



Universität Karlsruhe (TH)
Interfakultatives Institut für Entrepreneurship

Prof. Götz W. Werner

Entrepreneurship II

Skript

Karlsruhe, November 2008



Inhalt

1	Arbeit und Einkommen in der postindustriellen Gesellschaft	3
2	Phasen von Entscheidungsprozessen	10
3	Der Unternehmensorganismus und seine vier Glieder	19
4	Die sieben Lebensprozesse des Unternehmens.....	24
5	Die Entwicklungsphasen des Unternehmens.....	41
6	Die zwölf Ämter in der Unternehmensführung	48

1 Arbeit und Einkommen in der postindustriellen Gesellschaft

Unternehmerisches Handeln besteht im ‚Aufgreifen und Verwandeln‘.¹ Was für den Unternehmer in seinem betrieblichen Umfeld gilt, gilt auch für seine Wahrnehmung und seinen Umgang mit der Gesellschaft, den Menschen, jenseits der Grenzen des Unternehmens. Unter dem Wort ‚Unternehmer‘ ist hierbei weniger eine bestimmte rechtliche oder wirtschaftliche Situation als vielmehr eine Geisteshaltung, eine ‚innere Verfasstheit‘ zu verstehen. Die Betrachtung der Verhältnisse in Wirtschaft und Gesellschaft wirft eine Reihe von Fragen auf. In den Vorlesungen zum betrieblichen unternehmerischen Kontext wurde erörtert, dass eine unternehmerische Aufgabe darin besteht, mit einer möglichst zeitgemäßen und überraschenden Lösung aufzuwarten. Dazu ist ständiges Umdenken in Bezug auf den Markt und die Kundenbedürfnisse erforderlich. Um Lösungen für die gesellschaftlichen Probleme unserer Zeit zu finden – denn in der Gesellschaft als sozialem Organismus² sind alle Menschen ‚Teilnehmer‘ – ist ein ebensolches gedankliches und operatives Vorgehen erforderlich.

Unzeitgemäße ökonomische Modelle und Denkweisen

Auf EINSTEIN geht der Ausspruch zurück, „Man kann ein Problem nicht mit den gleichen Denkstrukturen lösen, die zu seiner Entstehung beigetragen haben.“ Gilt dies auch für die Probleme, die unsere Gesellschaft mit der ausgehenden Arbeit zu haben scheint? Die Politik fordert gelegentlich – und immer lauter – Unternehmen müssten Arbeitsplätze schaffen. Ist jedoch bei genauer Betrachtung die Behauptung haltbar, die Schaffung von Arbeitsplätzen und das Zahlen von Steuern gehöre zu den Aufgaben von Unternehmen? Was ist – gesellschaftlich gesehen – deren primäre Funktion? Die Versorgung der Menschen mit dem, was sie zum Leben benötigen. Die Mechanismen von Marktwirtschaft und Wettbewerb führen dazu, dass Unternehmen dies mit möglichst geringem – und somit bei technologischem Fortschritt immer geringerem – Aufwand zu tun: wenn z. B. ein Discountmarkt

¹ Vgl. WERNER, G. (2005a), S. 2.

² Zur Wahrnehmung der Gesellschaft als sozialem Organismus als Gegenentwurf zu einem mechanistischen Gesellschaftsverständnis vgl. z. B. VOGEL, H. (1963), S. 14 f. und ULRICH, O. (1992), S. 136.

erfolgreich ist dann darum, weil er die gleiche Leistung (Waren) günstiger anbietet als die Konkurrenz. Gleichzeitig fallen im umliegenden Einzelhandel (sofern der Markt nicht insgesamt wächst) Arbeitsplätze weg, die Produktivität ist gestiegen.³ Dies ist jedoch überaus positiv zu bewerten: vor drei Generationen lebten die Menschen insgesamt auf einem wesentlich geringeren Niveau, mussten dafür jedoch wesentlich mehr bzw. härter arbeiten. In dem der Mensch in fortschreitendem Maße ‚Geist auf Arbeit‘ anwendet, erspart er sich Arbeit durch Maschinen und Methoden.⁴ Die Wirtschaft erfüllt Ihre Aufgabe zunehmend effizient, und so kommt es zwangsläufig zur Einsparung von Ressourcen, auch der Ressource der menschlichen Arbeitskraft bzw. Arbeitszeit. Die Industrienationen produzieren heute wesentlich mehr Güter und Dienstleistungen als sie verbrauchen – und dies bei unausgelasteten Kapazitäten. Die zunehmende Automatisierung hat bereits zu einer Reihe vollautomatischer Fabriken geführt und fast die Hälfte der Bevölkerung Deutschlands erhält Transferleistungen des Staates (Rentner, Pensionempfänger, Kinder, Arbeitslose etc.) bzw. Einkommen aus Kapitalerträgen.

Welche Situation erleben wir also? Die Vertreibung aus dem Paradies hat der biblischen Erzählung zufolge dazu geführt, dass der Mensch seinen Lebensunterhalt „Im Schweiße [seines] Angesichts ...“⁵ verdienen muss. Die vorherrschende Auffassung der Rolle der Arbeit geht auf eine Zeit zurück, in der noch ein Großteil der Bevölkerung in der Landwirtschaft oder der Industrie tätig und somit operativ erforderlich war, um die von den Menschen zum Leben benötigten Güter herzustellen. Diese alte Bedeutung der Arbeit wirkt immer noch nach, während sich unsere realen Lebensumstände (einschließlich der Produktionstechnologien) grundlegend gewandelt haben.

Erwerbsarbeit hat in unserer Gesellschaft eine geradezu lebenssinn- und identitätsstiftende Bedeutung. Und da der Arbeitsplatz noch immer gleichzeitig der ‚Einkommensplatz‘ ist, wird die Befreiung des Menschen von der Arbeit eher als Bedrohung denn als Befreiung empfunden. Durch eine Entkopplung von Arbeit und Einkommen⁶, die durch zunehmende Automatisierung heute möglich ist, würde diese Bedrohung entfallen. Der Blick würde freigegeben auf die positive Wirkung des

³ Zur Problematik einer strukturellen Unterbeschäftigung vgl. BECK, U. (1986), S. 220 ff.

⁴ Vgl. z. B. WERNER, G. (2005a), S. 1, aber auch VOGEL, D. (1990), S. 59 und STEINER, R. (1986), S. 32 ff.

⁵ DIE HEILIGE SCHRIFT (1980), S. 7.

⁶ Vgl. S. 5 f.

technischen Fortschritts für alle Menschen: ein höheres Maß an selbstbestimmter Lebensgestaltung. Dies ist eigentlich eine außerordentlich wünschenswerte Entwicklung. Jedoch ist unser Blick verstellt durch unseren Arbeitsbegriff und die sich daraus ableitenden gesellschaftlichen Einstellungen, Lebensgewohnheiten, ökonomischen und sonstigen Handlungsweisen und Einrichtungen. Wir leben in einer anderen, veränderten, Wirklichkeit: durch Maschinen und Methoden ist der Mensch zur Herstellung von Gütern und zur Bereitstellung von Dienstleistungen (so z. B. von Bankdienstleistungen durch Online-Banking) immer weniger erforderlich und kann so ‚ins Paradies‘ zurückkehren.⁷ Scheint das Festhalten an den bestehenden Auffassungen von Arbeit, Erwerbsarbeit und Einkommen angesichts dieser Umstände nicht anachronistisch? Abbildung 1 veranschaulicht eine Entwicklung, die in den vergangenen Jahrzehnten in den Industrienationen dazu geführt hat, dass wesentlich mehr Waren produziert werden können als verbraucht werden.

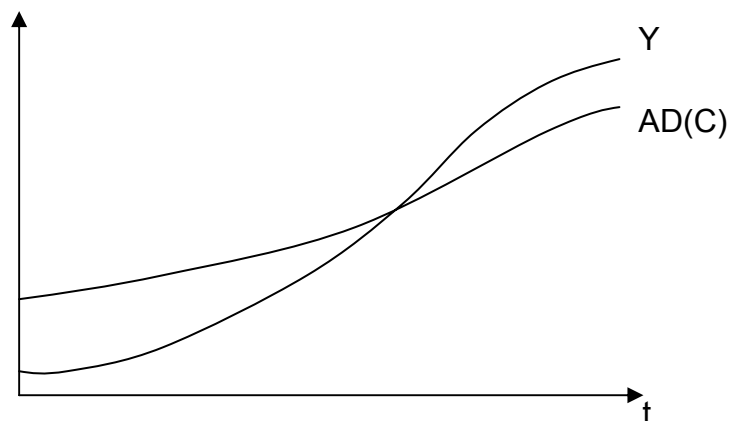


Abb. 1: Entwicklung von industriellem Output und menschlichen Konsumbedürfnissen⁸

Die Produktionskapazität übersteigt das Niveau der menschlichen Bedürfnisse heute bei weitem. Trotz weiter steigender Bedürfnisse geht der Konsum zurück. Wo liegen die Gründe hierfür? Welche Bedingungen müssen erfüllt sein, damit aus einem Bedürfnis ein Bedarf wird? Es muss Kaufkraft vorhanden sein! Während die Menschen in Deutschland in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts fragten: „Was

⁷ Vgl. WERNER, G. (2005b), S. 72 f. sowie auch die Ausführungen von RIFKIN (2005), S. 1 f.

⁸ Vereinfachte Darstellung zunehmender Versorgung der Bevölkerung mit Gütern und Dienstleistungen. Sei AD(C) die aggregierte Nachfrage nach Konsumgütern und Y der Output bzw. die Outputkapazität der Volkswirtschaft.

kann und will ich mir leisten?“, stellt sich heute immer mehr die Frage „Was will oder kann ich mir nicht mehr leisten? Worauf kann ich verzichten?“ Wie kommt es zu dieser Umstellung trotz unausgelasteter Produktionskapazitäten? Dem Mehr an Gütern steht auch ein Mehr an Geld zur Verfügung⁹. Wieso wirkt sich die gestiegene Produktivität nicht auf die Kaufkraft aus? Kann auch dies auf den vorherrschenden Begriff von (Erwerbs-)Arbeit und (Erwerbsarbeits-)Einkommen zurückgeführt werden? Wer erwartet, dass Menschen wie bisher Arbeit suchen und finden können und nicht erkennt, dass Arbeitsplätze der Zukunft kulturbasiert sind (also geistig und somit von der Art, die die erfolgten Rationalisierungen erst ermöglicht hat, z. B. Wissenschaft, Bildung) blockiert letztlich die Weiterentwicklung der Gesellschaft.

Fehlsteuerung durch Fehlbesteuerung?

Für das deutsche System der Steuererhebung gilt ebenfalls, dass es alten Paradigmen verhaftet zu sein scheint: eine Steuer bedeutet, dass der Einzelne von Möglichkeiten privaten Konsums zurücktritt zugunsten gemeinschaftlichen Konsums. Solange Vollbeschäftigung existiert ist es legitim, die sich aus dem Beitrag des Einzelnen ergebenden Einkommen zu besteuern, da hierfür eine breite Bemessungsgrundlage besteht. In einer Gesellschaft, in der die Arbeit jedoch zunehmend von Maschinen erledigt wird scheint es absurd, an einem solchen Steuersystem festzuhalten. Stattdessen wäre das zu besteuern, worin denen der Mensch nicht ersetzt werden kann und wo somit die Bemessungsgrundlage am breitesten ist: der Konsum. Diese Umstellung der Steuer kann dabei im ersten Schritt aufkommensneutral geschehen: Weil alle Steuern aus nichtselbständiger Arbeit und unternehmerischer Betätigung letztlich in den Preisen der erstellten Produkte enthalten sind (Unternehmen antizipieren und verkalkulieren jede Steuerlast ebenso wie Kreditzinsen oder die Preise für Vorprodukte oder den Produktionsprozess), wäre es nur konsequent, diese in Form einer Konsumsteuer direkt vom Verbraucher zu erheben. Für diese Betrachtung sind Steuerzahler und Steuerträger strikt zu trennen. Der konzeptionelle Kern des Problems ist der Folgende: eine *Gemeinschaft lebt nicht vom Geld, sondern von den Gütern und Dienstleistungen*, die damit erworben werden können. Und diese hängen einzig von der Initiative ab, die der Einzelne in die Gemeinschaft einbringt. Daher darf ein Steuersystem nicht dort ansetzen wo Leistungen erbracht werden, sondern wo sie nachgefragt und verbraucht werden.

⁹ Denn alles Geld und Kapital entsteht letztlich aus der Wertschöpfung, s.u.

Dort, am Ende der Wertschöpfungskette, haben die zu konsumierenden Waren auch den endgültigen Wert, den Kaufpreis. Der Mensch muss sich bewusst machen, dass er nicht für sich selbst arbeitet sondern für Andere und dass er gar nicht mehr leben kann, ohne dass Andere für ihn arbeiten.¹⁰ Eine Konsumsteuer setzt erst am Ende der Wertschöpfung an und verzerrt somit nicht mehr den Wertschöpfungsprozess, insbesondere die Investitionsentscheidungen. Sie entlastet zudem die Exporte von der Steuerlast und belastet die Importe. Zu guter letzt bremst sie so das Abwandern von Arbeit und schafft neue Arbeitsplätze.

Für ein Mindesteinkommen

Wie bereits in einer früheren Vorlesung angesprochen, hat die Wirtschaft zwei Aufgaben: die Versorgung der Menschen mit Gütern und Dienstleistungen und die Versorgung mit Einkommen, um diese zu beziehen. Alle Einkommen entstehen letztlich aus der Wertschöpfung. Schon jetzt werden alle Bürger mit Einkommen, Gütern und Dienstleistungen versorgt. Durch ein bedingungsloses Grundeinkommen, ein Bürgergeld, wäre gewährleistet, dass der Mensch in der Wahl seiner Tätigkeit freier und somit selbstbestimmter wäre. Das Gegenargument, dass die Menschen dann nicht mehr arbeiten würden, ist nicht nur durch zahlreiche ehrenamtliche Tätigkeiten der Menschen widerlegt. Ein solches Argument zeugt von einem animalischen Selbstbild des Menschen¹¹. Zudem ist in einer Wirtschaft, die zunehmend maschinell produziert, die mit Einkommensvorenthalt ‚erzwungene‘ Mitarbeit aller gar nicht mehr nötig. So einleuchtend dies klingt, so sehr käme es einem Paradigmenwechsel im Bewusstsein im Vergleich zur derzeitigen Wahrnehmung in der öffentlichen Diskussion gleich. Die Befürchtung von durch Grundeinkommen einbrechender Leistungsbereitschaft der Menschen ignoriert, dass es dabei lediglich um eine Grundversorgung geht. Zudem bleibt eine Steuerungsmöglichkeit durch die über eine Grundversorgung hinausgehende Höhe des Grundeinkommens. Die Motivation durch persönliche Ziele, die mehr als die im Grundeinkommen garantierten finanziellen Mittel erfordern, bleibt zur Gänze erhalten. Mehr noch: durch die Freiheit der eigenen Entscheidung wählen die

¹⁰ Vgl. STEINER, R. (1987), S. 32 f.

¹¹ Den Menschen vornehmlich als Bedürfniswesen zu begreifen, das zu fremdbestimmten Handlungen motiviert werden muss und sich konditionieren lässt entspricht einer Auffassung, nach der sich der Mensch zwischen Lust und Unlust erschöpft und negiert seine Eigenschaft als Fähigkeitenwesen, die weit über die biologisch determinierten Grundanlagen hinaus reicht und ihn zu geistiger Leistung befähigt. Vgl. VOGEL, D. (1990), S. 30.

Menschen tendenziell eher eine Tätigkeit, an der sie Freude haben und in der sie einen Sinn sehen. Welche Auswirkung diese Umstellung von Sekundär- auf Primärmotivation für die Initiativentfaltung und damit die Leistungsfähigkeit einer Volkswirtschaft haben kann, ist aus heutiger Sicht nur schwer abzusehen, wird jedoch zunehmend zum Gegenstand wissenschaftlicher Forschungen. Die Auswirkungen könnten sein: ein starker Anstieg der Produktivität und eine nachhaltige Verbilligung der menschlichen Arbeit aus betriebswirtschaftlicher Sicht, dadurch z. B. auch eine „Wiedergewonnene Erschwinglichkeit von Sozialarbeit“ (Arbeit am Menschen) und insbesondere auch von Kulturarbeit im weitesten Sinne.¹² Aus Sicht des einzelnen Menschen ergäben sich durch diese Veränderungen völlig neue Perspektiven: heute müssen Menschen auch Tätigkeiten ausüben, in denen sie keinen Sinn sehen bzw. die nicht ihrer Überzeugung entsprechen (z. B. in der Rüstungsindustrie). Durch ein Grundeinkommen in ausreichender Höhe könnten sie stattdessen tun, wozu sie sich berufen fühlen, auch wenn der Beruf ihnen nicht das Einkommen bringt, das sie zum Leben brauchen. Ein Wandel von ‚ich muss‘ auf ‚ich will‘ wäre die Folge, mit vermutlich signifikanter Wirkung auf das gesellschaftliche Klima.

¹² Vgl. BERGMANN, F. (2004), S. 19, 79 ff. und 121 ff.

Literatur

BECK, ULRICH (1986): Risikogesellschaft, auf dem Weg in eine andere Moderne, Frankfurt 1986.

BERGMANN, FRITHJOF (2004): Neue Arbeit, neue Kultur, Freiamt 2004.

DIE HEILIGE SCHRIFT (1980): Das Buch Genesis, Kapitel 3, Vers 19, Stuttgart 1980.

RIFKIN, JEREMY (2005): Auf lange Sicht wird die Arbeit verschwinden, in: Stuttgarter Zeitung, Nr. 99, Interview mit SÖNKE IWERSEN, in: Internet unter: http://www.stuttgarter-zeitung.de/stz/page/detail.php/917508/artikel_bildlinks_druck, Stand 03.05.2005.

STEINER, RUDOLF (1987): Geisteswissenschaft und Soziale Frage, Dornach 1987.

STEINER, RUDOLF (1986): Nationalökonomischer Kurs, Dornach 1986.

ULRICH, OTTO (1992): Politik als Kunst, Stuttgart 1992.

VOGEL, DIETHER (1990): Selbstbestimmung und soziale Gerechtigkeit, Schaffhausen 1990.

VOGEL, HEINZ HARTMUT (1963): Jenseits von Macht und Anarchie, Köln 1963

WERNER, GÖTZ (2005a): Die Unternehmerrollen, Karlsruhe 2005.

WERNER, GÖTZ (2005b): Wir leben in paradiesischen Zuständen, in: Brandeins, 6. Jg., Heft 3, 2005, S. 72-77..

2 Phasen von Entscheidungsprozessen

„Viele Führungsentscheidungen laufen ins Leere, weil Manager gravierende Fehler im Entscheidungsprozess begehen. Vor allem mangelt es an der Einbindung der Mitarbeiter“.¹³ So zutreffend die Aussage in diesem Artikel ist, so wenig beleuchtet sie die Hintergründe und inneren Zusammenhänge von Entscheidungen in Unternehmen.

Welchen ‚inneren Gesetzmäßigkeiten‘ unterliegen unternehmerische Entscheidungen, wenn ein Unternehmen als sozialer Organismus¹⁴, als soziale Skulptur,¹⁵ verstanden wird? Das Füreinander-Leisten und nicht das Für-sich-selbst-Leisten¹⁶ zur Befriedigung der Interessenlagen dominierender Teilgruppen ist durch eine arbeitsteilige Weise des Wirtschaftens bereits gelebte Realität. Im Alltagsbewusstsein der Menschen hat es sich jedoch noch nicht durchgesetzt. Es muss in einem neuen Umgang mit den Menschen in Wirtschaft und Gesellschaft erst noch nachvollzogen werden. Hat ein Unternehmer das Ziel, möglichst viele Menschen im Unternehmen gestalterisch tätig sein und sie nicht lediglich auf Anweisungen warten zu lassen, muss er die inneren Gesetzmäßigkeiten erkennen – in Bezug auf den einzelnen Menschen ebenso wie in Bezug auf dessen Zusammenwirken (griech.: syn-ergon) mit Anderen.

