

Auslöser unserer heutigen Wirtschaftsmisere?!

Fehlt unseren
Wirtschaftsorganisationen
die innere Führungs-
genetik?

Heky de Schalieje

Auslöser unserer heutigen Wirtschaftsmisere?!

Fehlt uns und unseren
Wirtschaftsorganisationen
die innere Führungsgenetik?

Heiky de Sebalieje

Heky de Sebalieje

**Auslöser unserer
heutigen Wirtschaftsmisere?!**

Fehlt unseren
Wirtschaftsorganisationen
die innere Führungsgenetik?

Printed in Germany, Selbstverlag

P. Emil Forster
Postfach 1215
90556 Cadolzburg

Für interessierte Verlagsleitungen:

Wenn Sie von den Gedanken angesprochen sind, wie sie in diesem Büchlein zum Ausdruck kommen, dürfen Sie diese Texte gerne als gedrucktes Buch oder Hörbuch verlegen. Ich wünsche mir, daß die Veröffentlichung in einem Kostenminimum stattfindet, damit dieses Werk vielen Menschen zugänglich werden kann.

Sie erhalten die Freigabe über folgenden Kontakt:
e-Mail: hekydesebalieje@t-online.de

Weiter Bücher und Hörbücher des Autors
als freeware download
Homepage: hekydesebalieje.de

Heky de Sebalieje

Deutschland, 03.August 2009

1. Auflage 1993

Überarbeitet Auflage 2009

Vorwort zur Auflage 2009.

Die Wirtschaftsentwicklung der vergangenen Jahre mit ihrer immer drängender werdenden Suche nach Auswegen aus eskalierenden Zusammenbrüchen von Banken und Unternehmen mit der Folge einer wachsenden Massenarbeitslosigkeit hat mich bewogen, meine 1993 der Öffentlichkeit vorgestellten Gedanken über weitsichtige Unternehmungsführung nochmals neu aufzulegen. Bei der Überarbeitung stellte ich fest, daß viele der damaligen Annahmen nun bereits bittere Wirklichkeit werden. Ich habe deshalb kaum etwas an den Texten geändert. Ich denke, es ist gut, sich an die Impulse zu erinnern, die in den 80er und 90er Jahren insbesondere aus Japan auf Europa zu kamen. Es ist eine Chance, zentrale, aber meist versteckte Auslöser unserer heutigen Wirtschaftsmisere zu entdecken.

Ich denke, Menschen, die sich nun bereits auf ein gewisses *Zu-Ende-Denken* ihrer Lebensregelkreise eingelassen haben, werden jetzt vielleicht viel deutlicher als damals vor sechzehn Jahren ein weitgehendes Fehlen innerster Führungsprinzipien in unseren Wirtschaftsorganisationen vermessen, die ein wertschätzendes, vernetzendes, weitsichtiges Denken in das Bewußtsein aller Mitarbeiter einprägt. Es wäre zu hoffen, daß zumindest einige Unternehmen diese innerste Genetik einer Wirtschaftslogik aufnehmen könnten, die sich in einer analogen Betrachtung des Schöpfungsideals, "*dem Ebenbild Gottes*", also an uns Menschen selbst orientiert.

Meine damalige Qual der Wahl: Gedanken zum Titel des Buches.

Ich habe lange über den Titel dieses Buches nachgedacht. Eigentlich müßte es viele Namen erhalten, denn auch der jetzt gewählte Titel gibt nur unzureichend die Zusammenhänge und Vernetzungen wieder, die es berührt.

Vom Grundgedanken her müßte ich es als *ein Handbuch eines alternativen Zu-Ende-Denkens bezeichnen*. Ein Handbuch auch deshalb, weil ich in einigen Teilen versuche, ganz praktisch zu werden.

Aber andererseits geht es um einen entscheidenden Impuls einer Fortentwicklung der Unternehmensführung an der Schwelle des 3. Jahrtausends.

Ich versuche eine Synthese zwischen östlichem Denken und westlicher Logik zu beschreiben, die man als ein inneres Führungsprinzip westlicher Unternehmen, jedoch aus europäischer Identifikation bezeichnen könnte.

Deshalb könnte der Titel auch lauten: *Alternative Grundgedanken einer neuen Unternehmensführung aus europäischer Identifikation durch eine Synthese zwischen östlichem Denken und westlicher Logik*.

Alternativ deshalb, weil ich als ein Außenseiter und Querdenker über Wirtschaftssysteme, Unternehmensführung, über essentielle Zusammenhänge zwischen Menschenführung und zukünftiger sozialer Marktwirtschaft nachdenke.

So könnte man das Buch auch als *Kritische Anmerkungen eines Querdenkers und Außenseiters zu kurzfristigen Wirtschaftssystemen* bezeichnen.

Weil es sich dabei jedoch um einen entscheidenden Öffnungsschritt hin zu einem neuen kreativen Denken handelt, aus dem sich neue Langzeitstrategien für Unternehmen ergeben, könnte ich es auch als ***Langzeitstrategie aus einem neuen kreativen Denken*** bezeichnen.

Dabei stellt es viele bisherige Denkansätze auf den Kopf. Man könnte sagen, es findet in vielen Bereichen eine Umkehr im Denken statt, aus der sich erstaunliche Innovationen ergeben können. Deshalb würde auch ein "neudeutscher" Titel gut passen: ***Innovations-Management by Return.***

Weil ich aber innerste Grundstrukturen einer echten Alternative der Unternehmensführung und Wirtschaftsethik aufzeigen möchte kommt, ein Titel nicht in Frage, der sich in die bisher üblichen Schemata eingefahrener Denkstrukturen einordnen läßt. Es geht ja (auch oder besser) vor allem um Grundfragen unseres Lebens im Zusammenhang mit marktwirtschaftlichen Prozessen, um philosophische Betrachtungen und logische Folgerungen. Deshalb wäre dieser Titel schon eher passend:

Grundstrukturen einer neuen Unternehmensphilosophie im globalen Denkansatz.

Das nun wiederum könnte viele Leser abschrecken, die ich eigentlich erreichen möchte, weil dieses Buch ein Handbuch für JEDERMANN sein sollte. Ob es nun der Fertigungsmitarbeiter an der Montagestraße ist oder der Aufsichtsratsvorsitzende eines Konzerns: Ich will jeden erreichen; denn nur wenn wir neue Wege der gedanklichen Vernetzung aller Glieder eines Unternehmens entwickeln, werden wir neue kreative und damit überlebensfähige Unternehmensstrukturen schaffen können.

Deshalb könnte der Titel auch lauten: ***Ein neues unternehmerisches Denken für JEDERMANN.***

Beim Begriff JEDERMANN geht es nicht um eine Überbetonung des Männlichen. Ich würde sofort viele (selbstbewußte) Frauen gegen mich haben und das wäre ganz falsch. Das alternative Denken, von dem ich schreibe, hat im Gegenteil sehr viel mit Intuition zu tun, die man auch als weibliches Prinzip des Menschen bezeichnen könnte. Es geht um eine logische Hinführung zu einem intuitiv-kreativen Denken, das eine neue, bisher kaum genutzte Innovationsfähigkeit in uns frei setzt. So wäre ein Titel vielleicht besser, der lautet:

Das weibliche Prinzip der Intuition als Basis eines neuen kreativen Denkens in der Wirtschaft.

Mit diesem Titel würde ich allerdings viele nüchtern Denkende vor den Kopf stoßen, die vorwiegend in den bestehenden wirtschaftlich-wissenschaftlichen Modellen eines als *männlich* zu bezeichnenden Verstandesprinzips denken. Doch besonders diese Gruppe eines rational aufgeklärten Menschen will ich erreichen, weil in der Logik des *Zu-Ende-Denkens* unzweifelhaft sichtbar wird, daß wir mit unseren bisherigen Methoden an eine kritische Grenze unserer Wirtschaftssysteme, aber auch unserer generellen Lebens- und Überlebensvoraussetzungen gekommen sind. Deshalb könnte der Titel auch lauten:

Eine neue Logik des "Zu-Ende-Denkens" im Chaos zwischen Ursache und Wirkung.

Dabei versuche ich in weiten Passagen des Buches über die Auswirkungen bisheriger Fehlentwicklungen zu berichten, und versuche die negativen Konsequenzen darzustellen, die dann wirksam werden, wenn wir nicht anfangen, die Dinge *Zu-Ende-Zu-Denken*. Es

geht um die Darstellung einer globalen Vernetzung sich überlagern-der Regelkreise, die uns wie ein undurchdringliches Chaos vorkommen müssen und um die derzeit vorherrschende Unfähigkeit, auf sich anbahnende negative Wirtschafts- und auch Lebensbedingungen eine positive Antwort zu geben. Deshalb müßte der Titel auch lauten:

Eine neue Strategie in der Marktwirtschaft, eine neue Hoffnung für Europa?

Aber auch dieser Titel würde nur unzureichend den globalen Ansatz dieser prinzipiellen Überlegungen zur Unternehmensführung ausdrücken können, denn es geht um ein Konzept, das letztlich grenzenlos weit in die Zukunft unseres Planeten Erde hinein reicht, aber dennoch in ganz kleinen Schritten praktischer Umsetzungen beginnt. Es sind innerste Prinzipien einer Unternehmensführung, die eine grundlegende Strukturveränderung unseres Wirtschaftssystems im Auge hat, jedoch ohne daß sie den bestehenden und "noch" gut funktionierenden Markt durch zu radikale Einschnitte gefährlich destabilisieren wird.

Deshalb könnte ich das Buch auch nennen:

Neue Prinzipien der Unternehmensführung im Balanceakt zwischen wirtschaftlichem Chaos und einem neuen qualitativen Wirtschaftswachstum.

Doch das alles klingt wieder zu theoretisch, zu praxisfern, zu weltfremd. In Wirklichkeit geht es um die Beschreibung ganz einfacher und, wie ich meine, verständlicher Grundprinzipien unseres Lebens, die auch in der Marktwirtschaft, in der Unternehmensführung, ihre Geltung haben müssen, weil es sich um logische Konsequenzen aus *Zu-Ende-Gedachten* Regelkreisen handelt. Es geht um Zusammenhänge die jeder verstehen kann, und diese sind in vielen Beispielen auf unterschiedliche Weise beleuchtet. Es geht dabei letztlich um

ganz praktische Dinge der Umsetzungen, um Freisetzung der Kreativitäts-Potentiale unserer Mitarbeiter in den Unternehmen mit dem Ziel eines qualitativen Wirtschaftswachstums, das aufgrund einer neuen Form eines weltweiten Ethik-Marketing entstehen kann und muß. Es geht um eine neue Methode eines effizienten Gruppenkonsens, um schlanke Unternehmensstrukturen, aber auch um neue Logik-Grundmuster, die es ermöglichen, Prozesse und Innovationen immer mehr von ihrem Wesenskern her zu durchschauen und aufzubauen. Aus dieser Sicht ist es vor allem ein ***Handbuch des Zu-Ende-Denkens im Regelkreis-System der Unternehmensführung.***

So komme ich nicht umhin darzustellen, daß in unseren Wirtschaftsabläufen, in denen Unternehmen eingebunden sind, letztlich alles mit allem vernetzt ist und sich gegenseitig beeinflusst.

Deshalb frage ich Sie, lieber Leser, welchen Titel würden sie an meiner Stelle wählen. In der Tat scheint es so: Allen Menschen recht getan, ist ein Ding, das keiner kann. Und doch muß ich den Versuch unternehmen, mit diesem Buch alle an einen Tisch zu bringen an den Tisch eines gemeinsamen *Zu-Ende-Denkens* der Dinge. Wir alle sind gefordert und so müssen wir den Versuch einer globalen Vernetzung im *Zu-Ende-Denken* wagen. Ich meine, es gibt keine Alternative. Wir müssen lernen, besser *Zu-Ende-Zu-Denken* als wir es bisher praktiziert haben, wenn wir unsere Unternehmensentwicklungen und letztlich unsere Menschheitsentwicklung in eine positive Zukunft führen wollen. Ich halte für möglich, daß eine Mehrheit der Menschen die Logik des Zu-Ende-Denkens nachvollziehen kann, die ich in diesem Buch zu beschreiben versuche.

