesses, in welchem in unterschiedlichen Dimensionen, innerhalb von gegebenen Spielräumen, ein Optimum hinsichtlich einer Maximierung des Ganzen gesucht und die einzelnen Optima miteinander optimal abgestimmt werden müssen.

Für die einzelnen Dimensionen gilt, dass die Größe des jeweils gegebenen Spielraumes von seiner Nutzung abhängig ist.

Wird er durch ständige „Unterforderung“ zu wenig genutzt, dann führt dies genau so zu seiner Verringerung, wie wenn durch „Überforderung“ an ihm laufend Raubbau betrieben wird.

Das vom Leben dem Menschen hinsichtlich seiner Gesundheit auferlegte „Such-Spiel“ heißt also:

*„Erkenne Dich selbst!*

*Lerne Deine Chancen aber auch Deine Grenzen kennen.*

*Akzeptiere diese und nutze Deine Chancen, ohne Dich auf Dauer zu unterfordern oder zu überfordern.“*

Für die gleiche Gesamt-Leistung gibt es nun unterschiedliche Muster. Durch unterschiedliche Nutzung der einzelnen Spielräume kann nämlich im Resultat das gleiche Ergebnis erzielt werden.

Diese „plastische Fähigkeit“, eine bestimmtes Resultat auf unterschiedlichen Wegen erzielen zu können, nannte Viktor von Weizsäcker eine „Leistung“<sup>5</sup>.

Sie ist grundlegend für biologische Prozesse und schützt das Gesamtsystem auch bei Ausfall einzelner ihrer „Mittel“, zum Beispiel durch Erkrankung oder Verletzung.

Es lässt sich also über unterschiedliche Optima in den einzelnen Bereichen der Ausfall oder die Leistungs-Verringerung in einzelnen Bereichen umgehen bzw. kompensieren.

Dieses Umgehen kann aber auch zur Folge haben, das Ausweich-Bewegungen eingeschliffen werden und dadurch die vorher durch Verletzung ausgefallenen Bereiche durch weitere Schonung nicht wieder auftrainiert werden.

---

<sup>5</sup> Die *„Theorie des Gestaltkreises“* wurde bereits vor über einem halben Jahrhundert von dem seiner Zeit weit vorauseilenden Mediziner VIKTOR FREIHERR VON WEIZSÄCKER (1886-1957) formuliert. Vgl. *„Der Gestaltkreis“* Leipzig 1943, *„Diesseits und jenseits der Medizin“* Stuttgart 1950; *„Menschenführung - Nach ihren biologischen und metaphysischen Grundlagen betrachtet“* Göttingen 1955; *„Natur und Geist“*. München 1977<sup>3</sup>.

Es kann dadurch zu Defiziten kommen, die das Gesamtsystem in bestimmten Situationen, „wo jeder Mann gebraucht wird“, d.h. in denen die Ausfälle nicht mehr umgangen werden können, arg bedrohen.

Es ist deshalb hinsichtlich einer „nachhaltigen“ Gesundheit wichtig, für eine allseitige Beanspruchung zu sorgen.

Dies gilt auch für das Unternehmen, wo oft leistungsschwache Mitarbeiter umgangen und zu viel geschont werden, weil die leistungsstarken die Arbeit gleichsam an sich ziehen, diese aber auch der Bequemlichkeit halber ihnen oft zugeschoben wird.

Das Unternehmen kann aber in Situationen geraten, wo die volle Leistungskraft jedes Einzelnen gefordert ist und die gesamte „Kette“ dann so stark ist wie ihr (normalerweise vernachlässigtes) schwächstes Glied.

Hinzu kann kommen, dass die Leistungsstarken, die durch das Anziehziehen von Arbeit schon normalerweise an ihrem Limit arbeiten, durch die aktuelle Überforderung erkranken und ausfallen, was die ökonomische Gesundheit des Unternehmens dann gefährdet.

Da die Leistungsfähigkeit (in jeder Dimension des Einzelnen und insgesamt von jedem Mitarbeiter) davon abhängt, inwieweit Überforderung und Unterforderung vermieden werden, ist die Gesunderhaltung wesentlich davon abhängig, zu wissen, wo jeweils die Schmerzgrenzen, bzw. wo der für die Gesunderhaltung optimale Nutzungsgrad liegt, um den die Beanspruchungen pendeln sollten.