Entscheidungsprozesse verlaufen in mehreren Phasen. Zunächst ist ein Problembewusstsein zu schaffen, um Entscheidungen auf eine möglichst breite Basis zu stellen: wer hat ein Bewusstsein von Problemen und wer ist davon betroffen, hat Interesse daran? Wer fühlt sich verantwortlich? Ein Problem in den Unternehmen und öffentlichen Institutionen unserer Zeit ist, dass Menschen an Entscheidungsprozessen beteiligt sind und Lösungsmöglichkeiten diskutieren, ohne selbst betroffen zu sein oder innere Betroffenheit zu zeigen. Man schaue sich beispielsweise einmal die Fernsehinterviews und Diskussionsrunden an, in denen

¹³ SCHWERTFEGER, B. (2005), S. 79.

¹⁴ Vgl. Skript zur Vorlesung Kapitel 1 sowie VOGEL, H. (1963), S. 14 f, und ULRICH, O. (1992), S. 136. Auch Computersysteme der Zukunft orientieren sich an den Belangen menschlichen Zusammenlebens und bilden Abläufe in Unternehmen zunehmend organisch ab. Das Institut für angewandte Informatik und formale Beschreibungsverfahren (AIFB) hat in diesem Zusammenhang ein Seminar angeboten mit dem Arbeitstitel „Organic Computing“ an. vgl. o. V. (2005).

¹⁵ Die Verwendung des Begriffs „soziale Skulptur“ geht zurück auf BEUYS, vgl. STÜTTGEN, J. (1984).

¹⁶ WERNER, G. (2004), S. 5.

Vertreter aller Fraktionen über Probleme wie Krankenversicherung, Steuern, Existenzminimum, Mindestlöhne etc. diskutieren, von denen sie selbst in der Gesellschaft am weitesten entfernt sind. Deren Entscheidungen beeinflussen das Leben tausender oder Millionen von Menschen. Kontraproduktive Entscheidungen sind die Folge.

Produktive und zielführende unternehmerische Entscheidungsprozesse weisen Merkmale auf, die anhand mehrerer Phasen¹⁷ deutlich gemacht werden können:

1. Phase: Identifikation

Dieser auch als Planungs- oder Initialisierungsphase bezeichnete Abschnitt ist von einer Sammlung der involvierten Kräfte im Unternehmen gekennzeichnet. Dabei ist zu beachten, dass nur jene Menschen einbezogen werden, die von einer zu treffenden Entscheidung betroffen und wirklich an ihr interessiert sind. Ebenso wichtig ist die persönliche Hingabe oder Einsatzbereitschaft („Commitment“) und der Wille, einen Prozess bis zu dessen Ende zu begleiten. Menschen, die „nur einmal kurz vorbeikommen um etwas Kluges dazu zu sagen“ treten zwar gerne auf, sind für einen fundierten Entscheidungsprozess jedoch wenig hilfreich.

Wichtige operative Gegenstände dieser Phase sind

- Thema, Inhalt und Prämissen des Entscheidungsgegenstandes und
- Zeitpläne und Spielregeln (Teamleitung, Protokolle und Termine).

Werden diese Regeln nicht beachtet, läuft das Projekt auseinander und führt nicht – oder nur zufällig – zum Erfolg. Symbolisch dient diese Phase der

„Erwärmung“,

einer ‚Aufwärmung‘ des Themas, d. h. eingehende Betrachtung unter möglichst allen relevanten Aspekten, und dem Austausch zwischen den Beteiligten als Basis für das Aufeinander-Eingehen. Dieser Prozess erfordert Zeit und Sorgfalt, um in geeigneter Weise auf die nächste Phase hinzuleiten.

2. Phase: Bildgestaltung

¹⁷ Das hier vorgestellte Modell basiert auf die vier Stadien der Gruppenarbeit nach LIEVEGOED, B. (1994), S. 37 ff..

Diese Phase wird auch als Informationsphase bezeichnet. Ziel ist es, ein gemeinsames Bild von der Ist-Situation zu entwerfen. In die Bildgestaltung sollen dabei jedoch nicht lediglich die objektiven Tatsachen sondern insbesondere auch die individuellen Wahrnehmungen und Sichtweisen bei der Beurteilung des Problems berücksichtigt werden. Nach einer ersten ‚Zeichnung‘, einem Rohentwurf der Situation, soll dann die gesamte Gruppe ‚einen Schritt zurücktreten‘, um genügend Abstand zum ersten Entwurf zu bekommen.

Das wichtigste Problem in dieser Phase: sie wird häufig übersprungen bzw. zu stark verkürzt oder einseitig durch die Dominanz Einzelner beeinflusst: je genauer eine Sichtweise vom ‚Chef‘ vorgegeben ist, desto weniger Raum lässt sie für gemeinschaftliches Wahrnehmen und Bildgestaltung. Die Hauptaufgabe des Unternehmers – der Führungskraft – in dieser Phase ist es daher, sich zurückzuhalten und die Situation mit Gelassenheit zu meistern, sich die Meinungen der Beteiligten anzuhören und sie in das Gesamtbild einfließen zu lassen. So gewährleistet er, dass seine Sicht um die der übrigen Teilnehmer ergänzt und das gemeinschaftliche Blickfeld auf diese Weise erweitert wird. Der Unternehmer als Arbeitsleiter¹⁸ darf nicht glauben es sei genug, wenn seine Sichtweise berücksichtigt ist. Man könnte auch sagen es liegt nicht in der Natur des Menschen, etwas von sich aufzugeben. Genau das muss der Unternehmer jedoch, wenn er den Entscheidungsprozess in diesem Stadium gestalten will. Erfüllt eine Führungskraft ihre Aufgabe in dieser Phase, stellt sie sich gleichberechtigt in eine Reihe mit den Mitarbeitern und betrachtet ihre Meinung nicht als übergeordnet. Hier kann es gelegentlich sogar dazu kommen, dass Mitarbeiter eine bewusst subjektive Meinungsäußerung des Chefs als Präferenz oder Entscheidung missverstehen. Auch darauf sollte der umsichtige Arbeitsleiter achten.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist, das Bewusstsein dafür zu kultivieren durch welche Beobachtungen und Erfahrungen die Sichtweise der beteiligten Mitarbeiter und somit auch deren Beitrag zum Gesamtbild begründet ist und welche Informationen aus welchen Quellen stammen. Die Bildgestaltungsphase hat die Aufgabe,

„Licht und Luft“

in die Betrachtung der gemeinschaftlichen Entwürfe zu bringen, d. h. auflockernd zu wirken und einer zu frühen Verfestigung bestimmter Ideen und Sichtweisen vorzubeugen. Den Abschluss dieser Phase bildet eine erste Wahrnehmung des

¹⁸ Vgl. Skript der Vorlesung EP I.

gemeinschaftlich entwickelten Gesamtbildes. Die Wahrnehmung des visualisierten Zustandes als Ganzem bildet die Grundlage, auf der sich jeder Einzelne im Rahmen einer späteren Umsetzung einbringen kann. Durch frühe Einbindung bereits in dieser Phase des Entscheidungsprozesses kann so der Einzelne seinen Beitrag aus seiner individuellen unternehmerischen Disposition heraus leisten.¹⁹

3. Phase: *Beurteilung*

In dieser Phase sind Meinungen gefragt. Idealerweise sollten hier Formulierungen wie „Ich meine ...“, „Ich denke ...“ den Stil des Austauschs prägen und die Individualität, die Einzigartigkeit, der jeweiligen Sichtweise und die Wahrnehmung und Ernst-Nehmung aller Beteiligten untereinander im Rahmen der gemeinsamen Beurteilung von Lösungen gewährleisten. Tragendes Element dieser Phase ist eine dialogische Kommunikation.²⁰ Ideal ist eine Gruppenstärke von 7-9 Teilnehmern, in Ausnahmen dürfen es mehr, jedoch nicht über 12, Teilnehmer sein, um die Effizienz im Entscheidungsprozess nicht zu gefährden. Das Gespräch muss *fließen*, möglichst ohne Dominanz Einzelner oder durch Teilgruppen, damit jeder seine persönliche Meinung zur Geltung bringen kann. Die Beteiligten müssen sich in diesem Abschnitt des Prozesses darüber klar werden:

- Was soll idealerweise erreicht werden?
- Was muss in jedem Fall erreicht werden?
- Was muss in jedem Fall vermieden werden?

Ziel der Beurteilungsphase ist das Herausarbeiten von Alternativen: ein ideales Ziel, dass es in nur einer idealen Weise zu erreichen gilt, gibt es nicht. Ebenso wenig existieren Lösungswege, die nur Vor- oder Nachteile haben. Als Orientierung kann gelten: es gibt stets mindestens *drei* Möglichkeiten zur Lösung eines Problems oder zum Erreichen eines Zieles. Der scheinbar triviale Satz ‚Aller guten Dinge sind Drei‘ entwickelt sich im Zusammenhang mit gelebter *dialogischer Führung* zu einer wichtigen *Grundhaltung*. Ziel dieser Art der Führung: aufnahmefähig und abgabebereit werden. Instrument für die operative Umsetzung kann eine ‚Plusminus‘-Liste sein: die verschiedenen Szenarien werden einander gegenübergestellt und

¹⁹ WERNER, G. (2004), S. 13.

²⁰ Vgl. hierzu grundlegend DIETZ, K.-M. und KRACHT, T. (2002), S. 17 ff und S. 23 f.

bewertet, indem sie nach den obigen Kriterien 1-3 abgearbeitet werden. Am Beispiel der Bestellung eines Gerichts im Restaurant veranschaulicht:

- Ideal: es sollte schmecken und gesund sein.
- Muss: es muss zumindest gesund sein
- Vermeiden: Ungenießbarkeit

Bestellt ein Student einen Reisbratling ergibt sich daraus die folgende Plusminus-Liste:

- - (wenn der Bratling als nicht besonders schmackhaft empfunden wird)
- + (Gesundheitsprämisse erfüllt)
- + (immerhin genießbar)

Bei der Moderation des Prozesses lassen sich die vier folgenden Grundhaltungen und daraus abzuleitende Motivationslagen des Menschen unterscheiden: Der Mensch arbeitet ...

- ..., um das zu verdienen was er zum Leben braucht (Geld),
- ... weil er sich für den Besten seines Faches hält (Ehrgeiz),
- ... für das Projekt und begreift sich als Teil eines Teams (Identifikation mit der Gruppe oder partielle Wahrnehmung und Identifikation des Ganzen)
- ... für das mitunternehmerische Ganze (ganzheitliche Wahrnehmung und Identifikation)

Diesen Grundhaltungen können Führungsmaßnahmen zugeordnet werden. Die jeweils gebotene Führungsweise ist dann ...

- ... Anweisung, was zu tun ist,
- ... Vereinbarung von Zielen,

- ... Empfehlung²¹
- ... Selbstführung durch klares Zielbewusstsein²² ermöglichen.

Zu dieser Unterscheidung ist anzumerken, dass es sich dabei um Typisierungen handelt, die bei keinem Menschen ‚in Reinform‘ vorliegen. Es geht also nicht um eine Charakterisierung Einzelner. Vielmehr verfügt jeder Mensch über jeden dieser Aspekte und in unterschiedlicher Ausprägung und auf unterschiedlichen Gebieten. Daher wäre uniforme Führung (z. B. nur Anweisung) unangemessen. Die Möglichkeiten, Potenziale und Interessen des Einzelnen müssen und können immer erkannt und berücksichtigt werden. Zudem gilt für die Unterscheidung der Grundhaltungen, dass sie für den Menschen als Person gelten und daher nicht lediglich in einer der Phasen sondern während des gesamten Prozesses und insgesamt im Umgang mit dem Einzelnen zu beachten sind.

Insbesondere in dieser Phase gilt es, das Gespräch ‚im Fluss‘ zu halten. Wer auf diese Weise ins Gespräch kommt, kann befruchtend aufeinander wirken, gemeinsame Beurteilungskriterien ableiten und gleichsam ‚die Ideenkeime einsäen und den Boden und bewässern‘. Formulierungen mit „Man ...“ sind zu vermeiden, stattdessen sind solche mit „Ich ...“ (s. oben) zu wählen – das „Ich“ jedes Einzelnen wirklich ernst zu nehmen. In diesem Prozessschritt kommt ein

„Flüssig-Werden“

zum Ausdruck: der Boden wird bereitet für das Einsäen.

4. Phase: Entscheidung

Dieser auch als Beschlussphase bezeichnete Prozessschritt zeigt, ob in den vorherigen Phasen die erforderliche Zeit investiert und sorgfältig gearbeitet wurde. Ist dies der Fall, zahlt sich eine gründliche Vorarbeit aus und eine Entscheidung kann sich schnell herauskristallisieren. Dabei gilt: „Die Wahrnehmung lediglich eines einzigen Lösungsweges ist wie ein selbst auferlegter Handlungszwang und als solcher prinzipiell zu vermeiden!“²³ ‚Killerphrasen‘ wie „Wozu noch darüber reden ...“ bzw. eine entsprechende Geisteshaltung und die Neigung zu übereilter Entscheidung

²¹ DIETZ und KRACHT bezeichnen Vereinbarung und Empfehlung als Elemente der dialogischen Führung und stellen diese einer hierarchisch-kontrollierenden Führungskultur gegenüber, vgl. DIETZ, K.-M. und KRACHT, T. (2002), S. 86 f.

²² Vgl. Kapitel 4 „Die Sieben Lebensprozesse des Unternehmens“

²³ WERNER, G. (2005), in der Vorlesung.

sind Anzeichen eines unfertigen Bewusstwerdungsprozesses bei dem, der sie artikuliert bzw. praktiziert.

Wird lediglich eine Alternative als richtig erkannt bzw. erscheint als richtig, ist dies ein untrügliches Zeichen, dass der Entscheidungsprozess noch in einem Stadium der Unreife ist oder ein Hinweis auf einen Mangel an Kreativität. Mit anderen Worten: die Zeit ist noch nicht reif für eine Entscheidung. Die Möglichkeiten und Gefahren müssen dann noch einmal in ihrer Konsequenz abgebildet und den Beteiligten zu Bewusstsein gebracht werden. Wird eine Entscheidung getroffen, manifestiert sich gleichsam das Ergebnis des Entscheidungsprozesses und nimmt Gestalt an, verfestigt sich schließlich wie geformte und weiterformbare

„Erde“,

in Gestalt nächster Schritte und Handlungen, die zu den gewünschten Ergebnissen führen sollen.

Entscheidungsprozesse zu managen ist eine der wichtigsten Aufgaben des Unternehmers. Meist werden Fehler in der ersten bzw. zweiten Phase des Entscheidungsprozesses gemacht: Menschen werden beteiligt, die nicht betroffen sind – ‚Mitschwätzer‘ wirken wie Sand im Getriebe. Wird in der Bildgestaltungsphase nicht genügend Zeit aufgewendet, kommt es in der Entscheidungsphase zu um ein Mehrfaches höheren ‚Nachinvestitionen‘ an Zeit. Wird der Prozess in der zweiten Phase nicht sorgfältig geleitet und glauben Verantwortliche, hier Zeit ‚herausgeholt‘ zu haben, wird der Gesamtprozess durch den Mangel an Fundierung und Detaillierung oft verlängert, da fehlende Entscheidungsbestandteile in der vierten Phase mühsam und zeitintensiv nachgearbeitet werden müssen. Weiterer häufiger Fehler ist die Anweisung ‚von oben‘. Meinungs austausch bedeutet oft noch immer: „der Mitarbeiter kommt mit seiner Meinung zu mir, und geht mit meiner Meinung wieder weg.“²⁴

Diese und andere Fehler sind vermeidbar, wenn Unternehmer und Führungspersönlichkeiten sich der zugrunde liegenden Gesetzmäßigkeiten bewusst sind: bereits in früheren Vorlesungen wurde erwähnt, dass der Mensch alles zur Generierung dessen, was er zum Überleben als biologischer Organismus benötigt, aus der Natur erhält. So einleuchtend dies auf den ersten Blick sein mag, so wenig

²⁴ WERNER, G. (2005), in der Vorlesung.

ist uns dies heute im jeweiligen Augenblick z. B. von Entscheidungen bewusst: wir leben in und mit der Natur, wir leben von und als Teil der Natur. Nach der griechischen Mythologie setzen sich die Phänomene der Natur aus den Grundelementen Feuer, Wasser, Luft und Erde zusammen. In Anlehnung an diese ‚Urlehre‘ der Elemente lässt sich der Entscheidungsprozess untergliedern in die Stufen Feuer, Luft, Wasser und Erde, im beschriebenen Entscheidungsprozess bezeichnet als Erwärmen, Licht und Luft, Flüssig-Werden und Erde. Diese Metapher kann als Orientierung bei der Entscheidungsfindung dienen und ein Leitfaden bei der Führung von Entscheidungsprozessen in der Praxis sein.

Literatur

DIETZ, KARL-MARTIN und KRACHT, THOMAS (2002): Dialogische Führung, Frankfurt am Main 2002.

FACHHOCHSCHULE DÜSSELDORF (2004): Designer mit Johannes Stüttgen auf den Spuren von Beuys, in: Internet unter: http://www.fh-duesseldorf.de/news42_lang.html, Stand 05.05.2005.

LIEVEGOED, BERNARD (1994): Soziale Gestaltung am Beispiel heilpädagogischer Einrichtungen, Frankfurt 1994.

o. V. (2005): Seminar Organic Computing, in: Internet unter: <http://www.aifb.uni-karlsruhe.de/Lehre/Sommer2004/OC>, Stand 16.05.2005.

SCHWERTFEGER, BÄRBEL (2005): In der Falle, in: Wirtschaftswoche, 44. Jg. 2005, Nr. 9, S. 78-80.

STÜTTGEN, JOHANNES (1984): Die Idee der Sozialen Skulptur, in: Internet unter: <http://www.omnibus.org/89.html>, Stand 05.05.2005.

WERNER, GÖTZ W. (2004): Wirtschaft – das Füreinander-Leisten, Karlsruhe 2004.

3 Der Unternehmensorganismus und seine vier Glieder

Ein mythologisches Bild weist uns auf einen aktuellen Begriff: In der griechischen Mythologie gibt es einen Gott, der gleichzeitig der Gott der Ärzte und der Kaufleute war: Hermes (römisch: Merkur). Was haben die genannten Berufsgruppen Gemeinsames? Die Griechen erkannten einen verwandten Prozess in beiden Tätigkeiten.

Wenn ein Arzt eine Krankheit diagnostiziert und anschließend therapiert, sorgt er dafür, dass die körperlichen Funktionen in Ausgleich gebracht werden, die vorher in Über- oder Unterfunktion geraten sind und führt so die Heilung herbei. Wenn die körperlichen Funktionen ausgeglichen sind, ist der Körper wieder im Gleichgewicht. Und was tut der Händler?

Kaufleute oder Händler wissen, wo Überproduktion herrscht und kennen auch Gegenden, in denen Mangel herrscht. Sie fragen sich, wo ist soviel Überfluss, dass ich preiswert an die Ware komme, und wo ist soviel Mangel, dass ich diese Ware zu einem guten Preis verkaufen kann? Wenn Überfluss und Mangel gleichzeitig auftreten, ist Handeln angesagt, um einen für die am Handel beteiligten wünschenswerten Ausgleich zu schaffen und den Warenfluss voranzubringen. Wurden früher die Waren auf den Markt getragen, auf dem sich Angebot und Nachfrage begegnet sind, findet das heute teilweise in virtuellen Märkten wie etwa eBay statt. Das Prinzip ist jedoch das Selbe: Ein gleichzeitiges Auftreten von Überfluss und Mangel führt zum Ausgleich durch den Händler.

Das mythologische Bild lädt dazu ein, bekannte Vorgänge neu zu denken. Vor dem Hintergrund der Tatsache, dass Hermes der Gott sowohl der Ärzte als auch der Händler und Kaufleute (und auch der Diebe!) ist, erscheint eine innere Beziehung zwischen dem menschlichen Organismus und dem sozialen Organismus. Diesem Zusammenhang lässt sich mit Hilfe von Bildbegriffen auf die Spur kommen. Bildbegriffe sind weit verbreitet und werden gerne zur Popularisierung von komplexen Zusammenhängen verwendet. Sie sind oft geeignet, auf einfache Weise eine verborgene Qualität, eine verblüffende Beziehung ans Licht zu bringen. So wird die konjunkturelle Entwicklung mit den Bildbegriffen „Berg“ und „Tal“ beschrieben oder der aus dem menschlichen Seelenleben entlehnte Begriff der „Depression“ dient zur Charakterisierung einer gesamtwirtschaftlichen Entwicklung. In der zweiten Vorlesung in diesem Semester, in der es um Entscheidungsprozesse in Unternehmen ging, wurden die vier Elemente Erde, Wasser, Luft und Feuer bildhaft zur Veranschaulichung von Qualitäten in den vier Entscheidungsphasen verwendet.