Gedanken zur Gliederung und Methode des Buches.

Eine unkonventionelle Gliederungsstruktur.

Ich möchte Ihnen zu Beginn dieses Buches die Gliederungsstruktur erläutern, die Ihnen sicher auf den ersten Blick unkonventionell vorkommen mag. Aber diese Gliederung soll eine besondere Dienstleistung für Sie als Leser bieten, von der ich hoffe, daß sie Ihnen das Durcharbeiten oder auch Überfliegen des Buches erheblich erleichtert. Ich weiß, daß gerade die Gruppe der Verantwortungsträger aller Unternehmenshierarchien, die ich mit dem Inhalt ansprechen will, wenig Zeit haben, langatmige Abhandlungen zu lesen. Andererseits will ich aber nicht nur Insider der Unternehmensführung ansprechen, sondern Menschen unterschiedlichster Bildungsvoraussetzungen erreichen und hoffe, so eine Brücke bauen zu können, zwischen einer oft unverständlichen Begriffswelt der Spezialisten und jenen vielen Mitmenschen, die wirtschaftswissenschaftliche Theorien in der Lebenspraxis der Unternehmen umsetzen sollen. So mag einer manchen der hier angesprochenen Themen schon öfter begegnet sein, während ein anderer sich darüber noch keine Gedanken gemacht hat und sie höchst interessant finden wird. Die Fachleute unter den Lesern möchte ich deshalb um Nachsicht bitten, denn besonders für Laien habe ich die zweite Neuerung eingeführt:

Drei Neuerungen der Gliederung:

Erstens werden Sie am Ende des Buches ein detailliertes Inhaltsverzeichnis finden, mit dem ich versucht habe, ein umfangreiches **Auswahlmenü** zu schaffen, das es Ihnen erleichtern soll, Themenschwerpunkte ausfindig zu machen, damit Sie dort ins Buch einsteigen können, wo Ihre Interessen liegen. Die feingliedrige Textstruktur soll außerdem für Spezialisten, **für Schnell- und Querleser,**

ein Überfliegen und blickpunktartiges Erfassen essentieller Inhalte erleichtern.

Zweitens werde ich anstreben, neben Fachbegriffen, soweit ich diese überhaupt benutze, allgemein verständliche Begriffe einzufügen. Je nach Priorität, werden ich den Fachbegriff oder den allgemein Begriff unmittelbar davor oder anschließend zwischen setzen.

Drittens will ich den Versuch unternehmen, Ihnen als Fach-Frau/Mann auch eine Art Auswahlmenü vor jedem Kapitel anzubieten. Es soll eine **Benutzerführung** sein, die Ihnen die Auswahl - *lesen oder nicht lesen* - eines Kapitels etwas erleichtern kann. Ich stelle deshalb vor jedes Kapitel oder inhaltlich entscheidende Abschnitte eine kurze Zusammenfassung, meist in Verbindung mit einer Regieanweisung.

Damit will ich deutlich machen, daß die wesentlichen Aspekte des Buches auch dann für Sie erkennbar werden können, wenn Sie schwerpunktartig lesen. Ich vertrete den Standpunkt, daß man nicht alles gelesen haben muß, um das Prinzip zu verstehen. Aber darauf kommt es mir vor allem an: daß Sie die prinzipielle Botschaft des Buches erfassen.

Ein utopisches Unterfangen?

Wie aus dem Titel und dem Vorwort zu entnehmen ist, geht es in diesem Buch um innere Einsichten und neue Weitsicht in Unternehmens- und Menschenführung.

Es geht um Methoden des Zu-Ende-Denkens im komplexen System einer weltweit vernetzten Marktwirtschaft, in der letztlich auf irgend eine Weise alles mit allem verbunden ist. So wird von Jahr zu Jahr mehr eine ökologische Krise eines bisher nicht gekannten glo-

balen Ausmaßes sichtbar, die genauso ihren Einfluß auf das Marktgeschehen hat, wie eine Veränderung im Verbraucherverhalten und unzählige andere Einflußgrößen. Es klingt natürlich nach einem nahezu utopischen Unterfangen, für dieses grundsätzlich nicht berechenbare chaotische System der Marktwirtschaft grundlegende innere Ordnungsstrukturen aufzeigen zu wollen. Dennoch bin ich davon überzeugt, daß solche grundsätzlichen Ordnungsstrukturen vorhanden sind, die unserer Wirtschaftsentwicklung nachhaltige positive Impulse geben können. Ich bin davon überzeugt, daß wir die derzeitige Wirtschaftskrise überwinden und auch künftige Krisen, die zwangsläufig auf uns zukommen müssen, abschwächen können, wenn wir uns auf die im folgenden dargestellten Prinzipien des Zu-Ende-Denkens einlassen.

Ich bin mir auch deshalb sicher, daß ich nicht nur von grauer Theorie spreche, weil zumindest ein Teil dieser Logikstrukturen vor allem in Japans Wirtschaftssystemen bereits sichtbar werden und Japan so auf dem besten Weg ist, Wegbereiter und Marktführer einer neuen Zukunftsentwicklung wirtschaftlichen Erfolgs zu werden.

Die Grundzüge der Gliederung.

Es geht also um innerste Ordnungsstrukturen und Logikprinzipien in einem komplexen, oder treffender chaotischen System Marktwirtschaft die neue Zukunftsperspektiven eröffnen sollen. Es geht um eine Zurückführung eine Reduktion auf nachvollziehbare, praktisch verwertbare und allgemein verbindliche Aussagen. Ich will diese prinzipiellen Aussagen einer künftigen Unternehmensführung aber nicht einfach theoretisch abstrakt in den Raum stellen, sondern will versuchen, aus bekannten Vorgängen und Prozessen des Wirtschaftsgeschehens Regelkreise aufzuzeigen, aus denen sich als Konsequenz oder Feedback diese Aussagen logischerweise ergeben müssen. Ich scheue mich dabei nicht, hier und da vielleicht einmal etwas

negativ zu überzeichnen, damit daraus um so deutlicher positive Prinzipien und Denkstrukturen abzuleiten sind. Grundsätzlich werden alle Kapitel von diesem Regelkreisdanken durchzogen sein.

1. Kapitel:

Ich versuche, in fünf exemplarischen Beispielen einen gewissen Ist-Zustand unserer Wirtschaftssituation, das relative Chaos negativer Verflechtungen der sich überlagernden Regelkreise bis hin zur globalen Dimension darzustellen.

2. Kapitel:

Hier geht es um Grenzen und Gefahren unseres gewohnten Denkens.

3. Kapitel:

Hier erfolgt nun der Versuch einer logischen Antwort auf die brennenden Fragen aus den ersten Kapiteln. In sechs Abschnitten werden die theoretischen Grundzüge einer Umkehr im Denken beschrieben, aus der sich neue Logikstrukturen für Unternehmen ableiten lassen.

4. Kapitel:

Hier findet eine prinzipielle Umsetzung der Umkehrlogik auf Vorgänge und Prozesse im Unternehmen statt. Dabei werden bestehende Strukturen vielfach kritisch hinterfragt.

5. Kapitel:

Hier geht es um praktische Anwendung und Umsetzung der inneren Führungsprinzipien durch intensive Kommunikation in einem moderativen Dialog.

6. Kapitel:

Der Mensch und seine Bedürfnisse muß im Mittelpunkt unternehmerischen Handelns stehen. Deshalb werden in diesem Kapitel an 12 exemplarischen Beispielen elementare Bedürfnisse von Menschen aufgezeigt, die in verschiedenen Brennpunkten unseres Wirtschaftsgeschehens stehen. Anhand ihrer Krisenerfahrung will ich die Regelkreise eines beginnenden *Zu-Ende-Denkens* aufzeigen und die dabei sichtbar werdenden menschlichen Grundbedürfnisse darstellen.

7. Kapitel:

Aus den elementaren Bedürfnissen des *Zu-Ende-Denkens* werde ich im 7. Kapitel eine zwölfteilige Grundformel der Unternehmensgrundwerteordnung zusammenfügen. Sie ist vergleichbar mit der Erbinformation (DNS) einer Zelle als Informationsbaustein des ganzen Organismus.

8. Kapitel:

Aus der Umkehrlogik des *Zu-Ende-Denkens* und der Unternehmenserbinformation ergeben sich neue Möglichkeiten der Unternehmensentwicklung. Ich will Wege aufzeigen, verschüttete Kreativpotentiale für eine weltweite Vernetzung wirtschaftlichen Handelns neu freizusetzen und zu kanalisieren.

Visionäre Thesen des Buches.

In diesem Buch will ich innerste Führungsprinzipien darstellen, aus denen sich neue Einsichten und Weitsichten in der Unternehmens- und Menschenführung entwickeln, die insgesamt einen größtmöglichen Öffnungsschritt der in uns Menschen vorhandenen kreativen Reserven, Kreativ-Ressources, und unbekanntem schöpferischen Kräfte, Innovations-Potentiale, darstellt. Es ist eine Weitsicht, die ich als logische Folgerung von Erkenntnisprozessen in einigen ex-

emplarischen Beispielen darstellen will. Wenn wir in unserer bisherigen Vorstellung unter einer kreativen Entwicklung eine schrittweise Weiterentwicklung des bereits Bekannten zu einem immer höheren System oder Komplex verstehen, dann stellen diese von mir dargestellten Prinzipien gleichsam dieses bisherige Denken auf den Kopf. Die neu zu entwickelnden Dinge werden nicht vom Bekannten ausgehend betrachtet, sondern von der Utopie her, von der unbekanntem Visionären Zielsetzung.

Das heißt, am Anfang eines jeden Denkprozesses steht die Vision, die Vision eines Produktes, eines Prozesses, oder einer Sache gleich welcher Art. Am Anfang steht der Traum, die Utopie einer Lösung, wie sie nüchtern betrachtet, das heißt nach den derzeit bekannten Fakten, nicht realisierbar scheint. Im symbolischen Vergleich des 3. Kapitels beschreibe ich dieses Traumziel mit der idealen Frucht des Baumes. Von dieser Vision, der Utopie, dem Ideal, aus gehend, wird nun der Weg der Entwicklung stufenweise zurückverfolgt bis in die Ebene des Machbaren.

Entsprechend diesem auf den Kopf gestellten Denken werde ich mit fünf gleichsam utopischen Thesen am Anfang des Buches die grundlegenden Ideen *idealisiert überzeichnet* darstellen. Es geht mir um die Darstellung einer prinzipiellen, letztlich alle Lebensbereiche durchdringenden Grundformel. Deshalb möchte ich mit einer Aussage von Carl Friedrich von Weizäcker beginnen:

"Wer das naturgesetzliche Funktionieren des Organismus völlig durchschaute, der müßte aus der bloßen Kenntnis der DNS-Kette - des Kerns einer beliebigen Zelle dieses Organismus - die Gestalt und Funktionsweise des ganzen Organismus herleiten können."

Wenn der Bauplan eines ganzen Menschen sich im Mikrokosmos einer Zelle auf die Erbinformationskette (DNS) als Grundformel des Lebens reduzieren läßt, müssen wir in den makrokosmischen, größeren, Strukturen unserer Unternehmens- und Wirtschaftsorganisationsformen eine in gewisser Weise vergleichbare, analoge, Ordnungsstruktur und Informationslogik finden können.

Je nach Entwicklungsstand der Grundformel und Kommunikationslogik des Unternehmens wird es unterschiedliche Unternehmensstrukturen, Unternehmensorganismen, geben mit unterschiedlichsten Organisationsformen. In der Analogie, im Vergleich, zur Biologie der Zelle, wird es vergleichbare Organisationsformen vom Einzeller bis zum höchstentwickelten Lebewesen Mensch geben.