Dies verweist auf die Bedeutung der entdeckenden „Achtsamkeit“ im Umgang mit sich selbst und mit anderen innerhalb eines Teams bzw. im Unternehmen als Ganzem.

## **VII.**

Ich betrachte die Unternehmenskultur als etwas Organisches.

Es liegt daher der Unterschied zwischen „gesund“ und „krank“ nahe.

Auch eine kranke Unternehmenskultur ist noch vegetierend lebendig und hat noch Reste von Selbstheilungskräften.

Es stellt sich also die Frage, wie zerrissen darf ein Organismus sein, so dass aufbäumende Selbstheilungskräfte noch eine Chance haben?

Haben sie keine mehr, dann ist das Vegetieren nur mehr ein Sterben. Es gibt dann Unternehmen und Teams, bei denen es, ohne Austausch (bzw. Transplantation oder Amputation) von Organen, unumkehrbar und unaufhaltsam bergab geht.

Die Selbstheilungskräfte haben dann kein Zentrum mehr und binden daher auch keine organische Einheit zusammen.

Sie wirken dann selbstzerfleischend, was sich in einer Misstrauenskultur innerhalb des Unternehmens, zum Beispiel durch Mobbing, zusätzlich zuspitzt.

Dies hängt natürlich nicht nur vom Organismus, sondern auch und vorwiegend von seinem Umfeld ab, das ihm oft ein Schadmilieu ist.

Es geht also schon präventiv darum,

- einerseits das Bestehende der Unternehmenskultur zu einem lebendigen Ganzen zu „verbinden“ und auch Widersprüche lebendig auszutragen: also die Basis einer verbindenden „Identität“ zu schaffen, d.h. die verbindende „Kraft“ freizulegen;
- andererseits geht es aber darum, der Unternehmenskultur auch zweckmäßige Formen und eine sachgerechte Wertestruktur zu geben, die sowohl jedes einzelne Individuum sich entfalten lässt, als auch das gemeinsame Ganze fördert. Es sollte also der zweckmäßige Fluss der „Energien“ gezielt organisiert werden.

Unser Ansatz besteht nun darin, beides zu "vitalisieren":

- einerseits die verbindenden und "Identität" bildenden "Selbstheilungs-Kräfte" frei zu legen; indem wir das gegenseitige "Beachten" fördern, Vertrauen und Teamfähigkeit entwickeln;
- andererseits optimieren wir das Bewegen der Mitarbeiter (ihr eigenes und ihr kooperatives) und ihr Kommunizieren, indem wir die "wirkende Wirklichkeit", d.h. das "tatsächliche" Bewegen und Kommunizieren in ihrem Arbeitsprozess aufgreifen und die Mitarbeiter als „Experten ihres Arbeitsplatzes“ beachten und "wirken" lassen. Wir vermitteln und entdecken so gemeinsam formgebende Einsichten in richtiges Bewegen und in ökonomische und teamgerechte Organisationsstrukturen. Dies sind Maßnahmen, die "Energien", d.h. die ablaufende Bewegungen in Kooperation und Kommunikation zweckmäßig gestalten und das Wissen und die Erfahrung des Unternehmens, das in den Mitarbeitern abgespeichert ist, mobilisieren, vernetzen und "nachhaltig" zu sichern suchen.

Diese beiden Maßnahmen lassen sich aber in der Praxis gar nicht voneinander trennen.

Würde man sie gewaltsam, einer theoretischen Einsicht folgend, voneinander isolieren, dann wären sie nur seminaristisch aufgesetzt und blieben letztlich wirkungslos.

Für den Beginn und den Ansatz dieser Maßnahmen passt daher das bekannte Bild von der *„Pflege- und Reparatur-Arbeit am laufenden Motor“*. Aus dieser vorerst sachlich akzentuierten Lebendigkeit heraus entwickeln sich dann organisch die auch in die gesellige Freizeit hinausreichenden Gemeinsamkeiten.