Wenn nun ins Auge gefasst werden soll, an welcher Stelle im Unternehmensganzen Entscheidungen, die operativ in Maßnahmen umgesetzt wurden, jeweils greifen, kann ein viergliedriges Bild des Unternehmens hilfreich sein, aus dem hervorgeht, welche auf Entscheidungen beruhenden Maßnahmen an welcher Stelle des Gesamtorganismus wirken können und wo daher in einem Unternehmensganzen jeweils sinnvoll anzusetzen ist.

Es sind nun grundsätzlich vier Bereiche oder Glieder eines Unternehmens zu unterscheiden, wenn eine solche Unterteilung des Gesamtorganismus eines Unternehmens (oder auch einer Arbeitsgemeinschaft) vorgenommen wird:

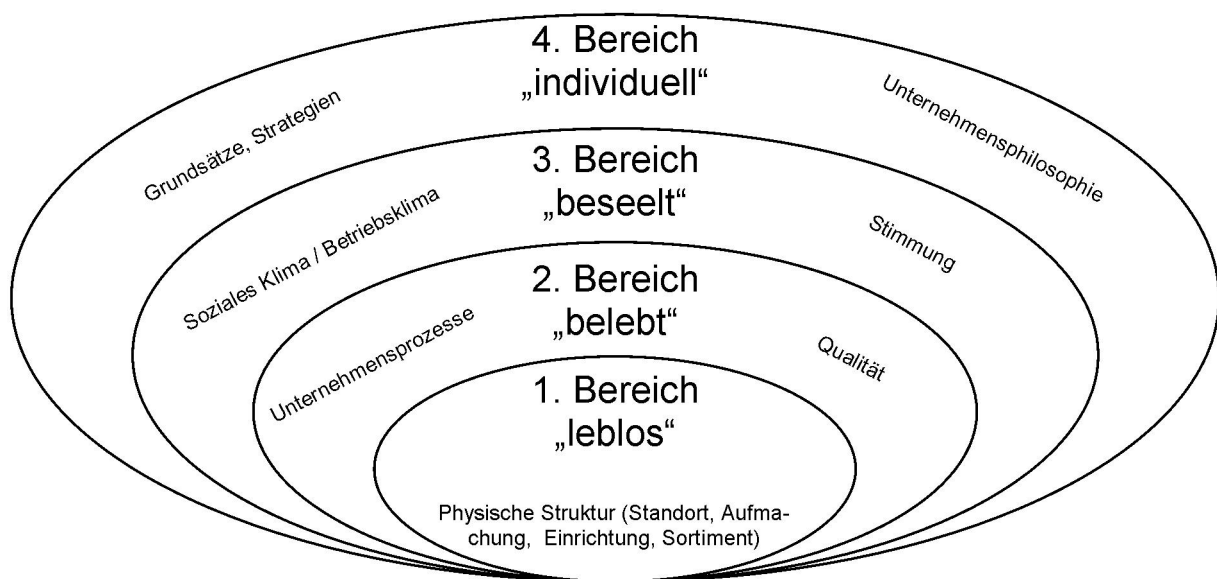


Abbildung 1: Die vier Unternehmensglieder

Das Vorhandensein des untersten Bereichs ist unmittelbar nachvollziehbar, er ist immer vorhanden (die anderen Bereiche, vor allem der oberste dagegen nicht immer!), und man braucht sich nur eine Filiale nach Ladenschluss vorzustellen und hat ein Bild von dem, was gemeint ist. Der zweite Bereich erschließt sich auch noch relativ leicht, es handelt sich um alle Prozesse, die in einem Unternehmen ablaufen und die durch bestimmte Merkmale wie etwa Liefertreue oder Lieferbereitschaft geprägt sind. Diese Prozesse können jedoch von unterschiedlicher Qualität sein. Der dritte Bereich weist nun gegenüber dem zweiten noch größere Unterschiede auf und wird vor allem ganz verschieden wahrgenommen, sowohl von den in einem Unternehmen Arbeitenden als auch von den Kunden. Die Stimmung, die in einem Unternehmen vorherrscht, ergibt sich auch aus der Art des Umgangs der Mitarbeiter untereinander und überträgt sich auf die Kunden. Hier entscheidet es sich, ob eine

zusammenarbeitsfähige Gemeinschaft von eigenständigen Individuen zustande kommt, die ihre Aufgabe im Unternehmensganzen bewusst wahrnehmen oder ob bloß der Versuch gemacht wird, aus einer Gruppe solipsistischer²⁵ Menschen eine irgendwie funktionierende Arbeitsgruppe zu machen.

Im vierten und höchsten Bereich findet die Grundsatzbildung statt, der Sinn eines Unternehmens wird hier gedacht, und selbst wenn dies mitunter sehr dürftig sein kann, ist es jedoch von entscheidender Bedeutung für das Unternehmensganze. Hier ist auch der ursprüngliche Gründungsimpuls eines Unternehmens angesiedelt, den es im Bewusstsein zu behalten gilt. Im vierten Bereich hat auch die Corporate Identity ihren Ursprung, die im Corporate Design, Corporate Behaviour und in Corporate Communications bis in den untersten Bereich des Unternehmens hin zum Ausdruck kommt. Die Kunden bemerken bald, wenn das Corporate Design nicht in Übereinstimmung mit der Corporate Identity ist, z.B. wenn mit geliehenen Images gearbeitet wird. Das Nichterfüllen so gemachter Versprechen enttäuscht den Kunden, dagegen hat er Vertrauen in das Unternehmen, wenn der Zusammenhang von Corporate Identity und Corporate Design stimmig ist und auch so erlebt wird.

Wenn ein Unternehmen erfolgreich sein will, muss es sich permanent weiterentwickeln können. Betrachtet man die genannten Gliederungen, so wird man bei dieser Weiterentwicklung charakteristische Unterschiede feststellen können, die sonst der Aufmerksamkeit entgehen. Entwicklung ist ein Prozess, der diskontinuierlich und irreversibel in der Zeit verläuft²⁶. Untersucht man, wie Veränderungen im jeweiligen Bereich vor sich gehen, dann kann Folgendes deutlich werden: Die Veränderungsgeschwindigkeit ist im untersten Bereich viel höher als auf der Ebene der Leitbilder und Ideen. Eine Ladentheke ist schnell repariert und ein neues Produkt ist rasch ins Sortiment aufgenommen, eine neue Unternehmensphilosophie dagegen will gründlich von den Beteiligten erarbeitet und geprüft sein, wer sie schnell ändern will, wird einer Illusion aufsitzen. Die Veränderungsgeschwindigkeit nimmt vom untersten zur obersten Bereich ab. Gleichzeitig nimmt der Veränderungswiderstand von unten nach oben zu: Eine Neuausrichtung der Unternehmensziele oder ein gezieltes Anknüpfen an den aus dem Bewusstsein geratenen Gründungsimpuls eines Unternehmens wird oftmals mit größeren Widerständen zu kämpfen haben als etwa die Anschaffung neuer Ladenregale oder die Einführung einer neuen Software im Warenwirtschaftssystem. Was den Bereich der Unternehmensgrundsätze, der Ideen und Leitbilder betrifft, so

²⁵ Solipsismus: Philosophische Meinung, die das subjektive Ich mit seinem Bewusstseinsinhalt für das einzig Seiende hält. Vgl. Philosophisches Wörterbuch, Heinrich Schmidt, 22. Auflage Stuttgart 1991, S. 673.

²⁶ Vgl. Bernard Lievegoed: Lebenskrisen, Lebenschancen. München 1979, S. 20 f.

stellt sich die Frage, wie die Idee in den Gesamtorganismus des Unternehmens hineinkommt. Dabei muss berücksichtigt werden, dass Leitbilder und Ideen die Eigenschaft haben, sich mit der Zeit „von selbst zu verblassen“, d.h. oft in der Umsetzung zu erodieren oder zu verwässern.

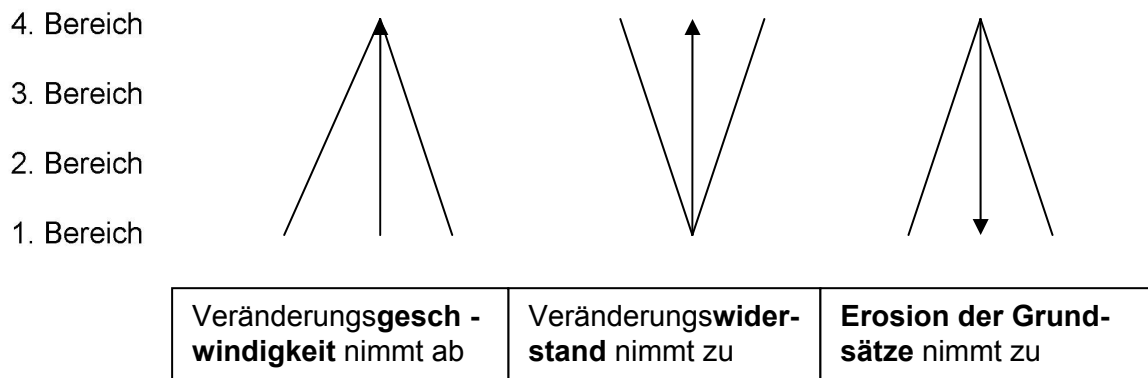


Abbildung 2: Dynamik zwischen den vier Unternehmensgliedern.

Um die Qualitäten der vier Unternehmensglieder noch deutlicher zu machen, lässt sich wesentlich eine Verbindung zu einer anderen Viergliederung herstellen, welche die Stellung des Menschen in der Welt aufzeigt:

4. Bereich	Grundsatzbildung	Ich, Mensch	Fähigkeit zur Entwicklung
3. Bereich	Betriebsklima	Tier	Standortungebunden, trieb-gebunden, kann Bedürfnisse artikulieren
2. Bereich	Prozessorganismus	Pflanze	Standortgebunden, Wachstum und Fortpflanzung
1. Bereich	Physische Struktur	Steine	leblos

Abbildung 3: Analogie zwischen den vier Unternehmensgliedern und der Stellung des Menschen in der Welt.

Hierbei wird deutlich, dass es wirklich individuell nur im vierten Bereich, dem „Ich-Bereich“ zugeht, er ist gewissermaßen eine Gattung für sich. Alles was im ersten, zweiten oder dritten Bereich stattfindet, hat Gattungsmäßiges an sich insofern

als es nicht wirklich individuell ist (auch wenn es natürlich große Unterschiede zu beobachten gibt etwa im Bereich der Unternehmenskultur). Nicht so sehr *was* in einem Unternehmen getan wird, vielmehr das *Wie* und das *Warum* machen die Unterschiede, die charakteristischen Merkmale aus. So wie der Mensch seelische Prozesse durch das Ich verwandeln und sich aus dem Ich heraus (Selbst)Erziehungsziele setzen kann, so kann ein Unternehmen, das eine Marke für sich werden will, diesen obersten Bereich bearbeiten. Was hat mein Unternehmen für eine Idee davon, was es macht? Was für ein Selbstverständnis hat mein Unternehmen sich selbst und den Kunden gegenüber und was für eine Identität ergibt sich daraus? Das sind Fragen, deren Beantwortung den charakteristischen Unterschied ausmacht und die im vierten Bereich anzusiedeln sind.

Wenn etwa auf der Berufskleidung von Mitarbeitern in Filialen von dm-drogerie markt geschrieben steht „Wir machen den Unterschied“, dann soll zum Ausdruck gebracht werden, dass es noch andere Dimensionen gibt, als nur den Erwerb eines Produktnutzens. Anders als noch vor 20 – 40 Jahren entscheidet sich heute der Wettbewerb zunehmend darin, wie das Einkaufserlebnis für die Kunden gestaltet wird. Wird es als stimmig, als authentisch erlebt? Das kommt aus dem vierten Bereich, dem „Ich-Bereich“ im Unternehmen und kann seinen Ausdruck bis hin zu einem solchen Schriftzug auf der Berufskleidung finden.

Es gibt Unternehmen, die nur ein oder zwei der vier Glieder wirklich ausgeprägt haben, etwa Unternehmen, die Schwerpunkte in der Produktion und in der Gestaltung von Produktionsprozessen setzen und aber dafür die Unternehmenskultur vernachlässigen, vielleicht auch weil wenig direkter Kundenkontakt besteht. Andere Unternehmen haben einseitige Überausprägungen im Bereich der Unternehmenskultur. Wenn man aber im Bewusstsein hat, das sich die vier Unternehmensglieder unterscheiden lassen, ergibt sich ein anderes Verständnis des Unternehmens. Ein insgesamt erfolgreiches Unternehmen zeichnet sich dadurch aus, dass es alle vier Unternehmensglieder gleichermaßen im Blick hat und dass es ihm gelingt, nicht nur Ausgewogenheit zwischen den Gliedern herzustellen, sondern ein dynamisches Zusammenwirken herbeizuführen.

4 Die sieben Lebensprozesse des Unternehmens

„Mutig ist nicht, wer keine Angst hat.

Mutig ist, wer damit zurechtkommt“

(Aristoteles)

Unternehmerische Initiative erfordert Mut. Wer eine unternehmerische Tätigkeit wählt bzw. anstrebt muss sich also fragen, wie er den für ein Projekt erforderlichen Mut kultivieren kann. Ein wohldosiertes Maß an ‚Angst‘ kann hierbei hilfreich sein. Wenn der Mensch sich eingesteht, dass er Angst hat, wird er sich nicht nur zunehmend der Argumente – auch der Scheinargumente – bewusst, die ihn von der Durchführung seines unternehmerischen Vorhabens abhalten. Durch das Eingestehen der Angst vor etwas kann sich der Mut entwickeln, es zu bewältigen. So erwachsen die Kräfte des Mutes aus der Auseinandersetzung mit der Angst, in dem der Mensch sein Bewusstsein für das schärft, was schief gehen kann, und er kann rechtzeitig vorbeugen und Maßnahmen einleiten. Wer Versagen nicht fürchtet, sorglos ist und sich für unfehlbar hält, macht Fehler aufgrund mangelnder Umsicht und Sorgfalt. Gleichzeitig ist jedoch auch das in einer früheren Vorlesung angesprochene Selbst- und Weltvertrauen wichtig, um zu verhindern, dass die Furcht zur Gefahr einer Neurose wird. Wenn der Mensch eine wichtige Aufgabe vor sich hat, kann das ‚rechte Maß von Angst‘ helfen, seine Sinne wach zu halten und achtsam und sorgsam zu sein.²⁷

Die Aufgabe der Gestaltung von Unternehmen als sozialem Organismus erfordert besondere Umsicht und lässt sich in sieben Felder unternehmerischen Wirkens gliedern, wir sagen: Sieben Lebensprozesse, die in unterschiedlicher Ausprägung bei allen Unternehmen beobachtet werden können.²⁸ Werden einzelne dieser Aspekte nicht berücksichtigt, ist die Unternehmensentwicklung in der Gesamtheit bzw. als Ganzheit gestört. Mit „Umsicht“ sei in diesem Zusammenhang die Fähigkeit bezeichnet, alles Relevante im Blick zu haben und ihm Rechnung zu tragen. Findet

²⁷ Vgl. zur Bedeutung der Sorge im Wirtschaftsprozess bereits früh GOETHE in Faust II, zu dessen Interpretation insbesondere BINSWANGER, H.-C. (2005), S. 78.

²⁸ Die Sieben Lebensprozesse der Unternehmensgestaltung basieren auf den Ausführungen von BENEDIKTUS HARDORP über die Strukturelemente des sozialen Bauens, vgl. HARDORP, B. (1997), S. 4 f.

dies nicht statt, ist die Ausgewogenheit in der Unternehmensentwicklung bzw. bei der Gestaltung der ‚sozialen Skulptur‘ gestört. Es ist also zunächst erforderlich, einen Überblick davon zu haben was relevant bzw. ‚dazugehörend‘ ist. Das Bewusstsein dessen, was ‚dazugehört‘, d. h. was den Möglichkeitenraum und den zu gestaltenden sozialen Organismus determiniert, ist die Basis für eine umsichtige Unternehmensführung. Im vergangenen Semester wurden mit den *Drei Unternehmerrollen* Fähigkeiten abgegrenzt, die für eine erfolgreiche Unternehmensgestaltung zu erlernen sind und in deren Beherrschung ein möglichst hohes Niveau angestrebt werden sollte. Ähnlich ist es bei den *Sieben Prozessen*. Hierbei handelt es sich nicht um Fähigkeiten, die ausgebildet werden müssen, sondern darum, dass die Beteiligten sich der Notwendigkeiten einer entsprechend differenzierten und umfassenden Unternehmensgestaltung bewusst werden. Ziel dieser Methodik der Unternehmensgestaltung ist es, an vielen Stellen des Unternehmens Initiative zu ermöglichen. Je mehr Menschen selbständig und intelligent im Sinne des Ganzen handeln und sich an den Bedürfnissen des Kunden orientieren, desto unternehmerischer ist das Unternehmen.

Ein biologischer Organismus kann erst funktionieren, wenn die einzelnen Organe prozesshaft zusammenarbeiten: sich organisieren. Dieses arbeitsteilige Miteinander ist Voraussetzung für die Gesundheit des Organismus. Was für den biologischen Organismus gilt, gilt – als Idee – in der Gemeinschaft von Menschen. Es muss etwas geben, das die Gemeinschaft konstituiert und dieses Etwas muss bewusst kultiviert werden. Es ist ein großer Unterschied, ob die Atmosphäre in einem Unternehmen von einem ‚Business as usual‘ geprägt ist oder ob die Menschen ihre Gemeinschaft bewusst gestalten. Zwar kann auch ein Unternehmen, das bestimmt ist durch das, was sich an Geschäft, Gelegenheiten etc. ergibt, das sich nach der ‚Macht des Faktischen‘ richtet, sehr erfolgreich sein. Ein solches Unternehmen ist jedoch nicht bewusst gestaltet. Das gegenteilige Extrem ist das allein nach den Vorstellungen des Unternehmers gestaltetes Unternehmen. Es wird auf Dauer die Wirklichkeit um sich herum, die Wirklichkeit des Marktes, nicht wahrnehmen. Zwischen diesen beiden Extremen des ‚Bedingungslos den Bedürfnissen des Marktes folgen‘ und des reinen Modellgedankens liegt die Realität der Unternehmensgestaltung. In Anlehnung an SCHILLER²⁹ unterscheiden wir diese Extreme rein marktgesteuerten Verhaltens als

²⁹ Vgl. SCHILLER, F. (2004), S. 76 ff.

stoffgetrieben und ein rein modellgesteuertes Verhalten als *formgetrieben*. Dies bezeichnet die Neigung, sich in einem Unternehmen ganz der Umwelt und ihren (stofflichen) Bedingungen zu unterwerfen (*Stofftrieb*) bzw. einseitig den konstituierenden Prozess der Formung zu betreiben (*Formtrieb*). Beide Extreme führen im unternehmerischen Kontext zu Verirrungen. Erst die Vermittlung zwischen beiden führt zur Kultivierung des Bewusstseins: der *Spieltrieb* – gleichsam eine höhere, vermittelnde, Potenz – kann sich aus dieser Polarität herausbilden.³⁰ Die Kultivierung des Spieltriebs kann in diesem Zusammenhang als Kunst bezeichnet werden und ist eine Fähigkeit, die sowohl im persönlichen Leben als auch auf der Ebene der Gestaltung von Organisationen von Bedeutung ist.