Der Mensch ist die uns bekannte höchste Entwicklungsform des biologischen Lebens. Wenn wir einmal das biologische Entwicklungsmodell von Charles Darwin auch auf die Entwicklung von Unternehmens- und Wirtschaftsorganismen übertragen, dann müßte es auch hier eine höchste Entwicklungsstufe geben, die sich in einer Art Grundinformation eines sozialmarktwirtschaftlichen Zusammenspiels definiert. So bleibt für Sie als Leser die Frage zu klären, ob Sie sich mit mir zusammen im Rahmen dieses Buches einmal darauf einlassen wollen, aus den komplexen Evolutionsprozessen der Natur zu lernen und die dort herrschenden Prinzipien auf Wirtschaftsorganismen zu reflektieren:

1. These:

Es gibt ein dem Menschen vergleichbares Entwicklungsideal einer Wirtschaftsorganisation. Die höchstmögliche Entwicklungsstufe der Organisationsform eines Unternehmens ist prinzipiell erreichbar.

2. These:

Es gibt eine Unternehmens-Grundwerteordnung eine Unternehmens-Erbinformation die eine rasche Fortentwicklung zum Idealen hin ermöglicht.

Die höchstmögliche Organisationsform eines Unternehmens beruht auf einer alle Strukturen verbindenden und durchdringenden Grundordnung und Informations-Logik. In dieser *Unternehmens-Erbinformation* sind wiederum alle essentiellen Bedürfnisse des Menschen berücksichtigt.

3. These:

Es gibt Logik-Prinzipien, die ein methodisches Zu-Ende-Denken der Unternehmensprozesse ermöglichen.

Auch wenn dies grundsätzlich utopisch erscheint, sind die Regelkreise und Vernetzungen des Wirtschaftsgeschehens durch eine logische Umkehr der Schlußfolgerungen zunehmend besser zu durchschauen. Dadurch entsteht eine neue unternehmerische Weitsicht, die Zukunftsprognosen sicherer macht.

Durch die Logik des *Zu-Ende-Denkens* aus der visionären Zielsetzung werden bisher schlafende kreative Kräfte, Kreativ-Ressourcen, freigesetzt, die eine zielorientierte Entwicklung von Langzeitstrategien ermöglichen.

4. These:

Wenn Unternehmer und Mitarbeiter sich durch intensivste Kommunikation mit dieser Grundwerteordnung und dem Logik-Prinzip des Zu-Ende-Denkens identifizieren, geschieht eine nachhaltige Gesundung und Fortentwicklung des Unternehmens von innen her, ohne daß bestehende Strukturen gefährlich destabilisiert werden.

Die Einführung und Umsetzung dieser Prinzipien führt zu einer Neuordnung und zieloptimierten Ausrichtung bestehender Prozesse

und Organisationsstrukturen. Im persönlichen Dialog erfolgt eine innere Umbildung der Strukturen aus der kreativen Vielfalt der Mitarbeiter, weil diese ihre Identifikation mit dem Unternehmen auf neu Weise innerhalb von kommunikativ vernetzten Selbstorganisations-Gruppierungen schlanker Unternehmens-Regelkreise finden können.

5. These:

Die hier beschriebene Logik des Zu-Ende-Denkens ist in Analogie, im Vergleich, zur Erbinformation der Zelle ein Ur-Funktionsprinzip, das alle vom Menschen geschaffenen Organisationsformen durchdringt.

Daraus läßt sich folgern: Je mehr Menschen, Unternehmen oder Staaten sich mit der Idee der Logik des Zu-Ende-Denkens und der Grundwerte-Ordnung im Wechselspiel eines intensiven Dialogs identifizieren, um so mehr wird auch der globale Organismus Erde wieder in eine optimierte Ordnung und Überlebensfähigkeit zurückfinden können.

Was bewegt mich als Laie auf dem Gebiet der Wirtschaftswissenschaft dieses Buch zu schreiben.

Ich bin Praktiker, Konstrukteur, Erfinder und habe mir einige Kenntnisse auf dem Gebiet der Unternehmensführung und Wirtschaftsethik angeeignet.

Ich befasse mich seit mehr als 15 Jahren neben dem Beruf intensiv mit prinzipiellen Grundfragen des Menschen aus wirtschaftlicher und philosophischer Sicht und bin seit dieser Zeit intensiver Beobachter des betriebswirtschaftlichen Geschehens. Als technischer Geschäftsführer im eigenen Betrieb, aber vor allem über einen Zeitraum von neun Jahren als freier Mitarbeiter in einem Zulieferunternehmen der Autoindustrie (AG mit 5.000 Mitarbeitern), konnte

ich zahlreiche prinzipielle Erfahrungen sammeln im Zusammenhang mit Menschenführung und Unternehmensethik. Es war mir möglich, in der *besonderen "Konstellation"* des freien Mitarbeiters, wesentliche Bereiche des Unternehmens - von der Vorstandsebene bis zum Mitarbeiter in der Fertigung - intensiv kennen zu lernen. Ich stand dabei weder unter dem unmittelbaren Fertigungsdruck eines Angestellten, noch war ich unverbindlicher Berater.

In meinem bisherigen Leben versuchte ich immer dort, wo es mir sinnvoll und wichtig schien, Perfektionist zu sein, und ich möchte freimütig gestehen, warum: Mir ist es einfach zuwider Dinge zweimal zu tun oder umständliche Wege zu gehen. Deshalb war mein Bestreben, möglichst weit und genau vorauszudenken, denn ich will mir Unannehmlichkeiten und unnötige Mühen ersparen. So ist es immer mehr zur Gewohnheit geworden, und letztlich könnte man sagen, es ist mein Beruf als Konstrukteur und auch mein Hobby: *"Arbeitsprozesse und Lebenszusammenhänge so umfassend wie möglich zu Ende zu denken"*.

Dieses *Zu-Ende-Denken* begleitete mich Zeit meines Lebens mehr intuitiv. Doch insbesondere in den letzten Jahren wurden mir die Prinzipien dieses Zu-Ende-Denkens bewußt und ich konnte gewichtige Zusammenhänge zwischen prinzipiellen Grundwerten unseres Menschseins und wirtschaftlich-logischem Handeln erkennen, die mich immer mehr nachdenklich machten. Das ist nun auch der Grund, weshalb ich dieses Buch geschrieben habe. Je mehr ich mich mit dem *Zu-Ende-Denken* der Unternehmensregelkreise und der überlagernden weltweiten Regelkreisen befasse, um so mehr entdecke ich kritische Faktoren in einem bisher nicht gekannten Ausmaß. Wenn nur wenige sich gegenseitig überlagernde Faktoren ungünstig zusammentreffen, kann es zu explosiv-krisenhaften Entwicklungen in unserer Wirtschaft kommen. Ich erkenne, daß wir mit

unserer bisherigen Wirtschaftsentwicklung in Europa in eine weltweite Strukturkrise geraten sind. Ich erkenne aber auch, daß offenbar immer weniger Menschen bereit oder in der Lage sind, diese hochvernetzten Strukturen unserer Wirtschaftssysteme zu durchschauen, um dann - weit vorausschauend - Gegensteuermaßnahmen gegen sich anbahnende Krisen zu entwickeln. Im Gegenteil scheinen viele Entscheidungen in Wirtschaft und Politik immer kurzsichtiger und damit kurzlebiger zu werden.

So erkenne ich, daß es zu einem methodischen *Zu-Ende-Denken* keine Alternative gibt, wenn wir die Herausforderungen unserer Zukunft positiv bewältigen und größere, meist schmerzhafteste Krisen vermeiden wollen. Wir müssen diesen Prozeß des *Zu-Ende-Denkens* aber nicht nur in den Köpfen der Wirtschaftsführer und Politiker neu beleben, sondern in den Köpfen der Mehrheit unserer Bevölkerung. In einer zunehmend technikfeindlichen und zukunfts pessimistischen Welt brauchen wir dringend neue Perspektiven, die unseren Menschen, unserer Wirtschaft, unserem Land und letztlich dem ganzen Globus neue Hoffnung geben.

Eine Provokation als Leseanreiz.

Ich möchte nun am Ende der Einleitung noch einen weiteren Versuch unternehmen, sie zum Lesen des Buches anzureizen. Auch wenn bis jetzt vieles unverständlich, ja geradezu unglaublich klingt, möchte ich Sie bitten einmal folgendes zu bedenken: Meinen Sie nicht auch, daß es nicht alltäglich ist, wenn ein Maschinenbaukonstrukteur ein Buch über Unternehmens- und Menschenführung schreibt. Wenn die hier beschriebene Logik aus einem einfachen Konstrukteur einen selbständigen Unternehmer, Erfinder und Schriftsteller macht? Wieviel mehr mag diese Logik eine Potenzierung der Kreativität und Innovationsfähigkeit derer bedeuten, die

aufgrund ihres Studiums zu Know-How-Trägern unserer Unternehmen berufen sind.

Und zum Schluß will ich meine Aussagen einmal auf einen provozierenden Höhepunkt bringen: Ich bin davon überzeugt, daß ich innerste Führungsprinzipien künftiger Wirtschaftsorganisationen zusammentragen und auf den Punkt bringen konnte, ohne deren Kenntnis Sie entscheidende Nachteile haben werden, wenn Sie ein künftig optimiert strukturiertes Unternehmen führen, oder in einem solchen mitarbeiten wollen: aber lesen Sie doch einfach selbst! Ich wünsche Ihnen in unser aller Interesse viel Erfolg dabei. Und bitte bedenken Sie, ob es in Zukunft überhaupt eine dauerhaft erfolgreiche Alternative zu einem qualifizierten Zu-Ende-Denken der Dinge geben kann?

1. Kapitel: Woran krankt die westliche Wirtschaft?

Leserhinweis zum 1. Kapitel.

Worum geht es?

In diesem Kapitel gehe ich der Frage nach, woran unsere westliche Wirtschaft krankt. Es ist der Versuch, an Hand von fünf Beispielen auf Fehlentwicklungen und Gefahren unseres Wirtschaftswachstums aufmerksam zu machen, um Sie als Leser zum Nachdenken anzuregen. Es soll eine Art globaler Spiegel sein, der auf wenigen Seiten ein repräsentatives Bild weltweiter Verflechtung wiedergibt.

Wer braucht dieses Kapitel nicht lesen?

Wenn Sie sich jedoch der grundsätzlich schwierigen Situation unserer Wirtschaft durch weltweit vernetzte und sich gegenseitig überla-

gernde kritische Entwicklungsprozesse bewußt sind, können Sie dieses Kapitel getrost überspringen.

Die zentrale Frage!

Am Anfang des 1. Kapitels wird die zentrale Frage stehen: Gibt es eine neue Chance für Europas Wirtschaft. Am Ende eines jeden Abschnitts werde ich in einem Resümee versuchen, eine erste Antwort darauf zu geben.

Gibt es eine neue Chance für Europas Wirtschaft:

Ist die goldene Zeit für unsere deutsche und auch für die europäische Wirtschaft vorbei?

Werden sich unsere Hoffnungen auf Europa bestätigen oder wird in Zukunft ein härterer "Binnenmarkt-Wind" oder "Weltmarkt-Sturm" auch bei uns vermehrt Staub aufwirbeln und für einen gnadenlosen Verdrängungswettbewerb sorgen, mit vielschichtigen und für unsere Wohlstandsgesellschaft vielleicht negativen Folgen? Solche und andere Fragen spuken zunehmend in den Köpfen vieler Mitarbeiter der Betriebe, insbesondere dort, wo eine Konfrontation mit gewissen Marktveränderungen bereits mehr oder weniger hautnah geworden ist. Werden hier nicht mehr und mehr Zukunftsängste sichtbar, die sehr ernstzunehmende Auswirkungen haben müssen auf das Konsumverhalten und die Arbeitsmoral im allgemeinen, aber auch auf die zunehmend erforderliche Flexibilität und Kreativität der Mitarbeiter im besonderen?

Ist unsere Wirtschaftskrise eine Hoffnungskrise?

Inwieweit nun die derzeitige Wirtschaftskrise (Jahreswende 1992/1993) herbeigeredet wurde oder tatsächlich vorhanden ist, läßt sich nur schwer nachweisen; hier wird erst die Zukunft die Wahrheit ans Licht bringen. Daß wir aber mitten in einer Hoffnungskrise stecken, die bereits in vielen Unternehmen ob bewußt oder unterschwellig die Mehrzahl der Mitarbeiter ergriffen hat, wird nun auch mehr und mehr in der Öffentlichkeit bekannt.

Nahezu jeder Manager weiß um diese zunehmende Demotivationslage seiner Mitarbeiter und deren negative kurzfristige oder auch längerfristige Auswirkungen auf Produktivität und Erfolg. Aber kaum jemand scheint ein echtes Rezept parat zu haben.

Aktivismus als Zeichen von Ratlosigkeit?

Vielfach herrscht Ratlosigkeit im Umgang mit dieser Hoffnungskrise, die aber im Selbstverständnis vieler Manager oft durch eine Art "Hyper-Aktivismus" kaschiert wird. Insbesondere unter dem Eindruck einer wachsenden japanischen Konkurrenz auf dem amerikanischen und europäischen Markt wurden gewisse Mängel unserer "Unternehmens-Organismen" sichtbar, gegen die wir in der Tat vorerst einmal nichts Vergleichbares setzen können. Auch hier wird mit viel Gerede und Aktionen, die oft aus ihrem ursprünglichen Zusammenhang gerissen sind, scheinbar mehr verdrängt, als daß wirkliche Alternativen einer *Europäischen "Unternehmens-Kultur"* entwickelt werden.

Müssen Zukunftsängste zwangsläufig Pessimismus auslösen?

So sind viele Zukunftsängste nicht ganz unbegründet, wenn dabei Faktoren wie eine stagnierende Weltwirtschaft und zunehmende Umweltprobleme mit in Betracht gezogen werden. Längerfristig scheinen wir uns auf gewisse Abstriche an unserem Wohlstand ein-

stellen zu müssen. Aber muß deshalb Hoffnung und Optimismus unserer Mitarbeiter in Pessimismus, Hoffnungslosigkeit oder Demotivation umschlagen?

Grundsätzlich ist es sicher eine sehr persönliche Erlebenswelt, die Zuversicht oder Pessimismus des Einzelnen beeinflusst. Aber was kann das Unternehmen dazu beitragen, daß hier ein Umfeld für den Mitarbeiter geschaffen wird, aus dem dieser wieder "echte Hoffnung" schöpfen kann?

Die Herausforderung der Zukunft: Das "*Prinzip Hoffnung*" neu beleben!

Zweifelsohne: der Unternehmer, der es schafft, das "*Prinzip Hoffnung*" im Bewußtsein unserer Mitarbeiter zu wecken, wird in Zukunft zu den erfolgreichen Unternehmern gehören!

Deshalb scheint es mir eine der wichtigsten Herausforderungen unserer Zeit zu sein, dieser Frage nachzugehen. Ich will versuchen, in den folgenden Kapiteln Wege aufzuzeigen, Pessimismus in Hoffnung umzukehren. Es geht mir darum, eine selten praktizierte ursprüngliche Methode des Denkens neu zu beleben, die wesentlicher Bestandteil einer neuen Kreativität und Innovationsfähigkeit sein kann, ja wie ich meine, sein muß. Es geht um Grundprinzipien, aus denen sich neue, überlebensfähigere Unternehmensstrukturen entwickeln können: neue Chancen also für unsere Wirtschaft?

Woran krankt die westliche Wirtschaft?

Auf diese Frage eine wirklich umfassende Antwort geben zu wollen, wäre ein nahezu unmögliches Unterfangen, denn eigentlich müßte ich dann am Anfang der Menschheitsentwicklung beginnen. Seit Entstehung der Erde müßte ein "multidimensionales" Netzwerk an Verflechtungen und Wechselwirkungen berücksichtigt werden, ohne

daß letztlich Chancen bestehen, alles unter einen Hut zu bringen, geschweige denn, es überschaubar darzustellen.

Ich möchte auch nicht damit beginnen, viele der möglichen Krankheitsfaktoren aufzuzählen, wie das im allgemeinen üblich ist, sondern möchte den Blick nur auf einige, für mich wesentliche Beispiele dieses Komplexes richten, und gleichsam "*goldene Linien*" aufzeigen, anhand derer die Symptome besonders deutlich sichtbar werden. Aber auch hier kann es nur um ein "An-Denken" dieser Beispiele gehen; alles andere würde den gegebenen Rahmen sprengen.

Beispiel: "Demotivationskultur"!

Eine Entfremdung zwischen Leistungsnachfrage und Leistungswille?

Wir leben in einer Gesellschaft, die sich möglichst viele vor allem materielle Wünsche erfüllen möchte. Aus Erwartung resultiert Nachfrage, aus der Nachfrage Angebot und aus Angebot Leistung usw. also unsere Leistungsgesellschaft .

Angebot und Nachfrage beinhalten Leistungsnachfrage und Leistungswille als zwei untrennbar verbundene Pole. Mit zunehmender Komplexibilität der Leistungsgesellschaft fand aber ein gewisser Entfremdungsprozeß statt zwischen Leistungsnachfrage und Leistungswille. Der Arbeitssinn wurde für die Mehrheit der Mitarbeiter zunehmend undeutlich, weil, aus welchen Gründen auch immer, die unmittelbare Reibung dieser beiden Pole entfiel.

Die Folge davon: eine mangelnde Identifikation, die aber immer auch negative Auswirkungen auf die Leistungsbereitschaft nach sich zieht. Bemerkte wurde in der Regel sehr schnell die mangelnde Leistungsbereitschaft, aber selten deren wahre Ursachen. Für diesen erkannten Mangel wurden nun in unserer Industriegesellschaft

schnell verschiedenste Rezepturen gefunden in Form einer Vielzahl von Lohn- und Anreiz-Systemen.

Ist alles Motivieren demotivierend?

Ich will nun nicht auf die verschiedenen "*Anreiz-Systeme*" eingehen. Darüber ist genug geschrieben worden. Ich will nur den Grundtenor wiedergeben, den ich auch in meiner bisherigen Berufspraxis bestätigt fand. Reinhard K. Sprenger spricht davon, *daß alles Motivieren Demotivieren ist!* (8)

Rolf Balling prägte den Begriff "*Motipulation*"! (8)

Das sind harte Worte, die einem Fußtritt gleichen, der damit vielen Motivations-Technikern versetzt wird. Sollten so viele, die sich auf das Konzept der Anreiz-Systeme eingelassen haben, einem Irrtum unterlegen sein? Die Unternehmenspraxis bestätigt doch schon über Jahre, daß es nicht mehr ohne Anreiz-Systeme geht! Oder ist der Verdacht doch nicht so ganz unbegründet, daß Anreiz- und Motivierungs-Systeme selbst wesentliche Ursache von Frustration, Demotivation und Hoffnungslosigkeit sind: einer möglicherweise nicht so einfach zu durchschauende Entwicklung also, die allmählich, oft nur unterschwellig, jedoch zunehmend heutzutage ihre Auswirkungen zeigt?

Anreizsysteme zwischen Verführung und Realitätskonfrontation.

Wenn wir die Anreiz-Systeme betrachten, dann ist ihnen allen eines gemeinsam: Sie versuchen, den Mitarbeiter zu einer Leistung hinzuführen oder zu "*verführen*", die er offenbar nicht so ohne weiteres aus freiem Willen erbringen würde. Was aber soll daran falsch sein, wo doch das Leben selbst uns, um leben oder überleben zu können, stark anreizt, oder sogar zwingt? So betrachtet, kann der Unter-

schied wohl nur in der Art des Anreizes liegen. Der Anreiz zur Tätigkeit durch *das Leben* selbst stellt sich als eine Realität dar, die uns so begegnet, wie sie ist, nämlich real, also in sich wahr.

In den Unternehmen ist diese Realitätskonfrontation gestört, wenn nicht sogar unterbrochen, durch eine Vielzahl von "*Organisations-Hierarchie-Stufen*" und wird weitestgehend ersetzt durch "*künstliche Anreizsysteme*."

Durch die künstliche Trennung der Anreize von der Unmittelbarkeit des Marktes wurden aus realen Gegebenheiten "Konstrukte" aus Motivation vielfacher "Motivierung *Motipulation*". Kurzsichtiger Umgang und eine häufig *mechanistische Betrachtungsweise*, die den Menschen als "hierarchisch geschichtetes Bedürfnisbündel" sieht, lassen den Mitarbeiter zu einer "*Reiz-Reaktions-Maschine*" degradieren, die nach der jeweiligen Interessenlage des Unternehmens benutzt oder beiseite gestellt werden kann.

Motivierungs-Systeme degradieren den Menschen.

Aber dürfen und können wir "ungestraft" derart mit Menschen umgehen? Er hat zwar Körper und Empfindungssphäre mit dem Tier gemeinsam - aber darüber hinaus nennt er einen freien Geist sein Eigen. Das erst macht den Menschen zum Menschen! Durch manipulative Anreiz-Systeme aber werden Erwachsene häufig wie Kinder behandelt oder wie Tiere; wobei grundsätzlich festzustellen ist, daß ein manipulatives Verhalten gegenüber Kindern ebenso falsch ist. So findet häufig eine schwerwiegende Mißachtung der Menschenwürde statt. Sicher sind sich die Menschen nur sehr unterschiedlich ihrer Menschenwürde bewußt, die man auch als den innersten Antrieb oder als "Lebens-Motiv" bezeichnen könnte. Aber, ob bewußt oder unbewußt: wahrgenommen wird vor allem Unwahrheit

und Abwertung. Mißtrauen, Nichtbeachtung, Übersehen, Überhören, Geringschätzen, Nichternstnehmen, Nichtzutrauen, Verschaukeln, Manipulieren, das sind nur einige Vokabeln einer versteckten oder offenen Mißachtung der Menschenwürde.

Die doppeldeutige Beziehung in Motipulations-Modellen.

In vielen Anreiz-Systemen wird eine doppeldeutige Beziehung überdeutlich. Vor deren Auswirkungen in den zwischenmenschlichen Beziehungen warnt die Psychologie normalerweise entschieden. Warum Psychologen dennoch an "Motipulations-Modellen" mitwirken, ist aus dieser Sicht unverständlich, sicher aber menschlich.

So scheint in nahezu jedem Anreiz-System die Ursache künftiger Demotivation bereits im Keim vorhanden, und es ist nur noch eine Frage der Zeit, bis sich diese als Frustration oder Hoffnungslosigkeit auswirkt.

Resümee aus einer gescheiterten Motivationskultur.

Das Schwergewicht künftiger Unternehmens-Organisationen müßte deshalb durch "unzweideutige" Vereinbarungen, *durch klare Zielvereinbarungen*, auf Demotivations- und damit *Frustrations-Vermeidung* gelegt sein.

Wer diesen essentiellen Zusammenhang zwischen Anreiz-Systemen und Demotivation, verletzter Menschenwürde und Hoffnungslosigkeit, erkennen kann, mag etwas nachdenklicher werden, besonders wenn er sich dessen bewußt wird, wie "über-verbreitet" Anreiz-Systeme in unserer Wirtschaft sind. Wer sich ferner darüber im klaren ist, daß der immer mündiger werdende Mitarbeiter sich heute - wenn überhaupt - nur einmal manipulieren läßt, der kann ahnen, welch ein vielschichtiges Frustrations-Potential in unserer Wirt-

schaft angehäuft sein mag und welche eine wachsende Mutlosigkeit und Hoffnungslosigkeit daraus resultieren könnte.

Spiegel: Japans Wirtschaftsmacht!

Verdrängen durch positives Denken.

Spätestens seit der Veröffentlichung der "MIT-Studie" (Massachusetts Institute of Technology) mit dem aufreißerischen Titel "Die zweite Revolution in der Autoindustrie" ist sie in jedes "Manager-Munde": Japans Wirtschaftsmacht. Obwohl nach einer ersten massiven Erschütterung sehr bald die Kräfte des "*positiven Denkens*" bemüht wurden und eine Vielzahl von anerkannten oder selbsternannten "Japan-Experten" die Dinge zu "zer-reden" begannen, müßten eigentlich viele Fakten, und hier besonders eine schleichend massiver werdende Wettbewerbskonfrontation, uns nachdenklicher machen.

Wenn wir genauer hinsehen, könnten wir gleichsam wie in einen Spiegel blicken, in dem manche unserer industriellen Fehlentwicklungen sichtbar werden. Aber das ist unangenehm, weil man nicht nur oberflächlich, sondern sehr intensiv hinschauen muß, und es kostet "schmerzhaft" Zeit.