Bei der Gestaltung von Unternehmen als sozialen Organismen sind dabei Sieben Prozesse maßgeblich, bei deren Ausführung die beschriebene Fähigkeit, aus der Vermittlung zwischen den Extremen von Stoff- und Formtrieb den Spieltrieb zu kultivieren, über Erfolg und Misserfolg entscheidet. Diese Prozesse sind das

1. Zielen,
2. Lernen und
3. Leisten,

und das

4. Formgeben,
5. Haushalten und
6. soziales Hören.

Das

7. Koordinieren und Harmonisieren

nimmt eine herausragende Stellung unter den Prozessen ein, da es das Zusammenspiel der übrigen Prozesse harmonisiert und so den Erfolg ausmacht. Eine etwas andere Darstellung dieser Prozesse macht deren Systematik durch Zuordnung zu Stoff-, Form- und Spieltrieb deutlich. Hierbei werden die ersten drei Prozesse: Zielen, Lernen und Leisten, dem Stofftrieb zugeordnet, die Prozesse Formen, Haushalten und Hören dem Formtrieb und der Prozess des Koordinierens und Harmonisierens dem Spieltrieb (s. Abb. 1).

³⁰ Vgl. SCHILLER, F. (2004), 84 ff.

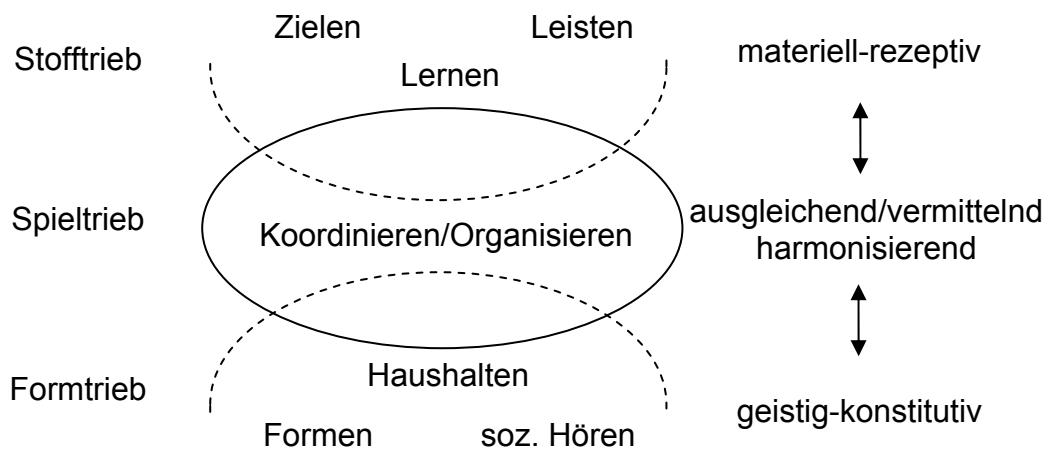


Abb. 1: Zuordnung der Prozesse zu Form-, Stoff- und Spieltrieb

Im Sinne Spieltriebs, der in Gewisser Weise die Krönung des Menschseins zum Ausdruck bringt, sind die auf den folgenden Seiten erläuterten Prozesse nicht starr zu interpretieren sondern spielerisch zu verstehen und anzuwenden.

Die genannten Prozesse lassen sich in Form eines Kreises darstellen (s. Abb. 2).

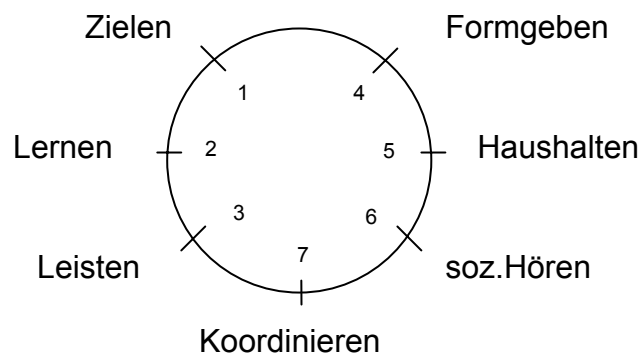


Abb. 2: Prozesse der Unternehmensgestaltung

1. Zielen – gemeinsames Zielbewusstsein und Aufgabentransparenz

Wodurch wird eine Gruppe zur Gemeinschaft? Durch ein gemeinsames Ziel. Ein Ziel ist der Grundpfeiler einer Gemeinschaft. Die Hauptaufgabe dieses Prozesses lautet entsprechend Zielfindung und die Kultivierung von *Zielbewusstsein*. Wenn es gilt, gemeinsam etwas zu erreichen, so werden der Blick und das Bewusstsein auf einen

in der Zukunft zu erreichenden Punkt gelenkt. Klare und transparente Ziele müssen von allen Beteiligten akzeptiert werden. Sie bilden die Basis für die Identifikation des Einzelnen mit den Aufgaben, die sich aus den gemeinschaftlichen Zielen ableiten. Je stärker das Zielbewusstsein der Gemeinschaft ausgeprägt ist, desto größer ist der Grad der Identifikation, desto eher können wir von den Beteiligten erwarten sich wirklich einzubringen. Das Ziel, dessen gemeinschaftliche Formulierung und Identifikation, ist also der Dreh- und Angelpunkt jeder Unternehmensgestaltung. Im Zusammenhang mit den Aufgaben des Unternehmers in der Händlerrolle wurde gezeigt, dass der Unternehmer einen ‚unstillbaren Hunger und Durst‘ kultivieren muss, die Bedürfnisse anderer Menschen erkennen zu wollen.³¹ Im Prozess der gemeinschaftlichen Zielfindung ist dies konkretisiert im unstillbaren ‚Hunger und Durst, die Lebensprobleme Anderer verstehen zu wollen und Wege zu ihrer Lösung zu finden‘.

Durch *Aufgabentransparenz* kann im Prozess der Zielfindung der Einzelne seine Möglichkeiten ermessen und seinen Beitrag einbringen. Wird auf die Entwicklung eines gemeinsamen Zielbewusstseins nicht ausreichend geachtet, kann es dem Unternehmen gehen wie einem Autofahrer mit Navigationssystem: er kann sein Ziel erreichen, ist jedoch in der Wahl seines Weges fremdbestimmt und sich daher nicht bewusst, welche Maßnahmen im Falle unvorhergesehener Ereignisse im Hinblick auf das Ziel sinnvoll sind. Aus der gemeinschaftlichen Wahrnehmung in der Gegenwart heraus kann der Weg gewählt werden, der zum gewünschten Zielpunkt führt.

2. Lernen – Lernbereitschaft und die Kraft zur Vorausschau

Durch das Lernen im Unternehmen wird die Grundlage geschaffen auf der das Unternehmen gemeinsam zum Ziel gelangen kann. Bei diesem Prozess geht es darum, sich als Gemeinschaft das erforderliche Rüstzeug anzueignen und sich zu konditionieren. Es geht darum, die eigene Lernfähigkeit und –bereitschaft zu verbessern, Kraft der Vorausschau und dadurch die Phantasie zur Umsetzung des Machbaren zu kultivieren. Diese Fähigkeit ist eher eine Frage der Phantasie und unserer Vorstellungskraft als der Erfahrung. Wer lediglich kopieren will, benötigt keine Vorausschau. Der Unternehmer jedoch ist ‚Realträumer‘: Indem wir unseren Blick für das ideale Optimum und das maximal Machbare schärfen, lernen wir zwischen der Idealität und Realität zu unterscheiden und können so der Falle

³¹ Vgl. Skript zur Vorlesung EP I, Kapitel 5 „Die drei Unternehmerrollen“

entgehen, durch eine zu starke Fokussierung auf das wünschenswerte Ideal unsere Handlungsfähigkeit zu lähmen und Initiative zu verhindern anstatt das Machbare fest ins Auge zu fassen und zu realisieren. Auf diese Weise werden ein ahnendes Bewusstsein und die Fähigkeit realistischen Planens kultiviert.

Ein Lernen kann vorausschauend (prospektiv) oder rückschauend (retrospektiv, z. B. durch Fehleranalyse) erfolgen. Die Bewegungsfigur „Drei Schritte vor, zwei Schritte zurück“ beschreibt den Lernprozess: erzielte Fortschritte sind in der Rückschau zu betrachten – man macht im Geiste zwei Schritte zurück – um das Gelernte zu verarbeiten. Geschieht dies nicht mit gebotener Sorgfalt, kann Gelerntes schnell wieder vergessen werden bzw. die Lehren und Erkenntnisse, die man aus einer Erfahrung ‚destillieren‘ kann, gelangen nicht ins Bewusstsein, werden gleichsam übersprungen: Chancen auf Erkenntnisfortschritt gehen auf diese Weise verloren. Erst aus dem Gelernten kann nachhaltig die Kraft geschöpft werden für die kommende Wegstrecke.³² Durch Lernen im Rahmen eines Studiums ebenso wie im Rahmen der Unternehmensgestaltung werden Talente aus den ‚Tiefen des Unbewussten in das Bewusstsein‘ gehoben und so kultivierbar gemacht. Nur so werden sie nutzbares Werkzeug, ‚operabel‘, handhabbar für die Verwendung im Prozess der Unternehmensgestaltung. Kraft Antizipation werden die Wahl der geeigneten Ausrüstung und Fähigkeiten und die Auswahl der Mitglieder im Team zur Zielerreichung möglich.

3. Leisten – Tatkraft und individuelles Können

Ein Arbeitsgang ist Voraussetzung für den nächsten. Als Unternehmen zu leisten bedeutet die Kultivierung gemeinschaftlicher Leistungsgenerierung: permanentes und lebenslanges Lernen, für sich selbst und für die Gemeinschaft. Wer aufhört, lernen und verändern zu wollen ‚rostet und zerfällt‘.³³ Die ‚Veranstaltung Wirtschaft‘ hat nur einen Sinn, wenn ein konsumierbares, verwertbares Produkt für den Kunden entsteht. Auf diese Weise ‚gerinnt‘ Initiative, wird verkehrsfähig, zu einem handelbaren Produkt oder einer benötigten Dienstleistung: die Initiative wird für den Kunden sichtbar. Es genügt nicht, zu lernen, zu planen und sich zu rüsten, man muss die Strecke zum Ziel der Leistungserbringung auch überwinden. Diese Erkenntnis hat zwar den Rang einer Binsenweisheit. Entscheidend für das Gelingen sind Art und

³² Vgl. Skript zur Vorlesung EP I, Kapitel 3 „Vertrauen als Grundlage für die Wirtschafts- und Sozialgestaltung“

³³ Unternehmen wie Grundig und aktuell Leica sind Beispiele hierfür.

Weise des Leistens in den Unternehmen und die Zusammenarbeit von Menschen zwischen Hierarchie und Habitus, und hier werden allzu oft Fehler gemacht. Dass Arbeit organisiert werden muss, ist offenbar, auf welche Weise dies geschieht und wie sich der Einzelne einbringen sollte und kann (nach seinen Fähigkeiten oder nach den von einer Führungskraft wahrgenommenen Erfordernissen z. B.), dazu existieren sehr unterschiedlichen Auffassungen.³⁴ Jedem Beteiligten muss die Möglichkeit gegeben werden, sich nach seinen individuellen Fähigkeiten und Neigungen für das unternehmerische Ganze einzubringen. Erst durch eine solche Form des Miteinander-Füreinander-Leistens entfalten sich Tatkraft und individuelles Können zum Wohl der Gesellschaft (sowohl betriebs- als auch volkswirtschaftlich). Die Tatkraft des Einzelnen hängt von seinem individuellen Können ab, durch einen auf das Zusammenwirken bezogenen Einsatz individueller Tatkraft kann der Einzelne sich einbringen. Erst in der Gemeinschaft, der Arbeit mit Anderen und für Andere, kann der Mensch über sich hinaus wachsen, sein Bewusstsein erweitern und über die Arbeitsteilung hinaus an der Ganzheit der Wirklichkeit des Unternehmens- und Unternehmergeistes („Corporate Spirit“/korporative Intelligenz) teilhaben.

4. Formen – soziale Formkraft und klare Profilbildung

In welcher Weise konfigurieren wir uns und deklarieren und gegenüber der Gesellschaft und wie machen wir uns unserer Umwelt gegenüber verständlich? Wie drückt sich die gebildete Gruppe gegenüber dem sozialen Umfeld aus und welchen Namen geben wir uns? Im Kontext der Unternehmensgestaltung müssen sich die Menschen darüber klar werden, auf welche Weise und nach welchen Regeln sie miteinander umgehen wollen. Der Gesellschaftsvertrag und die klare Regelung von Verantwortlichkeiten leiten sich zwar ab aus der Kraft der Vorausschau dessen, was auf dem Weg zum Ziel an Arbeit und Aufgaben anfällt und von der Gemeinschaft zu erledigen ist (Stichwort: Planungskompetenz). Soziale Formkraft und klare Profilbildung sind jedoch die entscheidenden Determinanten dieses Prozesses. Sie bezeichnet die Fähigkeit, Mitarbeiter so auszuwählen, sie in ihrer Entwicklung zu unterstützen und Aufgabenstellungen so zu präzisieren und das die Heranbildung

³⁴ In der Praxis hat sich eine stark hierarchisch geprägte Vorgehensweise durchgesetzt, deren Ende zwar durch den produktivitätsbedingten Verzicht auf menschliche Arbeit und den dadurch erforderlichen Verteilungswirkungen absehbar ist (Als Stichwort sei dazu die Erfordernis zunehmender Trennung von Arbeit und Einkommen genannt, vgl. das Skript der Vorlesung Kapitel 1 „Arbeit und Einkommen in der postindustriellen Gesellschaft“ sowie WERNER, G. W. (2005), S. 72 und 74 f.), die jedoch in der heutigen Unternehmensrealität noch fester Bestandteil der Bewusstseinshaltung ist.

„unternehmenseigener guter Sitten“ ermöglicht wird. Nur so kann eine unternehmenseigene Identität – als Corporate Identity – durch identitätsstiftende Unternehmensgestaltung – Corporate Design – aufgefüllt werden.

Ob Menschen einen Verein, eine GbR, GmbH oder Aktiengesellschaft gründen: immer wird der Gemeinschaft ein formaler Ausdruck gegeben. Ob sie sich als Jugendgruppe zusammenschließen, als Sportverein oder als Unternehmung: stets wollen Sie der Gemeinschaft einen Namen geben, die etwas über sie aussagt. Im Rahmen von Unternehmensgründungen ist dies sogar gesetzlich vorgeschrieben, im Grundsatz der Firmenwahrheit.

5. (Soziales) Haushalten und Vertrauenswürdigkeit

Wenn eine Leistungsgemeinschaft in Form eines Unternehmens aufbricht, um ein gestecktes Ziel zu erreichen, muss sie i. d. R. mit einem begrenzten Ressourcenbudget kalkulieren. Woher stammen die Mittel und Ressourcen, um Leistung über einen längeren Zeitraum zu erbringen? Dabei ist es wichtig, das Maß der Angemessenheit im Auge zu haben. Bei diesem Prozess können Zeit, Geld und andere Ressourcen können nur in bestimmten Umfang zur Zielerreichung eingesetzt werden. Es gilt daher, die Kräfte richtig einzuschätzen und richtig einzuteilen. Dabei wird die Fähigkeit des Unternehmers als Arbeitsleiter³⁵ besonders beansprucht. Er muss Haushalten mit Ressourcen und der Zeit der Menschen. In diesem Zusammenhang sei noch einmal an den Grundsatz erinnert: Rationalisierung zu unterlassen bedeutet, Menschen hinzuhalten und Ressourcen zu vergeuden. Auch wenn dies vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen in Wirtschaft und Gesellschaft nicht sofort einleuchtet oder als sozial erscheint, ist es doch der Kern der unternehmerischen Sache.³⁶ Aufgabe der Unternehmen ist die effiziente Erstellung von Gütern und Dienstleistungen. Die damit nicht zu verwechselnde Aufgabe der Wirtschaftsordnung als Teil der Gesellschaft ist die Versorgung mit Einkommen.³⁷ Der zwanghafte Versuch, Rationalisierungsmöglichkeiten mit scheinbar sozialer Begründung zu unterlassen, hat in einem prominenten Beispiel aus der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts dazu geführt, dass auch auf E-Loks in Großbritannien noch ein Heizer eingesetzt wurde. Je nach persönlicher Fähigkeit und unternehmerischer Disposition fällt dem Betrachter und Betroffenen jedoch auf, wie

³⁵ Vgl. Skript zur Vorlesung EP I, Kapitel 5 „Die drei Unternehmerrollen“

³⁶ Vgl. Skript zur Vorlesung EP I, Kapitel 2 „Die zwei Hauptaufgaben der Wirtschaft“

³⁷ Vgl. Kapitel 1 „Arbeit und Einkommen in der postindustriellen Gesellschaft“

wenig geeignet diese Art von Maßnahmen der Arbeitsbeschaffung zur sinnstiftenden Unternehmens- und Gesellschaftsgestaltung sind. Aufgabe des Unternehmers ist, seine eigene Zeit und die Menschen, über deren Zeit er verfügt, verantwortlich und mit Blick auf die eigene und deren Biographie sinnvoll einzusetzen und so zu einer sinnerfüllten Lebensführung beizutragen. Zudem ist er Treuhänder im Umgang mit von Anderen geschaffenen Mitteln (Stichwort: Schuldnerrolle).³⁸

6. (Soziales) Hören – die Kraft zur Rückschau

Ein Hören auf das Umfeld bedeutet im unternehmerischen Kontext stets ein Hören auf den Markt, das Publikum (Öffentlichkeit): was sagen die Menschen dazu, mit denen ich in Kontakt stehe bzw. in Kontakt stehen werde (Public Relations). Der Unternehmer ‚hört‘ in den Markt mit der Frage, wie die Umwelt z. B. auf ein Produkt reagieren würde: wie reagieren die Gemeinschaft, das Umfeld (z. B. die Konkurrenz), der Kunde, auf unsere Leistung? Wie antwortet die Gesellschaft auf unsere Leistung? Was muss besser gemacht werden, was ist zu lernen? Werden neue Aufgaben gesehen?

Beispiel:

Henry Ford konnte mit der Geisteshaltung „Der Kunde kann jedes Auto bekommen das er möchte, solange es schwarz und ein Modell T ist“ erfolgreich am Markt sein, bis der Konkurrent General Motors 1927 Alternativen auf den Markt brachte.

Der umsichtige Umgang mit dem gesamten Unternehmensumfeld erfordert Kraft, die Kraft der Rückschau – individuell wie auch korporativ –, um aus den gemachten Erfahrungen Rückschlüsse zu ziehen auf künftige Ereignisse, im Bewusstsein der Veränderlichkeit der Umweltzustände. Im betrieblichen Kontext übernehmen dies häufig Marktforschungsunternehmen. Sie werden meist dann eingesetzt wenn die Kraft der Rückschau im Unternehmen selbst fehlt, und sie kommen ihrer Aufgabe nur unzureichend nach, wenn sie die Ergebnisse der Marktforschung so darstellen, dass sie gerne gehört werden. Eine klassische Konfliktsituation beratender Unternehmen, durch deren wirtschaftliche Anreizwirkung es nahezu zwangsläufig zu in hohem Maße vorhersehbaren Ergebnissen und entsprechenden Auswirkungen bei der Unternehmensgestaltung kommt.

³⁸ Vgl. Skript zur Vorlesung EP I, Kapitel 5 „Die drei Unternehmerrollen“

7. Koordinieren und Harmonisieren – Verantwortungswille und Lebenszeugniskraft

Bei diesem Prozess kommt es auf das Zusammenwirken der Prozesse an. Es geht darum, über den ‚Tellerrand‘ einzelner Prozesse und Befindlichkeiten hinauszublicken und das Unternehmen – die Organisation – und seine Aufgabe und Funktionen prozesshaft zu begreifen – zu organisieren.³⁹ So dürfen Kostensenkungsprogramme nicht zur Rationalisierung auf Kosten Anderer führen. Der Verantwortungswille des Unternehmers ist hier bedeutsam: die Identifikation mit der zu erfüllenden Aufgabe, dem zu erstellenden Produkt, dem zu gestaltenden Unternehmen. HARDORP bezeichnet dies als ‚Lebenszeugniskraft‘.⁴⁰ Der Unternehmer legt durch das Unter-Nehmen Zeugnis ab von seinem Leben. Die biographischen Spuren, die der Mensch hinterlässt, wirken in der Gesellschaft weit über sein Leben hinaus: welchen Erfolg habe ich im Leben, was bewirke ich mit meinem Erfolg? Welche Spur hinterlassen wir? Mit Lebensaufgaben kann man nicht spielen: am Ende sind wir das, was wir getan haben.

Beim Organisieren der Lebensprozesse des Unternehmens – durch Koordinieren und Harmonisieren – kann ein Bild als Checkliste dienen. Durch die in Abbildung 3 begonnene Verbindung der Prozesse kann der Einzelne systematisch überprüfen, ob er bei der Gestaltung seiner Unternehmungen alle vitalen Prozesse berücksichtigt hat. Ausgangspunkt sind die Ziele: *sind Aufgaben und Ziele klar?*

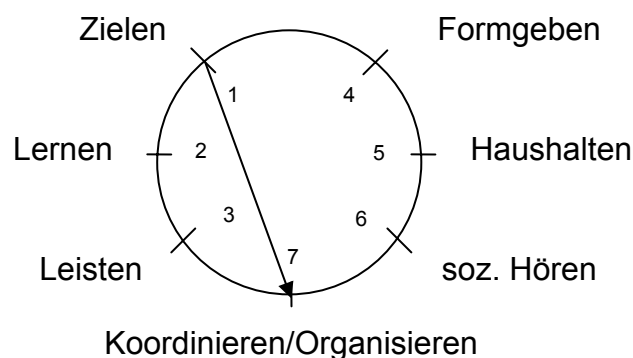


Abb. 3: Aufgaben und Ziele definieren

³⁹ In diesem Zusammenhang eignet sich der Grundsatz: „Mein Kollege ist mein bester Kunde und mein bester Lieferant“ zur Stärkung des prozesshaften und auf die Kundenbedürfnisse ausgerichteten Bewusstseins bei allen Beteiligten.

⁴⁰ Vgl. HARDORP, B. (1997), S. 4.

Mit seiner Initiative prägt der Mensch das Schicksal der natürlichen wie der sozialen Welt: er hinterlässt die Spur seines Wirkens. Je mehr die Menschen im Unternehmen, bei ihrer täglichen Aufgabenerfüllung und Lebensgestaltung, die Bedürfnisse anderer Menschen wie z. B. ihrer Kunden wahrnehmen, desto stimmiger mit ihrem Umwelt können sie ihr eigenes Leben gestalten, desto authentischer können sie sein. Ausgangspunkt des zweiten Pfeils ist also Verantwortungswille und Koordination: *wer identifiziert sich mit der Aufgabe und verbürgt sich für sie?*

Der dritte Pfeil geht von der Frage aus: *welche Form ist adäquat?* Abbildung 4 fasst diese Prozesse schematisch zusammen.

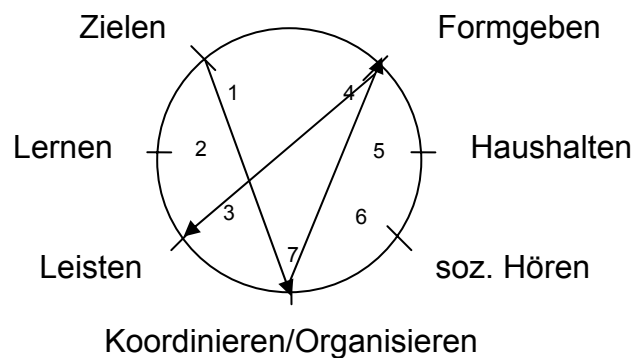


Abb. 4: Formgeben und Leisten

Sodann ist die Leistung zu erbringen und die Frage gerät ins Blickfeld: *was wollen wir produzieren* (Ausgangspunkt von Pfeil 4)? Soziales Haushalten ist der nächste Prozess in der Abfolge: *wo kommen die Mittel her* (Pfeil 5)? Die Einteilung der zur Verfügung stehenden Kräfte steht im Mittelpunkt: *Reicht die Leistungskraft hin und sind genügend Existenzmittel verfügbar?* Dazu müssen die Fähigkeiten zusammengefasst bzw. angeeignet werden, die zum Erreichen des Ziels erforderlich sind (s. Abb. 5): *Woher kommen welche Fähigkeiten und Ressourcen?*

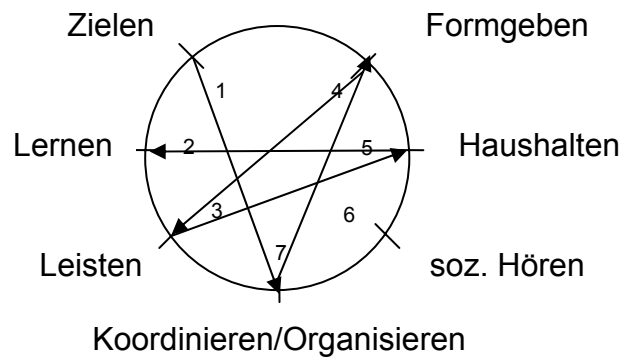


Abb. 5: Soziales Haushalten und Kraft zur Vorausschau

Der sechste Pfeil geht von den Fragen aus: *Haben wir die Zukunft im Blick?* und: *Wer bereitet Erneuerung vor?* Pfeil sieben steht für Soziales Hören (im betriebswirtschaftlichen Kontext) und die Kraft der Rückschau (z. B. in Form der Rechnungslegung): *wie reagiert die Gesellschaft auf das, was wir gemacht haben?* *Sind unsere Leistungen gefragt, werden sie akzeptiert?* Diese Frage führt zugleich zurück zum Ausgangspunkt (s. Abb. 6).

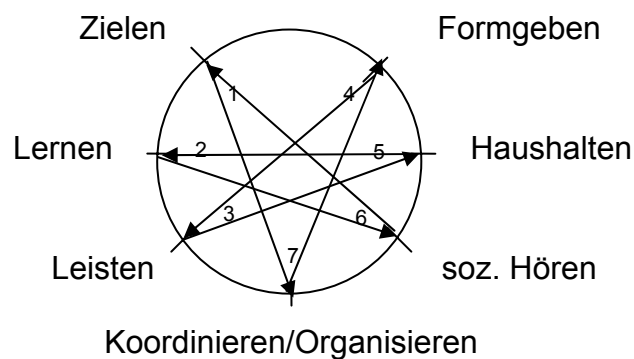


Abb. 6: Soziales Hören und die Kraft zur Rückschau

Die ‚Abarbeitung‘ der einzelnen Prozesse kann auch in umgekehrter Richtung erfolgen. Auf die Festlegung der Ziele folgen dann die Fragen: *Wie wird der Markt reagieren?* *Was müssen wir dazu noch lernen?* *Wo kommen die Mittel her?* *Wie müssen wir unsere Leistungsprozesse abstimmen?* *Welche Form unserer Zusammenarbeit ist dazu am besten geeignet?*

Die Wechselwirkungen und der parallele Ablauf dieser Prozesse erfordern umsichtiges *Organisieren*. Dabei sind die einzelnen Bereiche bzw. Glieder des Unternehmens⁴¹, abhängig vom jeweiligen Prozess, unterschiedlich stark involviert. Sowohl die beschriebenen Prozesse als auch die beteiligten Unternehmensbereiche

⁴¹ Vgl. Kapitel 3 „Der Unternehmensorganismus und seine vier Glieder“

greifen in Funktion und Ablauf interdependent ineinander über. So wird Neues⁴² z. B. nur ermöglicht, wenn im Unternehmen 1.) diese Aufgabe angenommen wird, 2.) der Einzelne die Initiative ergreift und 3.) die Gemeinschaft sich lernend für die Innovation vorbereitet. Diesen Prozess, ‚Neues in die Welt‘ zu bringen, gilt es mit größtmöglichem Bewusstsein, geistiger Präsenz, zu erfüllen. Er schließt die drei Lebensprozesse des Zielens, Lernens und Leistens ein, kanalisiert das in diesen Prozessen zusammengefasste Unternehmens-Know-how in eine produktive Richtung und ist der Kern dessen, was an anderer Stelle mit Tatkraft bezeichnet wurde: Initiative, Wissen (insbesondere Wissensmanagement), Grundsätze und Zielsetzungen des Unternehmens. Dies reicht jedoch noch nicht hin. Damit Neues auch wirklich entstehen kann, müssen die übrigen Prozesse koordiniert und harmonisiert – wenn das Unternehmen als sozialer Organismus gesehen wird: *organisiert* – werden. Dies erscheint leicht verständlich. Es kann jedoch nicht oft genug darauf hingewiesen werden, dass es sich bei einem Unternehmen nicht um einen Mechanismus handelt sondern um einen Organismus. Die Zusammenarbeit muss organisiert werden, damit die Elemente – die Organe – des Unternehmens sich gegenseitig ergänzen, bereichern und steigern und nicht behindern. Die Erfahrung zeigt, dass gerade jene, denen dies als trivial erscheint, ein latent mechanistisches Verständnis der Zusammenarbeit im Unternehmen haben.⁴³ Die Prozesse werden zur Durchsetzung von Partikularinteressen wie Karriere, Macht und Geld instrumentalisiert. Ein tierisches und weniger ein menschliches Bild von sich und den Menschen ist die Ursache hierfür: man fühlt sich als Zugpferd und glaubt, Mitarbeiter ‚auf Trab‘ bringen zu müssen. Wenn die Menschen im Unternehmen sich so verstehen – je unbewusster sie sich dessen sind, desto bedenklicher – und nicht gemeinsam ein Bewusstsein für die Ziele, Aufgaben und Alleinstellungsmerkmale des Unternehmens kultivieren, ist Erfolg nur schwer zu erzielen. Aufgabe von Führung und Management im Unternehmen ist es daher, sich stark diesen Schwächen zuzuwenden. Die Beschreibung von Prozessen und Unternehmensgliedern im funktionalen Zusammenhang ist bewusst nicht durchgehend trennscharf dargestellt. Dadurch soll das Bewusstsein dafür geschaffen werden, dass auch im Unternehmen – in etablierten wie in neu gegründeten – die

⁴² Der Begriff ‚Neues‘ bezieht sich hierbei auf die Innovation sowohl von Produkten als auch von Prozessen, vgl. Skript zur Vorlesung EP I, Kapitel 5 „Die drei Unternehmerrollen“

⁴³ Typischer Ausdruck dieses Unternehmensverständnisses ist es, das Unternehmen wie ein Uhrwerk zu sehen in dem ein Rädchen ins andere greift, und entsprechend führen, managen, zu wollen.

Übergänge fließend und die Prozesse hochgradig interdependent sind. Diese Interdependenz verantwortlich zu managen, zu gestalten, ist Aufgabe des ‚für das Ganze‘ Verantwortlichen, des Unternehmers bzw. der Unternehmensleitung. Die beschriebenen Prozesse sind lebensnotwendig für jede unternehmerische Betätigung und *Herzstück des Kurrikulums*. Wird diese Methode von Entrepreneurship im Unternehmen gelebt, kann Wirtschaft tatsächlich als ein Füreinander-Leisten erlebbar werden. Organic Management wäre die treffende Bezeichnung für eine funktional-prozessuale Managementweise, wogegen Wortkreationen wie „Top-Management“ eine hierarchische und nicht mehr zeitgemäße Sicht- und Führungsweise impliziert.⁴⁴ Zielpunkt aller Aktivitäten ist die Zukunft. In Abbildung 7 ist zusätzlich zu den vorgestellten Lebensprozessen und deren Zusammenwirken diese ‚Entwicklungsrichtung‘ – die teleologische Frage nach dem wohin – unternehmerischen Wirkens eingefügt, auf die alle gegenwärtig und möglichst mit wachsendem Bewusstsein für das Ganze wahrgenommenen Aufgaben zielen. Zudem erinnern die gestrichelten Markierungen an die Systematik aus Abbildung 1 und verdeutlichen so die Verknüpfung der Unternehmensprozesse mit ihren geistigen und materiellen Bezügen.

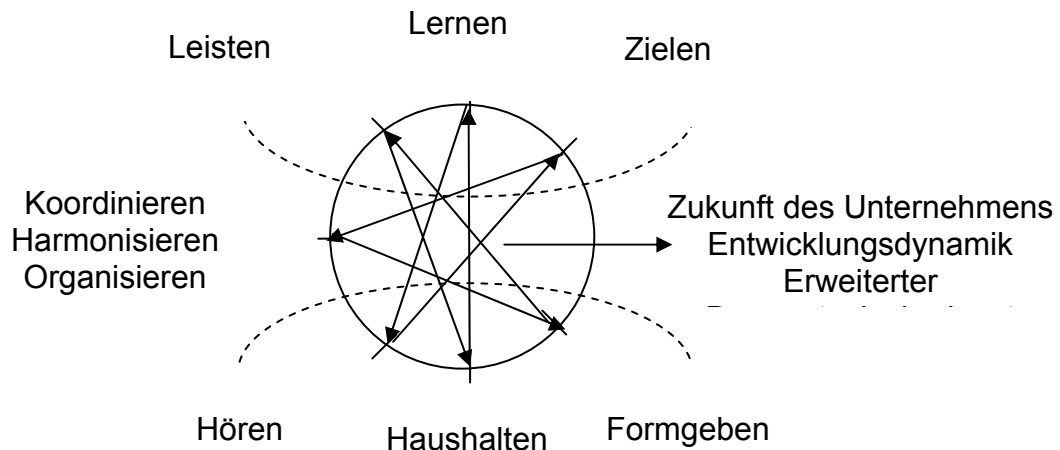


Abb. 7: Die Zielrichtung unternehmerischen Wirkens

Der ‚Einstieg‘ in diesen Zirkel von Prozessen – der durch wiederholtes Anwenden gleichsam zu einer Entwicklungsspirale von Prozessen wird – kann dabei an jedem der die Prozesse repräsentierenden Punkte erfolgen. Wird beispielsweise ein bestehender Betrieb im Rahmen einer Firmenübergabe übernommen, z. B. bei Erbschaft oder Verkauf, beginnen die Aufgaben des neuen Unternehmers indem er sich der gewachsenen Strukturen (Formgeben) bewusst wird. Von dort aus hat er die

⁴⁴ Vgl. z. B. FISCHER, G. (2005), S. 4.

bisherige Leistung sicherzustellen bzw. – ggf. durch Input aus seinem neuen Blickwinkel und sein eigenes Wissen – diese zu verbessern. Er fragt also: was leisten wir gegenwärtig, was können wir noch leisten? Im nächsten Schritt – der von ‚Leisten‘ ausgehende Pfeil in Abbildung 6 weist in Richtung ‚Haushalten‘ – fragt er sich: genügen dafür die Mittel? Und: welche Mittel und Fähigkeiten brauchen wir noch (Pfeilrichtung ‚Haushalten‘→‚Lernen‘)? Dabei gilt es, zu ‚hören‘: wie reagiert die Gesellschaft auf unsere bisherige Leistung bzw. wie wird auf die ggf. beabsichtigte Leistungsänderung reagieren (Pfeil ‚Lernen‘→‚Hören‘; Kraft der Vorausschau). Bleiben wir damit unseren Unternehmenszielen treu? Inwiefern müssen wir diese ggf. modifizieren (‚Hören‘→‚Zielen‘)? Was muss bei der Organisation dessen beachtet werden (‚Zielen‘→‚Harmonisieren‘)? An dieser Abfolge und weiteren Fragen, die sich mit Anwendung der eigenen Kreativität, der eigenen geistigen Schöpfungskraft, stellen lassen, wird deutlich, wie unmittelbar die Spirale der Lebensprozesse die Zukunft des Unternehmens und seine Entwicklung beeinflusst und wie sehr diese Leistung ein erweitertes Bewusstsein bei den Beteiligten fördert und zugleich fordert.⁴⁵ Hier handelt es sich um die reinste Form des „Unternimm die Zukunft“, den dritten Bereich im Arbeitsmotto dieser Vorlesungsreihe.

Alle Ergebnisse eines Unternehmens sind letztlich geschaffen durch das Können und Handeln der Menschen. Aufgabe bei der Unternehmensgestaltung ist es, die Zusammenarbeit zur Leistung so synergetisch zu leisten, dass diese (also das Produkt) einzigartig oder zumindest überraschend ist.

Bei dieser Aufgabe – Vorhandenes aufgreifen, umdenken, verwandeln, Neues schaffen – treten zwei Fehler häufig auf: der Mangel an Respekt gegenüber dem Alten, dem Gewordenen, und die Schaffung von Neuem, das nicht wirklich neu ist bzw. das nicht gebraucht wird.

Bei Anwendung der vorgestellten Checkliste ist Einseitigkeit zu vermeiden. Die Leistungen eines Menschen ebenso wie eines Unternehmens sind umso größer, je mehr Beachtung der Beseitigung von Schwächen geschenkt wird. *Kurzfristige Geschäftspolitik richtet sich auf die Stärken aus, langfristige Geschäftspolitik*

⁴⁵ Die Ausrichtung auf die Zukunft ist noch aus einem anderen Grund bedeutsam: durch sie wird Wirtschaft und Unternehmertum als gleichsam alchemistischer Prozess erfassbar und berechenbar, vgl. BINSWANGER, H.-C. (2005).

konzentriert sich auf die Beseitigung von Schwächen. Im Unternehmen dürfen wir uns über Stärken freuen und müssen sie zur Geltung bringen, an den Schwächen jedoch müssen wir verstärkt arbeiten. Der größte Veränderungserfolg wird dort erzielt, wo Menschen sich fragen: wo kann ich mich möglichst deutlich verbessern mit möglichst wenig Aufwand? Führung und Management – die Gestalter – müssen wissen, wo die Schwachpunkte sind. Die Konzentration auf das Verbessern von Schwächen enthält das größte Fortschrittpotenzial und ist eine Basis für das langfristige synergetische Funktionieren des Unternehmensorganismus. Dies wird besonders deutlich durch einen Vergleich mit dem Funktionieren der Organe des menschlichen Körpers: bei Schwäche oder sogar dem Ausfall eines Organs hilft es dem Gesamtorganismus wenig, starke Körperfunktionen zu stärken. Stattdessen ist die Stärkung des schwachen Organs Voraussetzung für einen gesunden, funktionierenden und leistungsstarken Organismus.

Literatur

BINSWANGER, HANS-CHRISTOPH (2005): Geld und Magie, Stuttgart 2005.

FISCHER, GABRIELE (2005): Erschütterungen, in: brand eins, 7. Jg. Nr. 4, 2005, S.4.

HARDORP, BENEDIKTUS (2008): Elemente einer sozialen Baukunst – Ein Beitrag zum Unternehmerverständnis in Arbeit und Kapital als schöpferische Kräfte, Karlsruhe 2008.

MOCHÉ, DINAH (1988): Moderne Astronomie, Nürnberg 1988.

SCHILLER, FRIEDRICH (2004): Über die ästhetische Erziehung des Menschen, Stuttgart 2004

WERNER, GÖTZ W. (2005): Wir leben in paradiesischen Zuständen, in: brand eins, 7. Jg. Nr. 03, 2005, S. 72-77.

5 Die Entwicklungsphasen des Unternehmens

Wenn man ein Unternehmen als einen in Entwicklung begriffenen lebendigen Organismus sieht und diesen mit dem Menschen vergleicht, so kann ein Bild davon entstehen, dass es für das Unternehmen wie für den Menschen nicht nur darauf ankommen kann, zu wachsen und größer zu werden, sondern vielmehr sich zu entwickeln. Entwicklung kann neben Wachstum auch ein Schrumpfen zur Folge haben, genau wie ein älter werdender (und rein körperlich gesehen „schrumpfender“) Mensch sich mit dem Alter weiterentwickeln kann und neue Fähigkeiten erwirbt.

Ein Unternehmen macht, wie andere Organisationen auch, in seiner Entwicklung von den ersten Anfängen an verschiedene Entwicklungsphasen durch. Diese Phasen haben jeweils bestimmte Merkmale und auch Gefahren bzw. typische Krisenerscheinungen. Eine Beschreibung und genauere Untersuchung dieser Phasen und ihrer Eigenschaften kann daher hilfreich sein für ein vertieftes Verständnis von Unternehmensgründungsprozessen sowie, davon unabhängig, für ein Verständnis des Unternehmens und von Unternehmertum überhaupt.

Im Folgenden sollen drei Phasen unterschieden werden, die unmittelbar evident zu beobachten sind und genau unterschieden werden können.