Unangenehme Wahrheiten, die sichtbar werden, wenn wir in die Tiefe gehen, lassen sich nur kurzfristig wegdiskutieren. Manchmal erinnern mich viele dieser beschwichtigenden Erklärungsversuche schon eher an gewisse "Verdrängungs-Symptome", wie sie uns aus der Psychologie bekannt sind.

Reproduzierbare Industriestandards.

Fakt ist, und das hat Japans Wirtschaft durch erste Industriean-siedlungen in Europa bewiesen, daß japanische Unternehmen über ganzheitliche Organisations-Strukturen verfügen, die es erlauben, in kürzester Zeit in vorher industriell schwachen Regionen mit niedri-gem Arbeitsniveau, Werke mit höchsten Produktivitäts-Standards zu installieren. Japanische Organisation ist also auch auf Europa übertragbar und reproduzierbar. Es nützt uns nicht viel, mögliche Schwachstellen und sich anbahnende künftige Konflikte Japans auf breiter Basis zu diskutieren. Sicher kann man aus Fehlern anderer lernen, aber mehr noch aus dem, was sie besser machen, und das kommt bei der jetzigen Diskussions-Phase vielfach zu kurz oder wird falsch eingeschätzt.

Weil wir die Dinge mit unserer gewohnten "mechanistisch-wissenschaftlich" vereinfachenden Brille sehen *wollen*, neigen wir dazu, die uns vorteilhaft scheinenden Methoden ohne Berücksichti-gung ihrer vielfachen Wechselwirkung aus dem japanischen Funkti-ons-Zusammenhang zu nehmen, um sie dann in unsere Betriebe zu implantieren. Wir übersehen dabei, daß wir es bei einigen führenden Unternehmen Japans mit über Jahrzehnte gewachsenen "*Unternehmens-Organismen*" zu tun haben, die auf der "*fruchtbaren Mut-ter-Erde*" einer vielfältigen Tradition gediehen sind.

Lean-Production, eine Medaille mit zwei Seiten.

Lean-Production z.B., übereilt und aus dem ganzheitlichen Zusam-menhang gerissen einführen, bedeutet deshalb vielfache Verunsich-erung, Frustration und so letztlich eine Zunahme an Hoffnungslo-sigkeit. Toyota-Manager der Georgetown-Fabrik in Kentucky mei-nen, es werde wohl 10 Jahre dauern, bis die Fabrik das Toyota-Produktionssystem und dieses scheint eines der weit entwickeltsten Systeme zu sein, voll beherrschen wird.

Muß uns das nicht eine Mahnung sein? Von der historischen Entwicklung angefangen über eine andere Mentalität bis hin zu einer tiefen, sicher auch oft unbewußten Verwurzelung des Glaubens in der Arbeitswelt, haben wir es hier mit einer ganz anderen Kultur zu tun. Elemente aus dieser Erfahrungswelt einfach zu übernehmen und sie zu implantieren, ohne sie vorher "*über Jahre behutsam*" europäisiert zu haben, muß zu großer Verwirrung und vielfachen "schmerzhaften Entwicklungsprozessen" führen.

Resümee aus einer ersten Sichtung des japanischen Spiegels.

So leisten die aus ihrem inneren Zusammenhang gerissenen japanische Wirtschafts-Systeme und auch oft kurzfristig übernommene amerikanische Management-Methoden ihren *negativen* Beitrag zu einer breiten Verunsicherung unserer Mitarbeiter und vielfach parallel dazu zu einer Destabilisierung unserer essentiellen Unternehmens-Strukturen. Nicht weg-zu-leugnen ist eine andersartige Überlegenheit ihrer Unternehmensorganismen.

Deshalb wäre die europäische Industrie gut beraten, sich auf die eigenen Wurzeln zu besinnen und mit den "*guten*" Erkenntnissen aus den "*Spiegeln*" fernöstlicher Praktiken schnellstens eine neue Unternehmensführung "Made in Europa" zu entwickeln.

Illusion: Steuert Europa in die Rezession?

Viele offene Fragen, die Zukunftsängste wecken.

Es wird viel von einer Schaffung neuer Arbeitsplätze durch das vereinte Europa gesprochen, aber keiner weiß so recht wie!

Es wird viel von einem größeren Binnenmarkt gesprochen, aber ist er wirklich größer geworden, oder wird hier größer mit durchlässiger verwechselt?

Sicher werden durch den Wegfall von Zollhindernissen Einsparungen erzielt, aber es werden auch Menschen arbeitslos, die bisher damit ihren Lebensunterhalt verdienten. Und wo werden die freigesetzten Beamten unterkommen? Vielleicht in einem neuen "Bürokratie-Monster" Europa? Da sind viele offene Fragen anzuführen, aus denen in breiten Schichten unserer Bevölkerung zunehmend Zukunftsängste erwachsen.

Einige Parameter einer frustrierenden Wirtschaftsentwicklung.

Ist es nicht wirklich so, daß ein vereintes Europa genau zu einem Zeitpunkt kommt, wo ein bisher latent vorhandener Nachholbedarf im Konsumverhalten der Verbraucher immer mehr zu schrumpfen beginnt. Die Produkte werden immer langlebiger. Europa ist von einer stagnierenden Weltwirtschaft umgeben und wird zunehmend unterwandert von starker fernöstlicher Konkurrenz.

Aber gleichzeitig tragen unsere Unternehmen immer mehr Know How und Fertigungskapazität ins außereuropäische Ausland usw.

Die Frage nach neuen Arbeitsplätzen wird immer drängender.

So muß die Frage ernsthaft gestellt werden, wo die Vergrößerung des Binnenmarktes zu suchen ist und wo neue Arbeitsplätze geschaffen werden? Ich will hier nicht gegen Europa Stimmung machen, sondern ich halte sehr viel von einer besseren Verständigung der Völker, aber ich denke, wir müssen den Tatsachen ins Auge blicken, müssen versuchen, die Realitäten so zu erkennen, wie sie sind

und unsere vielfach kurzsichtigen Denkmuster, die wir bisher *"geliebt"* haben, auch einmal loslassen. Nur so können wir zu neuen Erkenntnissen kommen.

Wenn der Binnenmarkt nicht größer wird, sondern nur durchlässiger, dann geschieht mit Europa das gleiche wie bei nebeneinander liegenden Gewässern mit unterschiedlichen Niveaus: wenn ich die Dämme einreiße, wird sich der Wasserstand auf ein einheitliches Niveau einregulieren. Aber das bedeutet im Klartext: unser hohes deutsches Niveau muß sich den anderen tieferen Niveaus anpassen. Als eine Folge davon könnte ein verstärkter, vielschichtiger Verteilungskampf auf uns zukommen mit regionaler Arbeitslosigkeit in einem bisher nicht gekannten Nachkriegsausmaß. Freilich sagen kurzsichtige Marktwirtschaftler: Konkurrenz belebt das Geschäft. Da werden die Produkte nur noch billiger für uns. Aber was verbirgt sich dahinter? Vielleicht eine zunehmende Konzentration auf multinationale Unternehmen! Wer dort angestellt ist, hat es *"noch"* gut, wer aber abseits steht, hat das Nachsehen. Durch weitere Zunahme der Automatisierung und durch Verlagerungen in Billiglohnländer außerhalb Europas werden viele Arbeitsplätze vorerst einfach einmal wegfallen, wenn es nicht gelingt, neue Märkte zu erschließen oder die Konjunktur erneut anzukurbeln. Die EG-Bauern sind da erste mahrende Vorboten und nun scheint die Stahlindustrie zu folgen. Vom *heimlichen Sterben* der vielen kleinen und mittleren Betrieben spricht ohnehin niemand.

Das sind nur Bruchteile der Überlegungen, mit deren Auswirkungen viele Mitarbeiter bereits hautnah konfrontiert werden, die in den Köpfen vieler Bundesbürger zunehmend *"zu geistern"* beginnen. Wenn dann noch eine doppeldeutige, also vertrauensgestörte Beziehung zum Unternehmen und/oder zum Staat vorhanden ist, sind zunehmender *"Wirtschafts-Pessimismus"* und *"Europa-Feindlichkeit"* schon vorprogrammiert.

Gefährliche Realitäten eines gnadenlosen Verdrängungswettbewerbs.

Hierzu sind aber weitsichtige, realitätsbezogene Antworten nicht nur von Unternehmern gefordert, sondern auch von den Politikern. Der gnadenlose Wettbewerb auf den Weltmärkten zeichnet in jüngster Zeit deutliche *mahnende* Ölsuren auf Europas Stränden. Eine skrupellose oder auch perspektivlose Ölindustrie pokert auf unverantwortliche Weise mit "*Seelenverkäufer-Schrotthaufen*" zu Billigpreisen auf Kosten der Allgemeinheit. Ich will das Szenario eines gnadenlosen Verdrängungswettbewerbs nicht überstrapazieren und auch nicht eine daraus resultierende, neu auflebende rassistische Feindschaft an die Wand malen. Aber dennoch müssen wir der emotionalen Realität unseres Menschseins ins Auge schauen. Wenn die bisherige "*Wirtschafts-Wachstums-Philosophie*" einmal nicht mehr so wie gewohnt funktionieren sollte, und auch damit müssen wir rechnen, werden wir wieder verstärkt mit der emotionalen Ebene unseres Menschseins konfrontiert sein. Das ist nicht wegzudiskutieren und da sollte uns ein Jugoslawien "mitten im Herzen Europas" ein mahnendes Beispiel sein.

Resümee einer europäischen Illusion.

Viele Menschen erkennen oder ahnen diese europäische Problematik, die zunehmend noch durch in den Massenmedien breitgetretene weltweite Problemfelder überlagert wird. Da sind schnelle, aber "richtige" - also richtungsweisende Antworten gefordert. Da ist ein vielschichtiges Umdenken "*not-wendig*", wenn nicht Pessimismus und Hoffnungslosigkeit überhand nehmen sollen und so ein Automatismus in Gang gesetzt wird, der eine schwache Rezession zunehmend negativ verstärkt. Wenn wir weiterhin in unseren Unter-

nehmenskonzeptionen auf Wirtschaftswachstum setzen "*wollen oder müssen?*", wird dann nicht der Binnenmarkt Europa in gewisser Weise zur Illusion? Müssen wir dann nicht neue "Weltmärkte" erschließen, oder besser, sollten wir sie nicht schon gut vorbereitet und erschlossen haben in der "Zweiten und Dritten Welt"?

Frustration ohne Ende? - Der Einfluß der Weltwirtschaft!

Die Konfrontation mit den Weltmärkten ist unumgänglich.

Daß sich die Weltwirtschaft derzeit zu großen Teil in einer Art "Dauerrezession" befindet, scheint ohne Zweifel. Je mehr aber unsere Wirtschaft durch Öffnung mit diesen Märkten kommuniziert, um so mehr spüren auch wir etwas von den dort herrschenden *stürmischen Winden* den Weltmarktrealitäten. Auch wenn das zusammenwachsende Europa in jüngster Zeit wieder damit beginnt, sich gegenüber bestimmten Märkten abzuschotten, wird eine engere Marktvernetzung auf Dauer unumgänglich sein.

Frustrations-Ursachen der Vergangenheit belasten die Erschließung neuer Märkte.

Es wäre müßig, ein umfassendes Bild der Hintergründe dieser Dauerrezession aufzeigen zu wollen. Da es uns aber, wie im vorhergehenden Abschnitt festgestellt, um die Märkte der Zukunft geht und gehen muß, sollten doch einige wesentliche "*Frustrations-Ursachen*" näher beleuchtet werden.

Aus dem Abschnitt "Demotivationskultur" läßt sich folgern, daß Vermeidung oder Bereinigung von Frustrationen elementarer Bestandteil einer erfolgreichen Beziehung sind. Deshalb werden wir

auch hier in den Spiegel der Realitäten schauen müssen, wenn wir neue Märkte erschließen wollen.

An erster Stelle müssen wir feststellen, daß wir Europäer überall da, wo wir unsere vordergründig überlegene *"pseudo-christlich-kurzsichtige"* Kultur verbreitet haben, bestehende Kulturen nachhaltig gestört und oft zerstört haben. Diese haben nahezu ausnahmslos Jahrhunderte oder Jahrtausende ohne uns funktioniert. Zwar oft in bescheidenen Verhältnissen, aber doch ausgewogen in eigener Identität.