Pionierphase

Die Pionierphase zeichnet sich durch einen einmaligen Charme aus, der von der Aufbruchstimmung herrührt, in der bei einer Unternehmensgründung gearbeitet wird. Es muss sich allerdings nicht um eine Unternehmensneugründung handeln, auch ein Neubeginn z.B. in einem Teil eines schon existierenden Unternehmens kann diese Stimmung aufweisen. Dabei steht die Persönlichkeit des Gründers, des Pioniers, oder die Persönlichkeiten eines Gründerteams im Vordergrund. Der Gründer lässt sich durch nichts beirren, weil er ein deutliches Bild und eine klare Idee davon hat, was erreicht werden soll. Er ist „unbelehrbar“ Kraft seiner Überzeugung und lässt sich durch skeptische Kritik sowie mahnende oder abratende Stimmen nicht beirren.

Ein Beispiel aus der Gründungszeit von dm-drogerie markt kann das verdeutlichen: Im Jahr 1973 war die Situation (auch wegen der Ölkrise) in der Bundesrepublik Deutschland so, dass bei einer Inflation von 5-6% die Sollzinsen bei ca. 16% lagen. An Kredite war also nicht zu denken. Es gab viele, die in dieser Situation davon abgeraten haben, ein Unternehmen wie dm-drogerie markt zu gründen. Inzwischen hat sich gezeigt, dass es trotz dieser widrigen Umstände möglich gewesen ist. So gibt es eigentlich immer Argumente, die gegen eine Unternehmensgründung sprechen und es kommt dann darauf an, dass man das sich einmal gesetzte Ziel nicht aus den Augen verliert und sich nicht beirren lässt.

Sprechend für diese Entwicklungsphase des Unternehmens ist das Goethe – Wort aus Faust II: „Ein Geist genügt für tausend Hände.“⁴⁶ Mit der Person und der Persönlichkeit des Pioniers steht und fällt das Gelingen der Unternehmensgründung in der Pionierphase. Das Bewusstsein des Pioniers umfasst alle Vorgänge und alle Beteiligten, der Pionierunternehmer hat persönliche Kenntnis von allem, denn er ist ja der Schöpfer von allem.

Das Ziel immer klar vor Augen, sieht der Pionier auch die zu seiner Erreichung notwendigen Aufgaben und anfallenden Arbeiten. Der Pionier verfügt über die Fähigkeit zur Antizipation⁴⁷ und ist „Realträumer“, d.h. was andere noch nicht sehen können, ist für ihn schon Realität. Der Pionier bedarf einer gewissen Verwegenheit um erfolgreich sein zu können, es darf nichts geben, dass er sich nicht zutraut, er muss beweglich bleiben, mit allem rechnen und immer reagieren können, denn es gibt mannigfaltige Ursachen für das Scheitern von Unternehmensgründungen. Der Pionier darf sich nicht darauf verlassen dass sein Unternehmen erfolgreich sein wird. Entscheidend für den Erfolg ist neben der Anstrengung des Gründers als ein unverfügbares Moment das Glück, zur richtigen Zeit am richtigen Ort die richtige Idee zu haben und die adäquaten Bedingungen zu ihrer Verwirklichung vorzufinden sowie mit den eigenen Fähigkeiten in dieser Konstellation produktiv wirken zu können. Was in dem Sprichwort „Glück hat auf Dauer nur der Tüchtige“ zum Ausdruck gebracht ist kommt hier zum Tragen: Das unablässige sich Bemühen und selbständige Arbeiten an dem selbst gesteckten Ziel.⁴⁸ Diese Arbeitseinstellung ist immanent vorhanden und strahlt auf die Mitarbeiter und andere Stakeholder wie z.B. Lieferanten aus. Alles steht auf der persönlichen Initiative des Pioniers. Diese hat eine große

⁴⁶ Goethe, J. W. v., zitiert nach Binswanger, H. C. (2005), S. 43.

⁴⁷ Vgl. Skript zur Vorlesung EP I, Kapitel 4

⁴⁸ Ein weiteres Bonmot besagt, dass „wer selbständig arbeitet, selbst ständig arbeitet“.

Anziehungskraft für alle an der Unternehmensgründung Beteiligten. Der Pionier verfügt über ein inneres Stehvermögen, das ihn zu Höchstleistungen befähigt.⁴⁹

In der Pionierphase geht es auch darum, das Vertrauen von Gläubigern zu gewinnen um einen finanziellen Handlungsspielraum herzustellen.⁵⁰ Wenn der Unternehmer akzeptable Ziele hat und gleichzeitig über die Fähigkeit und „Durchschlagskraft“ verfügt, diese Ziele zu erreichen, dann werden ihm die Gläubiger Vertrauen schenken.

In der Pionierphase gibt es kein Transparenzproblem im Unternehmen, alle Beteiligten sind weitestgehend eingebunden in den noch überschaubaren Arbeitsprozess. Dieser Überblick und die sich daraus ergebende Einsicht in das Ganze führen zu einem unmittelbaren Sinnerleben in der Arbeit, weil direkt nachvollziehbar ist, welchen Beitrag die eigene Arbeit zum Gelingen des Ganzen leistet.

Der Führungsstil in der Pionierphase ist patriarchalisch – der Pionier hat das Sagen und wirkt autokratisch, alle Fäden laufen bei ihm zusammen und er erteilt aus seinem Überblick heraus die Weisungen für alle anstehenden Arbeiten. Das Bild des Unternehmens als einer großen Familie kann zur Charakterisierung der Situation in der Pionierphase herangezogen werden, jeder kennt jeden und alle haben miteinander zu tun.

Eine Gefahr in der Pionierphase liegt darin, dass der Pionier – vielleicht aufgrund schneller erster Erfolge – leichtsinnig handelt, Verwegenheit kann schnell und übergangslos umschlagen in Übermut. Des Weiteren kommt das Unternehmen durch Wachstum an eine Grenze – je größer das Unternehmen, desto unfassender muss das Bewusstsein des Pioniers sein um das Unternehmensgeschehen noch greifen zu können, doch irgendwann wird dabei eine Grenze erreicht. Hier beginnt eine neue Phase der Unternehmensentwicklung, in der bewusst gegriffen und geformt werden muss, was in der Pionierphase selbstverständlich gewachsen war. Nun ist der Übergang von der Pionierphase zur darauf folgenden Differenzierungsphase erreicht. Dieser Übergang geschieht (anders als der Übergang von der Differenzierungsphase zur darauf folgenden Integrationsphase) wie von alleine und ergibt sich z.B. daraus dass durch Wachstum und Vergrößerung Grenzen erreicht werden, die es zu überschreiten gilt.

⁴⁹ Eine gute Vorbereitung für diese Fähigkeit ist der Leistungssport, hier sind, wenn Höchstleistungen erbracht werden sollen, genau diese Fähigkeiten gefragt.

⁵⁰ Vgl. Skripte zur Vorlesung EP I, Kapitel 5

Differenzierungsphase

War die Pionierphase auch dadurch gekennzeichnet, dass „jeder alles macht“, so ist dies bei wachsender Unternehmensgröße zunehmend nicht mehr möglich. Die Notwendigkeit der Differenzierung und Spezialisierung ergibt sich, und die Arbeitsteilung wird immer detailliertere Ausprägungen erfahren. Insbesondere entsteht durch die zunehmende Arbeitsteilung die Notwendigkeit der Planung, womit ein Pionier oft zu kämpfen hat, da er stark in der Spontaneität lebt und mit der Schaffung von Strukturen und Standards diese Spontaneität eine Einschränkung erfährt.

In Bezug auf die Führung beginnen sich die Mitarbeiter einerseits zu emanzipieren von dem patriarchalischen Führungsstil des Pioniers, andererseits kann ein Trend zum Kopieren des Pioniers entstehen. Führungsarbeit im Sinne von Koordinieren und Steuern tritt jetzt in den Vordergrund. Die Führung hat dirigierende Funktion, die Leitung wird vermehrt organisieren und nicht mehr bis ins Detail anweisen. Eine Folge davon ist, dass man als Unternehmer nicht mehr so nah an den Kunden und Mitarbeitern dran ist wie das noch in der Pionierphase der Fall gewesen ist. Mit dem Einzug von Systematik, Mechanisierung und Standardisierung im Unternehmen wird die Durchdringungskraft des Pioniers abgemildert. Die Spezialisierung zeigt sich auch in den differenzierten Arbeitsphasen. Zukunft und Vergangenheit rücken genauer ins Blickfeld (Buchhaltung einerseits und Planung andererseits).

Das Unternehmen differenziert sich, und daraus entstehen Abteilungen und Hierarchien, Arbeitsplatzbeschreibungen, Dienstanweisungen und eine zentrale Kommunikation. Dies hat den Vorteil, dass in die kreativ gewachsenen Vorgänge Ordnung hineinkommt, dass Effizienz und Produktivität mittels Kostenkontrolle genau überwacht werden können. Ein allgemeiner Aufschwung wird durch die professionellere Unternehmensführung in der Differenzierungsphase bewirkt.

Typische Krisenerscheinungen der Differenzierungsphase sind eine formale Erstarrung in Vorschriften und Reglements, Abteilungsdenken und Parallelorganisation durch mangelnde Abstimmung der Organisation, der Ruf nach einer starken Führung wie in der Pionierphase, Differenzen zwischen Stab und Linie

sowie Motivationsprobleme. Letztere treten in der Pionierphase vor allem deshalb nicht auf, weil an jeder Stelle des Unternehmens in der Pionierphase der unmittelbare Beitrag zum Unternehmensganzen einsehbar ist und daher auch ein unmittelbarer Sinn erlebt wird. Dies ist in einer sehr arbeitsteilig - spezialisierten Organisation wie sie in der Differenzierungsphase vorliegt nicht mehr der Fall. Eine Gefahr der Differenzierungsphase liegt auch darin, dass das Unternehmen beginnt, sich zu stark mit sich selbst zu beschäftigen, was z.B. in einer Besprechungsinflation zum Ausdruck kommt.

Der Übergang von der Pionierphase zur Differenzierungsphase ergibt sich mehr oder weniger von selbst, wenn er nicht gelingt dann ist das Unternehmen sowieso zum Scheitern verurteilt. Wer wach ist kann jedoch auch hier ins Bewusstsein bekommen, dass auch hier eine Grenze bzw. ein Übergang überschritten wird, jedoch viel subtiler als im Übergang von der Pionierphase zur Differenzierungsphase. Der Übergang zur dritten Phase, der Integrationsphase, geht nicht von alleine und bedarf eines Bewusstseins- und Kreativitätsimpulses.⁵¹

Integrationsphase

In der Integrationsphase geht es darum, vom in der Differenzierungsphase entstandenen Hierarchiebewusstsein zu einem Prozessbewusstsein zu kommen, das bewirken kann, dass die Sinnfindung für den Einzelnen, in der stark arbeitsteiligen Organisation arbeitenden Menschen leichter möglich wird. Waren in der Differenzierungsphase noch vor allem fachliche Fähigkeiten gefragt, so sind nun darüber hinaus soziale Fähigkeiten vermehrt gefragt.

Es geht in der Integrationsphase vor allem darum, die Errungenschaften der Differenzierungsphase nicht zu verlieren und gleichzeitig auf einer höheren Ebene wieder eine Art Pionierphase zu beginnen. Dies ist so zu verstehen, dass eine neue Qualitätsstufe in der Entwicklung des Unternehmens erreicht wird, in der Qualitäten der Pionierphase sich mit Qualitäten der Differenzierungsphase ergänzend zu etwas qualitativ Neuem herausbilden.

Was dabei neu entsteht ist in der Zusammenarbeit vor allem die Möglichkeit selbstverantworteten und weitestgehend selbstgestalteten Arbeitens auf der

⁵¹ Wie dieser Übergang im Unternehmen dm-drogerie markt ausgesehen hat lässt sich gut nachlesen in: Karl-Martin Dietz, Thomas Kracht (2002): Dialogische Führung. S. 24 – 75.

Grundlage eines Prozessbewusstseins. Durch das entstehende Prozessbewusstsein wird gezielte Beziehungspflege angeregt und es gilt das Motto: „Mein Kollege, mein bester Kunde – meine Kollegin, meine zuverlässigste Lieferantin.“ Es gilt nicht mehr, was noch in der Differenzierungsphase galt, nämlich „keine Rücksicht auf Einzelschicksale“ nehmen zu können, vielmehr rückt die Individualität der im Unternehmen Mitarbeitenden mehr in den Mittelpunkt. Die entscheidende Frage für das Gelingen des Ganzen ist nun, ob es möglich ist, Situationen zu schaffen, in denen Menschen aus eigener Erkenntnis heraus – und eben nicht mehr nur weil die Anweisung so lautet - intelligent im Sinne des Ganzen handeln können. Eigentlich ist es erst in der Phase der Integration berechtigt, von einer Unternehmenskultur zu sprechen. Die Integrationsphase muss von den Beteiligten gewollt werden. Die Voraussetzung dafür, dass das Unternehmen sich von der Differenzierungsphase zur Integrationsphase entwickelt, ist, dass im Unternehmen in ausreichendem Maß das Bewusstsein für das entsteht, was mit dieser Entwicklung in Verbindung steht – das Arbeiten im und am Unternehmen als einem lebendigen Organismus. Die Führungskraft wird in der Integrationsphase zum Evokator, der es den Mitarbeitenden ermöglicht, jeweils ihre Ziele und Aufgaben im Unternehmensganzen selbst zu finden.

Typisch für die Integrationsphase ist z.B. die Einführung von Projektmanagement, mit dem Aufgaben außerhalb der Routine bewältigt werden können, die der permanenten Erneuerung des Unternehmens dienen.

Literatur

BINSWANGER, HANS CHRISTOPH (2005): Geld und Magie, Stuttgart 2005.

DIETZ, KARL-MARTIN/ KRACHT, THOMAS: Dialogische Führung. Grundlagen – Praxis. Fallbeispiel: dm-drogerie markt. Frankfurt/Main 2002.

GLASL, FRIEDRICH/ LIEVEGOED, BERNARD: Dynamische Unternehmensentwicklung. Grundlagen für nachhaltiges Change Management. 3. überarbeitete und erweiterte Auflage. Bern und Stuttgart 2004

GLASL, FRIEDRICH: Das Unternehmen der Zukunft. Moralische Intuition in der Gestaltung von Organisationen. Stuttgart 1994.

6 Die zwölf Ämter in der Unternehmensführung

Vorbemerkung zum Methodisch-Didaktischen Konzept

Mit meinen Vorlesungen möchte ich Ihnen weniger Anekdoten oder interessante Geschichten von Firmen, die ich selbst verantworte, oder Firmen, die ich kenne, erzählen. Wichtig für Sie ist, dass das kognitiv-theoretische Wissen, welches Sie sich in Ihren Hauptfächern erwerben, mit einem Orientierungs- und Reflexionswissen ergänzt wird. Daraus entsteht von ganz alleine ein Verfügungs- und Anwendungswissen für konkrete Aufgabenstellungen in Ihrer jeweiligen Lebenssituation.

Sicherlich wird heute von der Gesellschaft – insbesondere aus Wirtschaftskreisen – immer wieder der Ruf nach Anwendungswissen laut. Der Ruf nach verwertbarem Wissen ist schon alt und lässt sich unter dem Begriff des *Utilitarismus* zusammenfassen.

Durch ein fachwissenschaftliches Studium erwerben Sie sich für Ihre Profession das notwendigen Fach- und Methodenwissen. Aufgrund der hohen Spezialisierung in den einzelnen Studiengängen ist es aber wichtig dieses durch Orientierungs- und Reflexionswissen zu ergänzen. Gerade im betrieblich-arbeitsteiligen Wertschöpfungsprozess und der Unternehmensführung ist es wichtig Orientierung und Reflexion hinreichend zu berücksichtigen.

Für die Unternehmensführung gelten zwei Aspekte in einem besonderen Maß – nämlich Effektivität und Effizienz. Effektivität bedeutet im unternehmerischen Kontext *das Richtige tun* und Effizienz *die Dinge richtig tun*. SCHWAB⁵² bezeichnet dies als *Effektivitätsparadigma – Effektivität kommt vor Effizienz*.

Daran möchte ich eine kurze Definition für Führung und Management anknüpfen:

Führung - das Richtige zu tun

Management - die Dinge richtig tun.

⁵² Vgl. Schwab, A. J. (2003) Managementwissen für Ingenieure, Berlin, S. 11 - 22

Das Richtige tun erfordert Orientierungs- und Reflexionswissen. Die Dinge richtig tun erfordert Fach- und Methodenwissen.

Verfügungs- und Anwendungswissen entsteht aus wiederholter Übung und der damit verbundenen Konditionierung. Der professionell Handelnde zeichnet sich dadurch aus, dass er in der Lage ist diese drei „Wissensbestände“ auf konkrete Aufgabenstellungen anzuwenden.

*„Es ist nicht genug zu wissen,
man muss auch anwenden;
es ist nicht genug zu wollen,
man muss auch tun.“*

- Goethe -

Aufgabe des Unternehmers ist es das Ganze im Blick zu haben mittels Orientierung – das Richtige Tun – kurz WAS, mittels Reflexion und Antizipation – WARUM, mittels Methodenkompetenz das WIE

Für unsere weiteren Betrachtungen gilt als Goethes Ausspruch als methodischer Hinweis:

„Das WAS bedenke, mehr bedenke Wie!“

Erkenntnis geleitetes Gestalten wird durch Reflexion und Antizipation ermöglicht. Damit sind die Aspekte des WARUM und WOZU erfüllt. Unternehmerisches Handeln erfordert Geistesgegenwart zwischen den Polen Vergangenheit – WOHER – und der Zukunft – WOHIN. Mit unserem Motto „Unternimm dich selbst“ soll dies ausgedrückt werden: wie stehe ich als Handelnder in der Welt und wie komme ich zu einem Bewusstsein, dass ich wirklich ein geistesgegenwärtig handelnder Mensch bin.

Im sozialen Kontext – aus soziologischer und sozialpsychologischer Perspektive – ergeben sie die drei Rollen des Unternehmers, wie sie von mir im Wintersemester dargestellt wurden – *die Händlerrolle, die Arbeitsleiterrolle, die Schuldnerrolle.*

In diesen Rollenzusammenhang bitte ich Sie das WAS – die sieben Prozesse *zielen, lernen, leisten, formen, haushalten, hören und harmonisieren*, für die Unternehmensgestaltung zu berücksichtigen. Das war mein Anliegen in den letzten Vorlesungen.

Als der Gründer von AlnaturA, Dr. Götz Rehn, in der Vorlesung zu Gast war, hatten wir das schöne Anschauungsbeispiel, als er sagte: „In meiner Biographie war es so, dass ich durch meine Ideale und Erkenntnisse, die ich hatte, und durch die Tätigkeit in einem großen Konzern, in mir die Initiative gereift ist, ein Unternehmen zu gestalten, das diesen Idealen und den Erfordernissen, die ich aus meiner bisherigen Lebenseinsicht gefunden habe, entsprechen würde.“ Sie erinnern sich, das war der Ansatzpunkt als er sagte: „Ich möchte im Prinzip ein anders verfasstes Unternehmen, welche Menschen machen mit?“ Prozesse: *Formen* und *Harmonisieren*. Sie erinnern sich, dass er erst beim dritten Anlauf jemanden fand. Was ergaben sich daraus für *Zielsetzungen*? Das war dann eben ein Handelsunternehmen, das Naturkost vertreibt. Die nächste Untersuchung war: Wie ist der Markt dafür? Prozess des *Hörens* – z. B. durch Marktforschung. Was muss man alles noch *lernen* und *leisten*? Wie muss ein AlnaturA-Laden aussehen? Welche Produkte sind zu entwickeln? Wo kommt das Geld her? (Prozess des *Haushaltens*). Danach geht es wieder zurück mit der Frage: Was bedeutet dies alles für die Unternehmensform? AlnaturA ist ein empirisches Beispiel für die von mir geschilderten sieben Prozesse.

Die Ausgangssituation für jedwedes Unternehmen ist jeweils eine andere. An diesem Beispiel wird ersichtlich, dass wir in der unternehmerischen Praxis unterschiedliche Ausgangspunkte haben, aber stets alle sieben Prozesse ins Bewusstsein zu nehmen sind. Für erfolgreiche Unternehmensführung und Management ist dieses Prozessbewusstsein das A & O. Die sieben Prozesse fokussieren sich im Unternehmer sein.

Sieben Dimensionen unternehmerischen Seins

In einer der letzten Vorlesungen gab ich folgende kurze Definition: *Führen und Managen eines Unternehmens lässt sich darauf verdichten: das Wünschenswerte mit*

dem Machbaren in Einklang zu bringen. Das ist der äußerlich sichtbare Aspekt: – Weltorientierung – *Extraversion*. Aus dieser Orientierung ergibt sich die Notwendigkeit nach der inneren Begründung - *Introversion* - für das Unternehmer sein. Dafür gebe ich Ihnen folgende Definition:

Unternehmer ist,

Wer sich seine Ziele selbst setzt und ein genaues Bewusstsein von ihnen hat
Wer den Weg des Lernens – zur Selbstbefähigung für diese Aufgaben – bewusst geht,
Wer Leistungen erbringt, die andere brauchen und diese voll verantwortet,
Wer ständig – so gut er dies vermag – hört, wie das eigene Verhalten in der Sozialität ankommt und das Vernommene als Orientierungsanstoß zu eigenem Lernen, zu neuer Zielfindung versteht,
Wer weiß, von welchen Leistungen anderer er lebt und in welchem Leistungsverhältnis er zu ihnen steht, sich diese Lebensleistungsrelationen bewusst machen und beurteilen kann,
Wer seinem Wirken für die Sozialität verständliche Formen gibt (soziales Haushalten in Ökonomie und Ökologie)
Wer für all das mit seiner Existenz bürgt, für seine Ziele, sein Leisten und seinen Weg ein Lebenszeugnis legt.

Man hinterlässt Spuren. Je älter man wird, desto mehr schaut man auf den zurückgelegten Weg. Es ist immer die Frage, ob man sich mit dem Weg, den man gegangen ist, identifizieren möchte. Deswegen kann es gar nicht schaden, je früher man das im Bewusstsein hat, desto förderlicher ist es, auch für Ihre eigene Biographie.

Die zwölf Ämter in der Unternehmensführung

Prinzipielle Überlegungen – drei und vier bzw. drei mal vier

Das Wünschenswerte mit dem Machbaren in Einklang zu bringen, ist die Voraussetzung für eine gesunde Unternehmensentwicklung. Unternehmerrollen, die

sieben Hauptprozesse und die nachfolgend aufgezeigten zwölf Ämter bzw. Dienstbereiche sind so aufeinander abzustimmen, damit weder Überfunktion – Wucherung – noch Unterfunktion – Sklerose – entsteht, sondern eine Entwicklungsdynamik, die ein kundenorientiertes Prozessbewusstsein ermöglicht und Neues verfügbar macht, wenn es wettbewerbsrelevant ist. Handlungsrelevant ist die Devise im Sinne des Ganzen zu denken und den Leistungsaustausch aus diesem Bewusstsein zu gestalten. Damit erhält die Arbeit eine Qualität, durch die der einzelne Mensch sie als sinnvoll erleben kann.

Wenn man nicht das Ganze im Blick hat, sondern nur einen Teilaspekt, kann man einzelne Dinge richtig tun, aber auf das Ganze gesehen, kann das zu fatalen Folgen führen oder zu entsprechenden Schief lagen.

Mit der aufzuzeigenden Methode ist es möglich, dass man sich und seine Arbeit bzw. Arbeitsbereiche immer wieder hinterfragt: Habe ich denn alles im Blick? Wo sind meine Fähigkeiten oder wo ist das, was ich gerne mache. Wo liegen die Stärken unseres Unternehmens? Wie sieht es mit den anderen Dingen aus, die mir nicht so nahe liegen den Arbeitskollegen oder den Menschen, mit denen ich zusammen arbeite? Im unternehmerischen Tun ist es wichtig, dass man weniger die Stärken ins Blickfeld rückt, sondern Schwächen. Jeder Mensch hat Stärken und Schwächen, jede Arbeitsgemeinschaft hat Stärken und Schwächen. Das Erfolgsgeheimnis liegt darin, dass man lernt, mit den Schwächen umzugehen, das heißt, sie auszugleichen.

Diese Erkenntnis resultiert aus einer *organischen* Betrachtungsweise. *Einem Organismus ist nicht möglich, gesünder zu sein als seine einzelnen Organe.* Leidet z. B. ein Organ wie die Niere an Unterfunktion, so ist der gesamte Organismus im Ungleichgewicht.

Stärken kann man freien Lauf lassen. Schwächen wollen behoben werden. Das kommt nicht von alleine. Wenn man dafür das Bewusstsein verliert, werden die Versäumnisse immer größer: Versäumnisse führen zur Leistungsminderungen, zu Schief lagen und letztendlich zu Verlusten.

Das kann man schon bei sich persönlich üben - auch in jungen Jahren. Wenn man in die Welt schaut kann man sich am besten kennen lernen. Achten Sie einmal darauf, wenn Ihnen bei Freunden, bei Kommilitonen, egal wo, etwas antipathisch aufstößt, dann liegt meistens eine eigene persönliche Veranlagung dahinter. Interessantes Geheimnis. Ich bin leider erst recht spät dahinter gekommen. Deswegen sage ich es Ihnen so früh wie möglich. Das können Sie in Ihrer persönlichen wissenschaftlichen Beobachtung nachvollziehen, es würde mich wundern, wenn Sie nicht auch zu diesem Ergebnis kämen.

Wie lässt sich der Blick für die Ganzheit gewinnen? Ich sprach von drei Rollen des Unternehmers. Aller guten Dinge sind drei⁵³. Wenn Sie zwei Dinge haben, kann ich Ihnen nur empfehlen nach dem Dritten zu fragen – im Sinne von Polarität und Synthese – in gesteigert-gewandelter Form (s. Anhang).

Für die Unternehmensführung haben wir herausgearbeitet Mit der Sieben⁵⁴ haben Sie eine Ganzheit und eine schöne methodische Orientierung - ganz gleich was Sie unternehmen, ob persönlich oder beruflich. Diese Methode können Sie immer wieder anwenden: Habe ich an alles gedacht? Wenn im Unternehmen das *Lernen* zu kurz kommt, dann hat das seine Auswirkung. Wenn das *Hören* zu kurz kommt, dann heißt es ja immer so schön, die haben am Markt vorbei produziert. Wenn das *Haushalten* zu kurz kommt, dann hat man plötzlich die Banken im Rücken. Wenn der Umgang mit den Menschen – *das Harmonisieren* - zu kurz kommt, wird es einem da zu eng. So können Sie fortfahren. Das ist eine Orientierungshilfe.

Im unternehmerischen Kontext geht es darum, dass man Sicherheit gewinnt. Unternehmensführung und Management ist eine „permanente Floßfahrt“. Nehmen Sie diese Metapher. Beim Floßfahren verlassen Sie den Boden – sind ohne festen Grund, haben keine äußere Sicherheit. Woher nehmen Sie Ihre Sicherheit her? Warum muss man Sicherheit gewinnen? Weil Sicherheit Mut macht. Wenn man innerlich Sicherheit gewinnt, wird man unternehmerisch. Mit Ängstlichkeit und Unsicherheit kann man keine Wagnisse eingehen – kann nicht unternehmerisch tätig sein. Als Unternehmer müssen Sie immer schauen, dass Sie auf eine sichere Basis kommen. Für das Wagnis „Floßfahrt“ können sie keine Versicherung abschließen,

⁵³ <http://de.wikipedia.org/wiki/Drei>

⁵⁴ <http://de.wikipedia.org/wiki/Sieben>

sondern Sie müssen sich klar werden, wo komme ich her, und wo stehe ich, wo möchte ich hin und warum, was ist zu tun und wie ist es zu bewerkstelligen?

Im Folgenden sollen die zwölf Dienstbereiche - die Hauptfunktionen – kurz die Ämter – im Rahmen der Unternehmensführung behandelt werden. Achten Sie darauf, wo Ihnen überall im Leben die Zahl zwölf begegnet. Auch bei der Zahl zwölf lohnt sich ein Blick ins Internet⁵⁵ Um was geht es bei den zwölf Ämtern?

Die zwölf Dienstbereiche oder Ämter

Bei den zwölf Ämtern geht es abermals um Orientierungswissen. Welche Funktionen und Dienste müssen vorhanden sein, damit keine blinden Stellen, keine Unterlassungen vorkommen und keine Erosion des Unternehmenserfolgs entsteht? Wesentliche Impulse erhielt ich im Rahmen meines unternehmerischen Wirkens durch HARDORP⁵⁶

Das ist etwas – das kann ich Ihnen aus Erfahrung sagen – das man so in der unternehmerischen Praxis in seiner Idealität nie erreichen wird, aber zur Orientierung immer verfügbar haben muss. Orientierung ist im Rahmen von Unternehmensführung und Management immer erforderlich, um Zweck, Mittel und Prozesse im Blickfeld zu behalten. Beispiel: In der Seefahrt ist es immer möglich vom eingeschlagenen Kurs abzudriften. Jede Schiffscrew muss sich die eingetretene Lage bewusst machen; versuchen wieder auf Kurs zu kommen, die erforderlichen Dienstbereiche ins Blickfeld rücken und (Vorsichts-) Maßnahmen ergreifen. Darum geht es auch im Unternehmerischen.

Im Folgenden gehen wir die zwölf Ämter der Reihe nach durch. Vielleicht findet der eine oder andere eine Entsprechung. Bitte verstehen Sie *Amt* im Sinne von Dienst, Dienstbereich und Dienstleistung – prozessual und nicht bürokratisch.

Die Lage meistern

⁵⁵ <http://de.wikipedia.org/wiki/Zwölf>

⁵⁶ HARDORP, B. (1977) „*Elemente einer sozialen Baukunst*“ in Leber, S. (Hg.) *Der Mensch in der Gesellschaft*, Stuttgart

Beim ersten Amt geht es darum, die Lage zu meistern. Angenommen, es bricht ein Brand aus oder etwas anderes Aufsehenserregendes. Da gibt es Menschen, die wissen spontan: Jetzt muss der Feuermelder betätigt und der Brandherd schnellstens verlassen werden. Andere Menschen sind davon schockiert, wie gelähmt oder flüchten Hals über Kopf.

Für Unternehmensleitung und Management stellt sich die Frage: Haben wir Menschen, die in unerwarteten, überraschenden Situationen einfach das Richtige tun können, die eine schwierige Lage meistern können, sie in den Griff bekommen, in außergewöhnlichen Situationen spontan Verantwortung übernehmen können?

Wie kann eine Atmosphäre der Aufmerksamkeit und Wachheit für Unerwartetes im Unternehmen geschaffen werden? Dazu gibt es einen schönen Spruch: „Wer am Genauesten plant, den trifft der Zufall am härtesten.“ Wir leben in einem komplexen Unternehmensumfeld. Unternehmer sein heißt: jederzeit an das Bestehende anknüpfen und daraus etwas machen können in jeder Situation sofort zu sehen: Was lässt sich daraus machen, wo ist zuzugreifen, wie ist die Lage zu meistern? Das ist etwas ganz, ganz Wichtiges. Es gibt Menschen, denen liegt das. WEICK/SUTCLIFFE⁵⁷ beschäftigen sich in ihren Forschungen damit, wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen können.

Rechenschaft legen

Was man in einem Unternehmen im Sinne eines Amtes kultivieren muss, ist, dass es Menschen gibt, die Rechenschaft ablegen. In der wirtschaftswissenschaftlichen Sprache sind das die Bereiche Buchführung, Berichtswesen, Revision. Menschen, die fähig sind zu verfolgen, was im Unternehmen geschieht und das auch immer wieder ins Bewusstsein bringen können, im Sinne von Rechenschaft ablegen. Was sind die Folgen unseres Tuns? Im Unternehmen ist es wichtig, dass man immer wieder in den „Zahlenspiegel“ schaut und sich klar macht, wie hat sich das niedergeschlagen, was ist daraus geworden? Zur Rückschau gehört auch die Vorschau. An dieser Stelle wendet sich die Fragestellung: Wie können wir noch effektiver, noch effizienter, noch produktiver und verantwortlicher wirtschaften? Was

⁵⁷ vgl. WEICK, K.E./ SUTCLIFFE; K.M., Stuttgart, (2003), *Das Unerwartete managen*

brauchen wir als „Saatgut“, was müssen wir neu ins Unternehmen bringen? Saatgut im Sinne von Re-Investition. Buchführung und Berichtswesen schaffen die zahlenbasierte Voraussetzung für Rückblick und Vorblick.

Exkurs: Goethe zur Buchhaltung

»Ich ging soeben unsere Bücher durch, und bei der Leichtigkeit, wie sich der Zustand unseres Vermögens übersehen lässt, bewundere ich aufs Neue die großen Vorteile, welche die doppelte Buchhaltung dem Kaufmann gewährt. Es ist eine der schönsten Erfindungen des menschlichen Geistes, und ein jeder guter Haushalt sollte sie in seiner Wirtschaft einführen. Die Ordnung und Leichtigkeit, alles vor sich zu haben, vermehrt die Lust zu sparen und zu erwerben, und wie ein Mensch, der übel haushält, sich in der Dunkelheit am besten befindet und die Summen nicht gerne zusammen rechnen mag, die er allen schuldig ist, so wird dagegen einem guten Wirt nichts angenehmer, als wenn er sich alle Tage das Fazit seines wachsenden Glücks ziehen kann.«⁵⁸

„Für Goethe war die Buchhaltung <<eine der schönsten Erfindungen des menschlichen Geistes. Ein jeder guter Haushalter>>, so Goethe in seinem 1795 erschienenen Roman Wilhelm Meisters Lehrjahre, <<sollte sie in seiner Wirtschaft einführen. Sie lässt uns jederzeit das Ganze überschauen, ohne dass wir es nötig hätten, uns durch das Einzelne verwirren zu lassen>>. Leichter gesagt als getan, könnte man dem Dichturfürsten entgegen. So kommen nach einem Bericht des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit 53,6% der Firmengründer mit der Buchhaltung nicht klar und müssen deshalb Forderungsausfälle in Kauf nehmen.“⁵⁹

Abwägen

Das nächste Amt wäre das Abwägen. Damit meine ich, das Wünschenswerte und das Machbare in Übereinstimmung bringen. Immer den Blick darauf lenken, wie können die verfügbaren Ressourcen mobilisiert werden, um damit die Zukunft zu

⁵⁸ J. W. v. Goethe, 1797, »Wilhelm Meisters theatralische Sendung« (bzw. später, in gekürzter Auflage »Wilhelm Meisters Lehrjahre«), Seite 32, Schwager Werner versucht dort dem Wilhelm die Tätigkeit als Kaufmann schmackhaft zu machen. <http://www.betriebswirtschaft.info/1862.html>

⁵⁹ <http://www.de-steuerberater.de/steuerberatung/buchfuehrung.htm>

gestalten. Das ist der Gesichtspunkt. Das ist eine Fähigkeit, dem einen liegt es, dem anderen weniger. In der Polarität Zukunft – Vergangenheit, Innovation – Tradition gibt es immer Menschen, die nach etwas Neuem streben, ohne sich zu fragen, ob dafür genügend Mittel vorhanden sind. Am anderen Pol sind diejenigen, die immer alles zusammen halten und sagen: Nein, wir können uns das gar nicht leisten und dadurch Entwicklungsdynamik verhindern. Man kann eine Sache zunichte machen, indem man wuchert, indem man abhebt oder indem man alles so fest hält, dass es sich verhärtet und damit völlig unattraktiv wird. Damit lässt sich das Amt des Abwägens beschreiben. Dieser Dienstbereich ist im Unternehmenskontext gleichermaßen wichtig.

Neue Kräfte entbinden

Jede Gemeinschaft muss immer darauf achten, woher neue Kräfte kommen. Neue Kräfte ausbilden, aktivieren, heranziehen von außen und Kräfte, die im Innern eines Unternehmens schlummern. Dieses Amt nenne ich *neue Kräfte entbinden*, damit Weiterentwicklung geschieht, neue Fähigkeiten gebildet werden. Das Suchen nach neuen, geeigneten Menschen und das Bewusstsein für Regeneration. Beispiel: Im menschlichen Körper werden permanent Zellen abgebaut *und* aufgebaut – erstaunlicherweise innerhalb von sieben Jahren total. Stirb und Werde gilt prinzipiell auch im organisationalen Kontext.

Die Kräfte straffen

Das fünfte Amt wäre *die Kräfte straffen*, die es im Unternehmen gibt. Heute bezeichnet man das mit Performance oder Konzentration auf Kernkompetenzen. Die Prozesse immer wieder performant machen. Sie haben das in der Pflanze oder bei menschlichen Herzen – der Rhythmus von Systole und Diastole. Das kennen Sie vielleicht auch aus Ihrer persönlichen Biographie, denn alle Kraft dringt vorwärts in die Weite, zu leben und zu wirken hier und dort. Es fällt einem immer viel ein, und es gibt viele Möglichkeiten, aber in einer Arbeitsgemeinschaft kommt es darauf an, dass Menschen da sind, die sagen: Leute, lasst uns doch mal konzentrieren. Sehr schnell kommt man vom Weg ab, und dann heißt es, wir müssen uns fokussieren oder wir müssen uns konzentrieren oder – wir sagen – wir müssen die Kräfte straffen und uns

immer wieder hin orientieren auf unser gemeinsam verbindendes Ziel. Das sind auch Fähigkeiten, die nicht jeder so ohne weiteres hat. Zur Unternehmensführung gehört es danach zu schauen, dass das in einer Arbeitsgemeinschaft Menschen mit diesen Fähigkeiten anwesend sind und auch zum Zuge kommen können. Für Sie selbst bedeutet das, sich immer wieder zu fragen: Bin ich gerade dabei, mich zu verzetteln oder lenke ich meinen Willen auf das von mir beabsichtigte Ziel?

Für Arbeitsgruppen ist es wichtig, dass Menschen mitwirken, die immer wieder auf das gemeinsam zu erreichende Ziel hinführen. Gerade Spezialisten und Menschen, die besonders eifrig sind, neigen dazu, dass sie alles besonders gut machen wollen und dabei das Ziel aus den Augen verlieren und sich verzetteln. Die Stringenz für das Ziel, das kann man damit auch ausdrücken. Wenn ich hier den Satz mal so vorlesen darf: Es muss Stringenz für das Ziel, es muss die erforderliche Effektivität und Effizienz des Handelns immer wieder gestrafft und immer wieder neu hergestellt werden. Das ist eine Tätigkeit, die muss jeden Tag aufs Neue erfolgen. Die Schaffensdynamik ist wichtig aber die Bündelung der Kräfte zur einer synergetischen Leistungserbringung ist eine Aufgabenstellung.

Den Sinn bewahren

Im Unternehmen braucht es Menschen, die den Überblick wahren können. Beispiel: Früher hatten die Segelschiffe auf dem vordersten Mast ein so genanntes "Krähennest", wo ein Matrose als Ausguck eingeteilt war, um andere Schiffe oder die Sichtung von Land an die Kommandobrücke zu melden. Menschen, die sich Übersicht verschaffen und das Wesen des Ganzen im Auge behalten können. Diese Dienstleistung muss im Unternehmen gepflegt werden: Haben wir immer das Ganze im Auge? Machen wir nicht Sachen, die zwar an der einen Stelle richtig sind, sich auf der anderen Seite dafür kontraproduktiv auswirken: Das Wesen des Ganzen bedenken oder *den Sinn bewahren*. Das Ganze, der Sinn und Zweck des Unternehmens muss den Beteiligten immer wieder ins Bewusstsein gerufen werden. Das ist ja klar. Unternehmen führen heißt Bewusstsein führen. Bewusstsein führen nicht im Sinne von Manipulation, sondern Bewusstsein schaffen für die Prozesse und Dienstbereiche im Sinne für das Warum, Woher, Wozu, Was und Wie. Dies Amt wirkt

sich auf den ganzen Unternehmensorganismus - auf das ganze, gemeinsame Wirken und die freie Initiative des Einzelnen - aus.

Gewordenes Umdenken

Das nächste ist *das* Amt für den Unternehmer: Gegebenes in Frage stellen und Gewordenes umdenken. Das ist eine Sache, die mir als Unternehmer am meisten Spaß macht und die von meinen Kolleginnen und Kollegen am stärksten „gefürchtet“ wird. Wie oft muss ich hören: „Ich weiß gar nicht, was Sie wollen, Herr Werner, es läuft doch so gut.“ Mein Antwort lautete: „Ja, es läuft gut, aber wir müssen uns fragen, was ergeben sich daraus für Entwicklungsmöglichkeiten?“

Dieser Dienstbereich ist eine ganz, ganz wichtige Aufgabenstellung und er ist im Unternehmen schwer verständlich zu machen. Wenn sich in den Geschäftsprozessen Arbeitsroutinen einstellen, die Sache „rund läuft“ und die Arbeiten in schlafwandlersicher Sicherheit erledigt werden, glauben die meisten Mitarbeiter und Kollegen: Jetzt haben wir es geschafft.