Nach einer *"Überformung"* mit unserer Kultur und *"Um-Funktionalisierung"* zu Billig-Lieferanten, gleich welcher Art, war davon nicht mehr viel übrig geblieben. Als zunehmend erkannt wurde, daß Ausbeutung und Unterdrückung zwangsläufig zu einem Kollaps führen müssen, daß wir Europäer auch etwas von unserem "Welten-Kuchen" abgeben sollten, geschah eine weitere Überformung durch eine *"technokratisch-humanitäre"* Entwicklungshilfe.

Konsequenzen einer zweifachen Überformung durch die europäische Kultur.

Nach dieser zweifachen Überformung stehen nun viele Länder der Zweiten und Dritten Welt vor dem Ruin und unzählige Menschen vor dem Hungertod. Und wir Europäer stehen vor zerstörten oder nur schlecht entwickelten, also vor fehlenden Märkten. Mit diesem schier ausweglosen Hintergrund werden durch weltweite Geschäftsverbindungen immer mehr Mitarbeiter in den Unternehmen hautnah konfrontiert, und dieses wird durch Negativberichterstattung der Medien permanent verstärkt. Die Folge: zunehmende Resignation und Hoffnungslosigkeit. Was wir jedoch in Zukunft dringend brauchen ist neue Hoffnung, sind neue Chancen.

Hilfe zur Selbsthilfe als Chance für neue Märkte.

Neue Chancen für unsere Wirtschaft würden neue Märkte darstellen, also keine Armenhäuser und Bedürfnisanstalten, die immer unersättlicher Moloch sein müssen!

Neue Märkte können jedoch nur dort entstehen, wo selbständige und lebensfähige Handelspartner, also zumindest *funktionierende Ökonomiesysteme* existieren, mit denen Warenaustausch stattfinden kann.

Hier hat *Gottseidank* bereits ein "*zartes Pflänzchen*" eines Umdenkens zu wachsen begonnen:

Es heißt *Hilfe zur Selbsthilfe* als Kernaussage des Subsidiaritätsprinzips, das ein Strukturprinzip unserer Verfassung ist. Es geht darum, das Gemeinschaftsleben so zu ordnen, daß übergeordnete Gemeinschaften nur die Aufgaben an sich ziehen, die von der untergeordneten nicht erfüllt werden können. Aber leider ist dieses Prinzip in der Vergangenheit im Verhältnis zu den armen Ländern zu wenig beachtet und umgesetzt worden

Resümee aus einer frustrierenden Weltwirtschaftssituation.

Wenn wir anfangen, die Netzwerke der gegenseitigen Beeinflussung zu durchschauen, ist es unverkennbar, daß Europa ursächlicher Auslöser vielfacher Frustrationen und Reibungsverluste einer rezessiven Weltwirtschaft war und immer noch ist. Leider wird von viel zu wenigen der Zusammenhang zwischen einer notwendigen Solidarität und künftigen Märkten in der Dritten Welt und die damit zusammenhängende Sicherung unserer künftigen Arbeitsplätze gesehen. Wenn überhaupt, steht nach wie vor der Ruf nach staatlichen Aktionen und Rahmenbedingungen an erster Stelle. Doch das kann nur ein Teil der erforderlichen Maßnahmen sein. Wenn alle Augen nur auf die Politiker warten, wird auch dieses "*Pflänzchen*" einer

neuen weltweiten Solidarität, aus der neue Handelspartner wachsen könnten, bald wirkungslos verkümmern. Hier ist mehr *"not-wendig"*. Hier werden kreative Unternehmer gefordert und deren innovative Mitarbeiter.

Ich denke, es gäbe viele neue Möglichkeiten, die bisher im *Wirtschafts-Wachstums-Rausch* nur wenig bedacht wurden. Gerade Unternehmen mit weltweiten Verbindungen durch Auslandsstandorte und Handelspartner in der Dritten Welt hätten hier beste Voraussetzungen, vielfältigste Angebote an *"Sinnarbeit"* zu fördern und zu kanalisieren. Sinnarbeit als subsidiäre Hilfe zur Selbständigkeit für die Zweite- und Dritte Welt in erheblich größerem Umfang betrieben als bisher, wäre jedoch nicht nur ein humaner Akt *gönnenhafter Europäer*, sondern könnte schon bald ein entschiedener Beitrag zur Entwicklung neuer Märkte und damit zur Beseitigung *auch* europäischer Arbeitslosigkeit werden.

Aber dazu müssen wir auf breiter Front beginnen, anders als gewohnt zu denken, denn der Gedanke ist "die Mutter der Tat", sagt der Volksmund zurecht. So wird eine echte neue Hoffnung und damit eine neue Chance für Europas Industrie sicher zuerst in den Köpfen der "VIELEN" beginnen, die anfangen, den Gedanken einer neuen weltweiten Solidarität *Zu-Ende-Zu-Denken*.

Bedrohung: Ressourcen-Verschwendung und Umweltzerstörung!

Negative Darstellungen der Umweltsituation setzen pessimistische Kreisläufe in Gang.

Wenn wir führenden Wissenschaftlern glauben wollen, Stichwort "Club-of-Rome" oder Weltkonferenz über Umweltentwicklung 1992 in Rio de Janeiro, dann steht uns keine *"gute"* Zukunft ins Haus. Das Thema Umwelt-zerstörung gehört zu den Lieblingsthemen unserer

Medien. Ich will all diese Aktivitäten und dieses "Finger-auf-die-Wunden-legen" nicht verurteilen. Es ist sogar höchst notwendig! Aber müssen wir uns wundern, wenn sich langsam aber sicher im Unterbewußtsein unserer Mitmenschen Resignation und Hoffnungslosigkeit breit machen, wenn nur noch negative Bilder unserer Zukunft gezeichnet werden, zu denen es keine Alternativen zu geben scheint?

Es ist eine Fähigkeit des Menschen, Bilder und Vorstellungen zu verinnerlichen, sie gleichsam aufzusaugen, und so in seine eigene Vorstellungswelt zu integrieren. Je nach Bewußtsein und Kenntnis kann er sich aber auch dagegen verschließen.

Doch in unserer Gegenwart müssen wir uns immer mehr die Frage stellen: "Wer kann sich wirklich noch gegen diese Überflutung durch *"Negativ-Meldungen"* abschotten? Und wo sind die positiven Gedanken, die Berichte, die zuversichtlich stimmen und neuen Mut machen? In den vergangenen Jahrhunderten hatte man die Bedeutung positiver Normen und Vorbilder und deren Einfluß auf ein positives Denken, ob bewußt oder unbewußt, offenbar besser erkannt. Ohne Zweifel, negative Bilder und Gedanken sind suggestive Kräfte, die allmählich in unser Unterbewußtsein eindringen und dort im Stillen ihre destruktive Wirkung tun. Das lehrt uns auch die moderne Psychologie. So befinden wir uns durch eine zunehmende Vermarktung von negativen Sensationsmeldungen offenbar in einem Teufelskreis, aus dem nur schwer ein Ausweg zu finden ist. So verbreitet sich immer mehr Zukunftspessimismus und dieser wird zu einer existentiellen Bedrohung!

Hoffnungsinspiriertes Denken gegen pessimistische Selbstzerstörung.

Wir können sicher die Realitäten unserer weltweiten Probleme nicht verschweigen oder verdrängen. Wir müssen endlich erkennen, daß die Schere der sich negativ verändernden Umwelt- und damit Lebensbedingungen im Verhältnis zur Wirksamkeit von Gegensteuermaßnahmen der Verantwortlichen immer weiter auseinanderklafft. Wir werden in vielen Bereichen grundlegend und radikal umdenken müssen! Aber wir müssen uns dazu Zeit geben. Eine Zeit, die uns eigentlich nicht mehr so unbeschränkt zur Verfügung steht, wie wir immer dachten.

Die alte Vorstellung vom Schlaraffenland ist gescheitert.

Die alten Vorstellungen, daß in immer mehr Ländern Wohlfahrtsstaaten nach europäischem Muster entstehen, die Utopie eines weltweiten Schlaraffenlands, also die eine jener versteckten Beweggründe einer *"pseudo-christlich-kurzichtigen Ideologie"* war, mit deren Legitimation Europäer viele gut gewachsene Kulturen weltweit zerschlagen haben, kann nicht mehr aufrechterhalten werden. Nehmen wir einmal an, wir könnten und wir würden alle Menschen weltweit in unseren Lebensstandard versetzen: wäre die Erde dann nicht bereits in wenigen Jahren ausgebeutet und unwiederbringlich verseucht?

Resümee einer globalen Bedrohung.

So können wir folgern, wenn wir also nicht den größten Teil der Menschheit einfach *"abschaffen"* oder durch manipulative Eingriffe am Leben hindern wollen, um der Vergeudung der Rohstoffe, der Ressourcenverschwendung und der Umweltzerstörung Einhalt zu gebieten, müssen wir ein neues solidarisches Zu-Ende-Denken lernen. Und das ist unsere Chance in Europa, daß neue solidarische Impulse ausgehen, die die Verstrickungen der Negativkreisläufe

durchbrechen: Wir brauchen ein neues *Zu-Ende-Denken* der Wirtschaftszusammenhänge, verbunden mit neuer Ideenvielfalt "*kreativen Teilens*" im Sinne einer "*Hilfe-zur-Selbsthilfe*". Diese solidarischen Impulse aus Europa könnten für die Menschen der Zweiten- und Dritten Welt beispielhafte Anregung sein, die eigenen Lebenszusammenhänge *Zu-Ende-Zu-Denken*, eine Chance also, sie zu verantwortlichem Handeln in Fragen des Bevölkerungswachstums und der Umweltzerstörung zu ermutigen.

2. Kapitel: Die Folgen einer "Wissens-Explosion".

Leserhinweis zum 2. Kapitel.

Worum geht es?

Wenn wir die Überlegungen des vorherigen Kapitels auf den Punkt bringen, wird eine in fünf Ebenen gegliederte, sich gegenseitig überlagernde Frustrationskette sichtbar, aus der nur schwer Hoffnung zu schöpfen ist. Hoffnung und Zutrauen in eine "*gute*" Zukunft sind aber elementare Voraussetzungen einer positiven Wirtschafts- und auch Menschheitsentwicklung.

So ist festzustellen: Es werden dringend Aussagen benötigt, die neue Hoffnung ermöglichen: Dies müssen jedoch Aussagen sein, die den Realitäten einer ungeschminkten Wahrheit entsprechen! Aber was ist die Realität, was ist die Wahrheit? Welche Antwort kann uns dazu unsere bisher praktizierte "*Wissenschaftlichkeit*" geben?

Ohne Zweifel, wir befinden uns zur Zeit in einer explosionsartigen Entwicklung des Wissens aus der Erfahrung des *empirischen Wissens*. Was aber ist die Antwort aus dieser "*Wissens-Explosion*" auf den existentiellen, oft stummen Aufschrei der "*Vielen*" nach neuen

Perspektiven? Sollte nicht ein "*Mehr-an-Wissen*" auch ein "*Mehr-an-Weisheit*" bedeuten? Aber gerade die Erfahrungen dieser Tage zeigen, daß trotz der immensen Zunahme des Spezialwissens die Hoffnungslosigkeit permanent wächst.

Wenn wir auf *traditionelle "Weisheits-Aussagen"* zurückgreifen, so lehren uns diese, daß es ohne Hoffnung nur schwer eine sinnvolle, kreative Entwicklung geben kann. Ich will deshalb in diesem Kapitel der Frage nachgehen, warum umsetzbare, "*weisheitsvolle*", Antworten unserer heutigen Wissenschaft, auf brennende Fragen unserer Zeit, so lange auf sich warten lassen, oft unzureichend sind und manchmal zu spät kommen.

Zum Schreibstil und wer das 2. Kapitel lesen sollte:

Ich versuche in diesem Kapitel, bewußt etwas überspitzt und bildhaft zeichnend, auf Grundprobleme unserer gewohnten wissenschaftlichen Vorgehensweise aufmerksam zu machen. Dieses Kapitel könnte durchaus als eine Art Gewissenserforschung unseres wissenschaftlichen Denkens gesehen werden. Deshalb dürfte es für jeden anregend zu lesen sein, der den Anspruch erhebt, im üblich verstandenen wissenschaftlichen Sinne logisch zu denken.

Zum besseren Verständnis des 3. Kapitels ist in jedem Fall der letzte Abschnitt (Grenzen:) zu empfehlen, der eine gewisse Zusammenfassung des 2. Kapitels darstellt und auf das 3. Kapitel überleitet.

Verwirrung: Die permanente Zellteilung des "Know-how".

Die wissenschaftliche Selbstbeschränkung auf das Know-how.

Täglich können wir es beobachten: das Fachwissen nimmt ständig zu, in manchen Fachbereichen mit rasanter Geschwindigkeit. Aber was geschieht hinter den Kulissen in Laboratorien und Forschungsanstalten? Was ist die Quintessenz unseres Wissens? Was tun Wissenschaftler eigentlich?

Ideen, also Einfälle, von denen wir oft nicht wissen, wie sie in uns "*hinein-fallen*", werden systematisch erprobt. Es handelt sich dabei um meßbare, berechenbare, reproduzierbare Größen: also um Vorgänge, Zustände, *Mechanismen*. In unserer Wissenschaft werden im wesentlichen nur Dinge anerkannt und weiterentwickelt, die diesem Anspruch gerecht werden.

Auf diese Weise unterliegt unsere Wissenschaft ihrer eigenen Selbstbeschränkung auf das, was gerade als Wissenschaft anerkannt ist. Das gilt sicher heute noch genauso wie zu Galileis Zeiten. Nur manche Begriffe und Dimensionen sind andere geworden. Es ist eine Selbstbeschränkung eben im weitesten Sinne auf "*Mechanismen*". Wissenschaftlich in unserem heutigen Verständnis wäre demnach nur das "*Wie*", also die nachvollziehbare Handlung, das "*Know How*".

Eine grenzenlose Experimentierfreude.

Wer kennt nicht die Faszination, "*Unbekanntes*" zu "*ent-decken*", es sichtbar, greifbar, nachvollziehbar zu machen: gleichsam ein "*Ur-Experimentier-Spieltrieb*" im Menschen, der sicher auch *besessen* machen kann! Und es scheint in der Tat einer der stärksten *Antriebskräfte* unseres Menschseins zu sein, der hinter der Wissenschaft steht. Ist es deshalb verwunderlich, daß gerade in diesem Bereich eine immer schnellere *Zellteilung des "Know How"* stattfindet.

Der Experimentierfreude sind kaum noch Grenzen gesetzt, und da, wo solche vorhanden sind, können sie ja pfiffig umgangen werden.

Bittere Konsequenzen einer Selbstbeschränkung.

Warum aber forschen wir und was sind die Konsequenzen? Sicher haben wir Ziele, aber können diese Ziele richtig, d.h. vollständig sein, wenn wir uns nur auf das Meßbare, Nachvollziehbare beschränken, um damit *"Unbekanntes", noch nicht Meßbares*, weitestgehend ausschließen?

Was sind die unangenehmen Folgen eines derart begrenzten Forschens und Experimentierens? Die Vergangenheit hat hier Erschreckendes zutage gefördert, wie z.B. erste Atombombenversuche in USA, Leidensweg Dioxin, Contergan, und in jüngster Zeit der sorglose Umgang mit der Kernkraft in den Ländern der ehemaligen UdSSR skandalös zeigen. Immer war und ist festzustellen, daß die negativen Folgen zum Zeitpunkt der Experimente weitestgehend unbekannt waren oder nicht für möglich gehalten wurden. Welche tödliche Irrtümer waren die Folgen und werden es in Zukunft sein!

So stellt sich mehr denn je die Frage: wer was erforscht und wer dann alles koordiniert und kontrolliert? In welche *zweifelichtigen Hände* wird das *"Know How"* im Laufe der Zeit gelangen können? Werden Mini-Atom-, Mini-Chemie- oder Mini-Biologie-Bomben unser Leben in Zukunft bedrohen oder erpreßbar machen? Aber alleine schon die Frage, wie die zunehmend machbare *"Apparate-Medizin"* noch zu finanzieren ist und welchen Sinn es haben wird, wenn wir die lebenserhaltenden Maßnahmen so weiter treiben bis, letztlich nur noch das Gehirn übrig bleibt, bereitet uns doch erhebliches Kopfzerbrechen. Da brauchen wir gar nicht erst in einer hypothetischen Nutzen-Risiko-Abwägung über potentielle Gefahren der Gentechnik spekulieren.

Resümee einer verwirrenden Zellteilung des Know-how.

Gegenüber den Hoffnungen, die aus wissenschaftlichen Experimenten hervorgegangen sind, wie z.B. Schutzimpfungen, die in unserem täglichen Leben kaum noch Aufmerksamkeit erregen, überwiegt derzeit die Angst vor vielen unbekanntem Gefahren aus wissenschaftlichen Experimenten, die durch die Medien marktschreierisch verbreitet werden. Ist nicht das *"immer-neue-Erschrecken"* zur Zeit nahezu an der Tagesordnung und damit ein zunehmendes Mißtrauen gegenüber "Wissenschaftlichkeit" ein *"Wissenschafts-Pessimismus"* also *namens Hoffnungslosigkeit*?

Und in der Tat können viele negative, ja sogar lebensbedrohliche Folgen nicht wegdiskutiert werden. Deshalb müssen wir uns ernsthaft der Frage stellen, wo uns die gewohnte Art wissenschaftlichen Denkens, dessen Hauptaugenmerk auf das *"Know How"* gerichtet ist, hinführt. Brauchen wir nicht auch hier ein *Umdenken*, das neue Hoffnung macht?

Chaos: Das "multi-dimensionale" Netzwerk der Verflechtungen!

Kann uns eine zunehmende Spezialisierung die Lösung unserer Zukunftsfragen bringen?

In den Laboratorien wird mit größter Sorgfalt und höchst spezialisiert versucht, *die Dinge* isoliert und, (so weit) *"wissenschaftlich meßbar"*, gesichert abzuwickeln: Den besten Willen dazu wollen wir einmal unterstellen!

Aber genügt diese immer höhere Spezialisierung, wenn die entwickelten *"Mechanismen"* auf den *"Organismus Leben"* losgelassen werden. Werden nicht gerade in jüngster Zeit immer mehr kritische

Faktoren sichtbar, ob ich nun das Waldsterben nenne, Ozonloch oder Allergien, die auf bisher ungeahnte Wechselwirkungen hinweisen?

Sind wir denn wirklich davon überzeugt, daß wir mit unserer gewohnten Art, wissenschaftlich zu denken, Irrtümer oder gar Katastrophen globalen Ausmaßes verhindern können, wenn wir unsere Ideen als relativ isolierte "*Laboratoriums-Experimente*" entwickeln, um sie dann in einen "*überdimensional-komplexen Welten-Organismus*" zu entlassen?

Eugen Roth bringt es auf den Punkt: Die bitteren Konsequenzen "*wissenschaftlich-isolierten Handelns*".

Eugen Roth hat einmal diesen Vorgang "*wissenschaftlich-isolierten Handelns*" sehr treffend in einem Gedicht beschrieben, das ich hier zitieren möchte (13):

*Ein Mensch, was noch ganz ungefährlich, erforscht die Quanten,
schwer erklärlich.*

Ein zweiter, der das All durchspäht, erforscht die Relativität.

Ein dritter nimmt noch harmlos an, Geheimnis stecke im Uran.

Ein vierter ist nicht fernzuhalten, von dem Gedanken, Kern zu spalten.

Ein fünfter, reine Wissenschaft, entfesselt der Atome Kraft.

*Ein sechster, auch noch bonafidlich, will die verwerten,
doch noch friedlich.*

Unschuldig wirken sie zusammen, wen dürften einzeln wir verdammen?

Ist nicht der siebte erst und achte, der Bomben dachte und dann machte,

ists nicht der Böseste der Bösen, ders dann gewagt sie auszulösen?

Den Teufel wird man nie erwischen, er steckt von Anfang an dazwischen."

Resümee aus einer chaotischen Verflechtung.

Jeder denkt in guter Absicht, aber er denkt für sich isoliert, sozusagen innerhalb seines *Teller-Randes*, und meint, Gutes zu schaffen. Aber er schafft Voraussetzungen, die in der *Wechselwirkung des "nicht-isolierten"* Lebens zur *"teuflischen"* Gefahr werden. Sind wir da nicht durch *"tödliche"* Lebensbilder der Vergangenheit auf erschreckende Weise aufgefordert *umzudenken*? Es wird also in Zukunft ein Denken notwendig sein, das weit über den *eigenen Teller-rand* hinaus in andere Denkregionen schaut und die richtige Netzwerkverbindung mit diesen anderen *"Tellern"* mit diesen anderen Denkräumen schafft?

Grenzen: "Analytisch-extrapolierende" Denkmodelle.

Drei gravierende Nachteile des üblichen Denkens.

Die bisher weit verbreitete und allgemein übliche Methode eines analytisch-extapolierenden Denkens weist drei gravierende Nachteile auf:

**** Unzureichende Berücksichtigung unbekannter Risiken und Gefahren.***

**** Langsame Denkgeschwindigkeit mit der Folge von langwierigen, oft schmerzhaften Erkenntnisprozessen.***

**** Eingeschränkte Innovation durch vielfache Ausgrenzung von Intuition und Inspiration.***

Die legitime Trägheit empirischer Denkmodelle.

Man könnte geneigt sein, diese "*empirische Denkmethode*" mit dem natürlichen Wachsen eines Baumes vergleichen. Damit wäre die allgemein übliche Aussage in einer analogischen Sichtweise zu begründen: "*Es dauert eben seine Zeit, bis die Ergebnisse, die Früchte sichtbar werden*". Es wäre damit gleichsam eine *Absolution* für geistige Trägheit oder für eine mögliche falsche Vorgehensweise unter dem Deckmantel der Wissenschaftlichkeit festgeschrieben.

Doch dieser Vergleich stimmt nicht einmal vom zeitlichlangwierigen Erkenntnisprozeß her, weil ein natürlicher Baum schon von Anfang an auch im Keim bereits vollständig vorhanden ist und nur noch der Entfaltung bedarf, wenn die Rahmenbedingungen dazu gegeben sind.

In der Realität ist vieles, was unter gebräuchlichen *empirisch-wissenschaftlichen Denkmethode*n verstanden sein will, weniger komplex. Da wird Baustein für Baustein mühsamst zusammengefügt, denn in einer "*selbstbeschränkten Denkwelt*" wächst nur wenig von selbst, bis dann irgendwann das Ergebnis *die Frucht* sichtbar wird. So bleibt die brennende Frage: "Werden wir uns solche Denkmodelle in Zukunft noch leisten können?"

Darstellung des Erkenntniskomplexes am Beispiel des natürlichen Baumes.

Am Beispiel eines natürlich gewachsenen Baumes läßt sich die Begrenzung unserer Denkmodelle auf andere Weise verdeutlichen:

Wenn wir einmal von einer bereits gemachten Erfindung ausgehen, liegt das Ergebnis wie ein zusammengesetztes Puzzle, oder wie eine

Frucht mit Baum mit Stamm, Ästen und Zweigen "*dem verästelten Erkenntnis-komplex*" als vollständiges Bild vor uns.

Wären wir in der nun Lage, dieses vollständige *Erfindungs-Bild* zu betrachten, hätten wir die Möglichkeit, nahezu unendlich viele "*mögliche*" *Erkenntniswege*, Voraussetzungen, Denkanstöße usw. ausfindig zu machen, die alle über mehr oder weniger große Umwege zu einem *Ergebnis*, "*zu einer Frucht*", geführt haben könnten!

Unser übliches Denken beginnt bei den bekannten Größen.