Wenn dann jemand kommt und sagt: So, überlegen wir uns das Ganze einmal und fragen uns, wie man es auch anders machen könnte, dann können Sie sehr lästig werden. Der Erneuerungsimpuls, die Wendung oder gar Überwindung besteht in der Leistung, das Gewordene zu hinterfragen und das Gegebene in Frage zu stellen, das Gewordene umzudenken.

An dieser Stelle ist nach meiner Auffassung der Innovationspunkt – sozioökologisch soziotechnisch, sozioökonomisch und soziokulturell - immer fragend und suchend in die Welt schauen. Das ist auch ein absolutes Vorrecht der jungen Generation: Das Gegebene in Frage stellen und das Gewordene umdenken. Aber jetzt nicht im Sinne, das zu kritisieren oder dagegen anzugehen, sondern zu fragen, was kann man jetzt daraus machen?

In jedem Gewordenen liegt der Samen für Neues, für Künftiges. Das können Sie ganz wörtlich nehmen, Sie müssen immer nach dem Samen suchen, die Frucht ist das alte. Daran labt man sich und hat Spaß und Freude daran. Das Spannende, das

Unternehmerische ist: Wo ist der Nukleus, aus dem das Neue entstehen kann? Ist dieser Dienstbereich im Unternehmen vorhanden dann ist ein Unternehmen innovationsfähig.

Ich bezeichne das als *Innovationsfitness* – die Fähigkeit Altes und Neues so mit einander zu verbinden, damit die unternehmerische Leistungsfähigkeit zumindest erhalten wird – Regeneration – und nach Möglichkeit weiter verbessert wird – Rekreation (Neuschöpfung).

Ein Unternehmen ist im Idealfall ein *perpetuum novile*, insofern man ständig in Bewegung ist, Dinge neu schafft, einübt, sie in die Routine bringt, um daraus wieder das Neue zu entwickeln.

Beispiel: Da aus der Erdbeere, die Sie essen, auch Samen mit gebildet worden sind, können Sie heute hoffen, dass es im nächsten Jahr wieder Erdbeeren gibt. Diese Hoffnung ist auch in einem Unternehmen zu hegen und zu pflegen. Das können Sie wörtlich nehmen, sich vor Augen führen: Immer nach dem Samen – nach dem Potenziellen - suchen.

Mein Sohn war in einem großen französischen Konzern und ist zurzeit in einem großen angelsächsischen beschäftigt. Der eine ist der erfolgreichste Konzern der Welt im Körperpflegebereich und der zweite ist der zweitgrößte Konzern im Pharmabereich der Welt. Da gibt es natürlich immer viel zu kritisieren aus dem Blickwinkel eines 31jährigen. Ich sage immer zu ihm: Das zu Kritisierende ist sicherlich richtig, wichtig ist – bei aller Kritik – herauszufinden warum diese Konzerne trotzdem erfolgreich sind. Deren wirtschaftlichen Erfolge kommen ja nicht von ungefähr. Daraus kann man lernen. Dieses Amt ist für die Reformatoren, die Neugestalter, die Aktivierer.

Anfänge bilden

Das Neue als Zeiterfordernis erkennen, es als Herausforderung erleben und die ersten Schritte dafür unternehmen. Das gilt für Menschen mit Pioniergeist. Diese gehen ganz stürmisch auf eine Sache zu und greifen sie auch auf. Wenn man sie

alleine machen ließe, würde andere Dienstbereiche zwangsläufig zu kurz kommen. Wer so den Anfang bildet, der schaut nicht auf die Details, die Finsternisse und Hindernisse im Rahmen der beabsichtigten Unternehmung. Dennoch und gerade deswegen ist dieses Amt sehr wichtig - Dinge initiieren, in Gang setzen. Jedoch, bei Menschen mit diesen Fähigkeiten bleibt es oft dabei. Damit das begonnene Werk weiter vorangetrieben werden kann bedarf es eines weiteren Amtes.

Werke schaffen

Das nächste Amt ist, das Neue zu verwirklichen, das Werk zu schaffen. Das sind nicht immer die gleichen Menschen, die die Initiative ergriffen hatten. Damit die Initiative nicht Plan bleibt, sondern in die Tat umgesetzt wird bedarf es der Macher. Die Macher greifen die Ideen anderer auf, setzen sie in die Tat um und verwirklichen somit das Neue. Menschen, die in der Lage sind, den Bauplatz einzurichten und das Haus aufzubauen, und nicht nur den Plan dazu haben. Das neu Geschaffene darf nicht für sich – solitär – betrachtet werden, sondern immer im ökologischen, technischen, sozialen und kulturellen Kontext.

Das Neue einfügen

Das neu Geschaffene muss sich organisch einfügen im Sinne von Vielfalt in der Ganzheit. Nehmen Sie ein Unternehmen wie dm-drogerie markt, da gibt es Hunderte von Filialen. Da werden permanent neue Sachen entwickelt. Ideen sind Voraussetzung für Neues. Wichtig ist auch, dass man die Idee in die Tat umsetzt, aber das nützt nichts, wenn das Neue dann in den dm-Filialen nicht in Erscheinung tritt. Es muss in das ganze Unternehmen integriert werden. Ich kann Ihnen aus meiner unternehmerischen Erfahrung sagen, viele Dinge scheitern daran oder können nicht den Wirkungsgrad erreichen, den sie erreichen könnten, wenn es nicht Menschen gäbe, die das Neue in das Bestehende integrieren könnten. Das Neue einfügen, das ist eine ganz große soziale Kunst. Wo befindet sich das größte Hindernis? In den Gewohnheiten der im Unternehmen tätigen Menschen. Das wissen Sie selbst aus Ihren eigenen Erfahrungen. Es gibt Menschen, die kleben förmlich an ihren Gewohnheiten, besonders wenn sie älter werden. Da geht weniger um Lernen, sondern um Entlernen. Die Klippe ist oft die Unfähigkeit zu entlernen, sich alter

Gewohnheiten zu entledigen. Liebgewordenes und auch etwas, das gut läuft, an das man sich gewöhnt hat, los zu lassen und sich mit dem Neuen auseinander zu setzen. Weil dem so ist, erscheint die Umgewöhnung zunächst immer als eine Erschwernis, auch wenn das Neue kurz- oder mittelfristig eine Erleichterung sein wird.

Beispiel: Stellen sie sich vor, Sie seien Produktionsleiter in einem Industriebetrieb. Die Produktion läuft richtig, es entsteht kaum Ausschuss, die im Werk tätigen Menschen beherrschen die Abläufe fast im Schlaf. In einer solchen Situation fürchten Sie nichts mehr als eine Veränderung. „Never change a winning team“, würden Sie sich und anderen sagen. Ja nichts Neues machen, denn alles, was neu gemacht wird, bringt Komplikationen, bringt Unsicherheit, bringt mehr Ausschuss, reduziert den Wirkungsgrad.

Das Neue einfügen, bedeutet zuerst ein Sinken der Produktivität. Danach steigert sie sich langsam wieder, und wenn die Sache gut gelungen ist, ist sie anschließend höher. Also erst mal den Gürtel enger schnallen in der Hoffnung, dass später mehr da ist. Immer diesen Moment im Auge behalten, um das Neue einfügen zu können. Das muss im Unternehmen sehr gepflegt werden, das wäre Unternehmenskultur im tieferen Sinn. Das muss gepflegt werden, damit die Menschen bereit sind, sich auf etwas Neues einzulassen, Altes los zu lassen, und trotz der Schwierigkeiten, die damit verbunden sind, dran zu bleiben. Dabei spielt Vertrauen eine große Rolle. Vertrauen bildet sich immer dadurch, dass man Erfahrungen gemacht hat. Haben Sie neu mit Menschen zu tun, bedarf es Zutrauen.

Zutrauen kann man geben und macht damit seine Erfahrungen. Werden gute Erfahrungen gemacht, dann verwandelt sich Zutrauen in Vertrauen. Vertrauen ist immer eine Sache der Erfahrung. Vertrauen ist die wichtigste Brücke von Mensch zu Mensch. Mit Vertrauen überbrücken Sie die Klüfte innerhalb der betrieblichen Arbeitsteilung und die Kluft zwischen Altem und Neuem.

Wichtig für ein Unternehmen ist es Altes loslassen zu können und sich Neues anzueignen, die damit verbundenen Schwierigkeiten zu überwinden und die Neuerungen in das Bestehende zu integrieren.

Neues und Altes verstehen

Das nächste Amt möchte ich so beschreiben: das Neue ins Bewusstsein bringen, und zwar nach innen und nach außen, also *Neues und Altes verstehen*. Wenn Sie das nach außen denken, dann haben Sie den Bereich der Public Relations. Relation im Sinne von *Bericht, Berichterstattung* wie auch in der heute geläufigen Bedeutung von *Beziehung, Verhältnis*. Die Aufgabe der PR ist permanent bei jeder passenden Gelegenheit der soziopolitischen Umwelt verständlich zu machen, was das Unternehmen eigentlich will, welchen Beitrag es für die Volkswirtschaft leistet und welchen Wert es für die Gesellschaft hat. Nach innen ist es genau so wichtig – als die internen Relationen (IR). Warum gibt es beispielsweise Mitarbeiterzeitungen? Die Relationen – die sozialen Beziehungen - nach innen und nach außen sind immer wichtig. Die Bedeutung, die das Neue hat, und der Kontext in dem es zum Alten steht, ist immer wieder bewusst zu machen. Das ist sehr schwierig zu vermitteln. Dazu bedarf es einer großen Beharrlichkeit - beharrlich im Bemühen und bescheiden in der Erfolgserwartung. Immer wieder beharrlich sein, auf etwas bestehen und an dem für richtig Erachteten festhalten, geduldig bleiben und nie sagen: Das habe ich Ihnen doch schon mal gesagt, das müssten Sie doch wissen. Nein, die Menschen verwirklichen die Dinge ganz anders als man selbst. Je mehr Sie darauf achten und je mehr Sie das als junger Mensch schon berücksichtigen können, desto erfolgreicher wird Ihr soziales Handeln sein. Diese Fähigkeit ist eher bei älteren Mitarbeitern zu finden, deshalb sind sie diesbezüglich im Unternehmen gefragt.

Gehen Sie niemals davon aus, dass der andere etwas genau so versteht wie Sie selbst, dass er es genau so schnell begreift. Gehen Sie auch nicht davon aus, dass der andere beim ersten Mal alles verstanden hat, auch wenn Ihnen das Ganze klar erscheint. Beharrlich im Bemühen und bescheiden in der Erfolgserwartung gilt für das Kommunizieren im Allgemeinen, in der Werbung und für die Public Relations. Immer versuchen, das was man tut, der übrigen Welt verständlich zu machen. Verständlich machen – das liegt ja schon im Wort – kann man nur mit Verständnis. Sie können nicht etwas verständlich machen, indem Sie dem anderen etwas vorwerfen. Das wird oft falsch gemacht, da ist die Klippe. Da sagt man: „Du bist wohl schwer von Begriff oder?“ Sie kennen doch die Sprüche, die man so untereinander hat. Etwas verständlich machen, das ist die Aufgabe, gerade wenn man Unternehmer ist, da muss man sich permanent verständlich machen. Man macht

immer, auch wenn es gut ist, etwas, das für die anderen überraschend und unerwartet ist. Sie müssen sich immer verständlich machen. Und verständlich machen heißt, für die anderen und deren individuelles Wollen Verständnis haben. Man macht es nur sich selbst schwer, wenn man für den anderen kein Verständnis hat. Wenn man kein Verständnis für ihn hat, dann beschimpft man ihn zwangsläufig. Das ist im Grund ganz einfach und trotzdem verstoßen wir alle immer wieder dagegen.

Beispiel: Eine Kundin kommt in den Laden und fragt: Wo ist denn bei Ihnen die Zahncreme? Dabei steht sie vor dem Regal. Das passiert einem doch immer wieder. Man steht irgendwo und sieht den „Wald vor lauter Bäumen“ nicht, dann fragt man die Verkäuferin danach. Diese sagt dann nur: „Da!“ Dieser Ausspruch ist mit einer Gestik und Mimik verbunden, die besagt: sind Sie denn blind? Sie könnte stattdessen sagen: „Schauen Sie bitte die Zahncremes sind hier. Welche Sorte suchen Sie den?“ Den Anderen verstehen, sich verständlich machen im Bezug auf Altes und Neues, das ist im jugendlichen Ungestüm sehr schwer, lässt sich jedoch im Laufe des Lebens zunehmend erwerben.

Erreichtes bewahren

Wie gewonnen so zerronnen, so lautet ein altes Sprichwort. Das zwölfte Amt ist, *das Erreichte zu bewahren*. Viele Neuerungen funktionieren so lange gut, wie man darauf achtet, wenn sich jemand darum kümmert, wenn darauf der Fokus liegt. Fragt man ein paar Wochen oder gar Monate später nach, wie es mit der Neuerung steht, kann man feststellen, dass sich Vieles schon wieder verflüchtigt hat. Damit dies nicht passiert, muss es im Unternehmen Menschen geben, die in den *gewöhnlichen* Abläufen und Verrichtungen eine pflegende und bewahrende Komponente praktizieren. Eine Maschine ist zu Pflegen und zu Warten. Prozessroutinen sind immer wieder mit Bewusstsein zu durchdringen und mit höchster Achtsamkeit zu versehen. Das gilt für die ganze Informatik und Informationstechnik gleichermaßen. Kleine Programmfehler und Misslichkeiten, die auftreten, sind *sofort* zu erledigen. Diese Qualität wohnt bestimmten Menschentypen inne: das sind die Realisierer.

Verwirklichen, in die Tat umsetzen, klar erkennen, einsehen, begreifen, indem man sich die Sache bewusst macht, sind Umschreibungen für diesen Dienstbereich innerhalb eines Unternehmens.

Damit Investitionen fruchtbar werden können, dass sie nicht nur attraktiv sind, wenn sie neu sind. Es ist ein wichtiges Erfolgskriterium, dass eine (Arbeits-) Gemeinschaft in der Lage ist, das Erreichte zu bewahren, zu pflegen und auch zu erneuern, um einen dynamischen Gleichgewichtszustand zu erreichen.

Wechselseitige Durchdringung in Raum und Zeit

Nach der Beschreibung der zwölf Hauptdienstbereiche in Unternehmen, Organisationen, Gemeinschaften und Gesellschaft ist es immer wieder Aufgabe, das Ganze ins Blickfeld zu rücken, um die wechselseitige Durchdringung in Raum und Zeit zu erkennen und zu leisten.

Eingangs sagte ich Ihnen, dass man nie die völlige Harmonie erreichen wird, aber allein schon zu wissen, woran es mangelt und wo unsere Unfähigkeiten sind, ist ein enormer Fortschritt. Das gilt auch für Sie ganz persönlich, wenn Sie sich klar sind über Ihre Schwächen. Da liegt Ihr Entwicklungspotenzial! Deswegen bin ich immer kritisch, wenn jemand von Begabten- oder Elitenförderung spricht. Damit schafft man Einseitigkeit. Wichtiger als Begabtenförderung ist Schwächenausgleich. Das würde ich Ihnen persönlich aus meiner Lebenserfahrung her anraten. Da können Sie sofort bei sich persönlich anfangen. Wenn Sie sich die in den beiden Vorlesungsreihen geschilderten drei Unternehmerrollen, die sieben Hauptprozesse und die zwölf Dienstbereiche im Bewusstsein gegenwärtig halten, können sie zu Ihrer persönlichen Lebenshaltung werden. Damit werden Sie es später, falls Sie einmal Unternehmer werden oder in einer wichtigen Verantwortung stehen sollten, umso leichter haben. Sie können am besten an sich selbst trainieren, indem Sie sich fragen: Was sind meine Schwächen und was kann ich dagegen tun? Immer sich jeden Tag im Sinne von Lebensschulung fragen, was nehme ich mir heute vor, und abends eine Art Rückschau zu halten. Hierzu ein kleiner Tipp: Man stellt sich – bildlich gesprochen - auf die Bühne des Tagesgeschehens und setzt sich gleichzeitig in den Zuschauerraum. In der Tagesrückschau kann man sich fragen: Wie war das denn

heute? Wie habe ich da reagiert, wie war die Situation, wie habe ich da gehandelt? Reflexion können Sie üben, indem Sie jeden Abend Rückschau nehmen. Möglichst mit wenig Promille und ohne Krimi ins Bett gehen, und dann sich wirklich noch einmal konzentrieren. Vielleicht bleibt man einen Moment an der Bettkante sitzen, nimmt sich den Tagesablauf vor und geht rückwärts. Also nicht morgens anfangen bis zur Bettkante, sondern von der Bettkante rückwärts. Das können Sie mal ausprobieren. Dann kommen Sie hinter Ihre Schwächen, und indem Sie Ihre Schwächen entdecken, entdecken Sie Ihre Entwicklungspotenziale. Das ist viel produktiver, aus meiner persönlichen Erfahrung, es ist viel leichter, eine Schwäche auszugleichen als eine Stärke noch zu stärken.

Das gilt auch für Unternehmen: Die letzten fünf Prozent Qualität in der Industrie machen ein Mehrfaches des Fertigungsaufwandes aus im Vergleich zu den ersten fünf. Das wissen auch die Informatiker, die letzte Qualität in der Software zu „erprogrammieren“, ist fast nicht möglich. Aber die Schwächen auszugleichen, da hat man ein ganz Feld für mehr Effizienz vor sich. Das kann man bei sich persönlich üben. Sie sind ja in einer Altersphase, in der die Selbsterziehung mehr und mehr in die Hand zu nehmen ist. Deswegen unser Motto für die Vorlesungen: „Unternimm dich selbst“. Die beste Vorbereitung für Ihr Leben ist, sich selbst zu unternehmen. Da können Sie das alles üben, können alles auch auf sich beziehen. Das berühmte Quäntchen Glück muss dabei sein – *Kairos* eben. Damit hätten wir den Vorlesungsreigen abgeschlossen im Sinne von Orientierungs- und Reflexionswissen. Jede Situation, jede persönliche Biografie ist anders, jede Unternehmensgründung ist etwas anderes. Künftiges wird nie so sein wie es einmal war. Ich darf Sie noch einmal an den berühmten Ausspruch *Heraklits* erinnern – sinngemäß: Man kann im gleichen Fluss nicht zweimal baden. Der verändert sich immer wieder und wir uns auch. Wenn man sich Prinzipien⁶⁰ immer wieder bewusst machen kann, ist man durch wiederholte Übung in der Lage, sie in vielen Situationen geistesgegenwärtig anzuwenden. Das unterscheidet die Erfolgreichen von den weniger Erfolgreichen. Hat man unternehmerisch einen Flop gelandet, dann kann man sie im Sinne einer handlungsorientierten Denkschulung für die Reflexion anwenden.

⁶⁰ <http://de.wikipedia.org/wiki/Prinzip>

Glossar:

Utilitarismus

Phil. Lehre, die im Nützlichen die Grundlage des sittlichen Verhaltens sieht und ideale Werte nur anerkennt, sofern Sie dem Einzelnen oder der Gemeinschaft nützen

Extraversion

Seelische Einstellung, die durch Konzentration der Interessen auf äußere Objekte gekennzeichnet ist

Introversion

Konzentration des Interesses von der Außenwelt weg auf innerseelische Vorgänge (meist in Verbindung mit Kontakthemmung oder –scheu)

Amt

Dienstbereich, Dienststellung, Dienstraum, Dienstgebäude, Verwaltungsbezirk

Perpetuum novile

Gilt auch für den Bereich Educational Entrepreneurship – mehr dazu unter www.perpetuum-novile.de

Potenzial

Leistungsfähigkeit, (Phys.) a) Maß für die Stärke eines Kraftfeldes in einem Raum, b) mögliche Energie, *potenziell*: möglich, denkbar; der Anlage, der Möglichkeit nach

Prinzip

Im Sinne von Grundsatz, Leitlinie, ein Ziel, das möglichst weitgehend verwirklicht werden soll. Es handelt sich gerade nicht um eine Regel