Das, was ich meine, wird deutlich, wenn wir uns einmal "eine" Frucht am Zweigende eines Baumes vorstellen, nämlich die schönste und reifste und den natürlichen Baum als einen symbolischen Vergleich der Verästelungsmöglichkeiten möglicher Erfindungswege erkennen, in denen diese Erfindung, diese Frucht eingebettet ist.

So können wir zwei Betrachtungsweisen wählen. Wir betrachten das Gesamtbild oder wir versuchen, den Weg vom Stamm zu dieser Frucht gleichsam mit dem Finger Schritt für Schritt nachzuzeichnen. Und in der Tat trifft der Vergleich sehr gut zu. In der "*vollendeten*" Erfindung erscheint diese wie ein immer schon da gewesener, gewachsener "*Erkenntnis-Baum*" in unserem Erkenntnisweg aber als dynamischer Prozeß eines "*Puzzle-Spiels*", den wir Schritt für Schritt nachvollziehen können.

Üblicherweise, vermeintlich auch logischerweise, fangen wir von bekannten Größen her an und bewerten, welches "*Puzzle-Teilstück*" an welcher Stelle in welcher Lage zusammengesetzt werden muß. Wir fangen von unten her bei Untergrund und Baumstamm, also von bekannten soliden Größen her an und setzen nun Stück für Stück das "*Erkenntnis-Puzzle*" zusammen. Das verstehe ich, auf bildhaft Weise ausgedrückt, unter dem **Begriff** "*analytisch-extrapolierendes Denken*".

Je nach Begrenztheit, Isoliertheit, unseres Denkens, werden diese Puzzle-Teilstücke größer oder kleiner ausfallen. Wenn wir das *Ziel "Frucht"* im Auge haben, werden wir sicher so schnell und so wissenschaftlich abgesichert wie möglich versuchen, diesen Weg zum Zweigende nachzuvollziehen. Wir werden Beweise anführen und Vergleiche mit bekanntem *"Bewiesenem"*. Wir werden prüfen und statisch berechnen. Wir werden vielleicht relativ schnell oder zufällig, auf eine *"Frucht"*, auf ein Ergebnis stoßen.

Die Suche nach dem Optimum.

Der *"Erkenntnis-Sucher"*, der Techniker, der Forscher oder wer auch immer der die Dinge nur oberflächlich zu Ende denken kann oder will gibt sich häufig mit dem ersten, brauchbaren Ergebnis zufrieden. Nicht so der *moderne "Erkenntnis-Sucher"*. Er hat gelernt, daß es auch noch ein besseres Ergebnis, also eine süßere, reifere Frucht, und letztlich ein Entwicklungs-Optimum geben könnte, und diese zu finden, will er nicht dem *Zufall* überlassen. Für ihn würde immer ein bitterer Beigeschmack bei einem solch *"zu-fälligen" Ergebnis* zurückbleiben. Deshalb wurden in der Vergangenheit eine Vielzahl *"Werte-Analysier-Methoden"* ausgedacht, die zu einem *"systematisch-optimierten"* Ergebnis führen sollen.

Der bittere Nachgeschmack "analytisch-extrapolierender" Denkmodelle.

Aber wird nicht immer ein bitterer Beigeschmack bleiben, bevor nicht das ganze Bild, das reale Bild, des *"Erkenntnis-Baumes"* sichtbar ist, und alle Früchte miteinander verglichen sind? Dies dürfte aber ein mühsamer, langwieriger und manchmal auch *"leid-voller"* *Puzzle-Weg* sein, wenn wir dabei an die unzähligen Verästelungsmöglichkeiten eines natürlichen Baumes denken.

So stehen wir vor zwei grundsätzlichen Problemen:

1. Der Zeitfaktor:

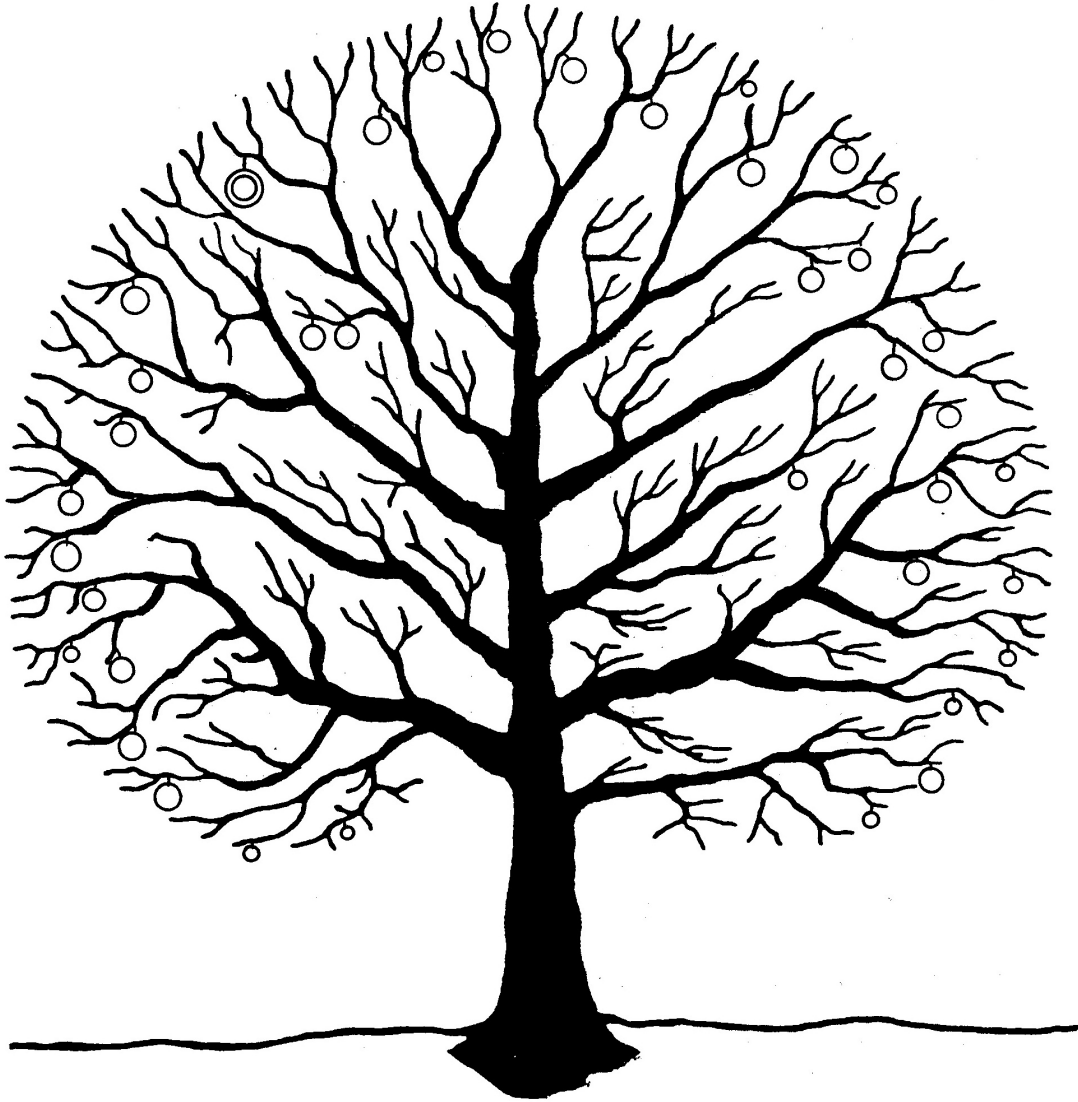
Die Geschwindigkeit der zu lösenden Aufgaben nimmt erheblich schneller zu, als realisierbare Lösungen angeboten werden können. Hier klappt die Schere immer weiter auseinander.

2. Die Konkurrenzsituation:

Wenn der Wettbewerb die bessere Lösung die reifere Frucht findet, bin ich der Verlierer im Kräftespiel eines freien Marktes.

Der natürliche Baum und seine Verästelungsmöglichkeiten als Analogie wissenschaftlicher Denkprozesse:

Wenn wir allein das Bild dieses vereinfacht dargestellten Baumes betrachten, der in Realität ein erheblich vielschichtiger vernetzter Organismus ist, müßte sich eigentlich die Frage nach einer besseren, *ganzheitlichen* Erkenntnismethode von selbst formulieren. Ich meine, es wird im Zeichen einer wachsenden Wirtschaftskrise immer deutlicher: wir brauchen Antworten auf die brennenden Zeitfragen wir brauchen schnelle und richtige Antworten auf Fragen der Zukunftssicherung unserer Unternehmen, die letztlich immer Fragen der Existenzgrundlage unseres Staates sind. Wir brauchen eine deutliche Erhöhung der Innovationsgeschwindigkeit, wenn wir die globalen ökonomischen und ökologischen Herausforderungen positiv lösen wollen!



3. Kapitel: Vision eines ungewöhnlichen Denkmodells.

Leserhinweis zum 3. Kapitel.

Worum geht es?

Ob nun die in den vorangegangenen Überlegungen aufgezeigten:

???"fragwürdig-demotivierend-frustrierend-gefährlichen"???

Vorgänge und Konstrukte übertrieben oder untertrieben, überzeichnet oder unterbelichtet sind, möchte ich der Beurteilung des Lesers selbst überlassen.

Mir geht es darum, deutlich zu machen, wie gravierend sich Zukunftspessimismus, also *Hoffnungslosigkeit* auf unser Wirtschaftssystem auswirken kann - oder sich bereits auswirkt - und wie existenziell wichtig das "*Prinzip Hoffnung*" für die Arbeit, ja schlechthin für alle unsere Lebensvorgänge ist.

Neue Zuversicht beginnt damit, daß wir hoffnungsvoll denken. So möchte ich nun in den weiteren Betrachtungen den Versuch unternehmen - "Stück für Stück" - einen *echten* Weg neuer Zuversicht zu entfalten. Warum "*entfalten*" und nicht "*erfinden*" im Sinne von "*Machen*"? Wenn, dann höchstens bewußt "*wieder-finden*", weil vielfach vergessen oder einfach übersehen dieses Erkenntnis-Prinzip am Wissens-Horizont menschlicher Hochkulturen immer schon existierte.

Wer sollte das 3. Kapitel lesen?

Diese Frage ist schwierig zu beantworten. Ich denke, da hilft nur ein Blick auf die Überschriften der Abschnitte. Sie werden es selbst sehen, daß es hier um prinzipielle Überlegungen und Zusammenhänge geht, die zu wissen lohnt, wenn man die theoretischen Grundlagen der Denkprinzipien dieses Buches verstehen will.

Eine radikale Art zu denken?

Visionäre Worte von Alfred Herrhausen.

Alfred Herrhausen hat in seinem vermutlich letzten Interview, das am 20.10.1989 von der ARD gesendet wurde, bei dem es um konkrete Zeit- und Wirtschaftsfragen ging, gegenüber Gero von Boehm folgende bemerkenswerte, und ich meine, visionäre Aussagen getroffen (6):

Über das Zu-Ende-Denken: *"Wir müssen die Dinge zu Ende denken, müssen versuchen, dem Sachverhalt gerecht zu werden, eine Identität herstellen zwischen unseren Denkmustern und der Realität. Darin liegt eine gewisse Radikalität unserer Forderung. Und ich glaube, wenn wir das tun, kommen wir auch zu den richtigen Schlußfolgerungen. Es mag sein, daß das vordergründig eine Eingrenzung, Einengung - auch von geschäftlichen Möglichkeiten - bedeutet, in dem Sinne, wie Sie es sagen, weniger Konsum und weniger Expansion und weniger Wachstum. Aber wenn Sie sich mal umschauen auf der Welt, gibt es ja immer noch große Regionen, in denen nicht einmal das Existenzminimum erreicht ist. Und ich meine, das müssen wir den Menschen schon noch zubilligen, auch unter ökologischen Gesichtspunkten. Es bleiben also in vielen anderen Bereichen durchaus große geschäftliche Möglichkeiten - vielleicht gerade dann, wenn wir diese, wie Sie es nennen, radikale Umkehr oder diesen radikalen Einhalt praktizieren.*

Zur erforderlichen Änderungsbereitschaft: *Wir müssen in der Tat ständig danach suchen, unsere eigenen Ideen und Konzepte der Prüfung, der weiteren Entwicklung zu unterwerfen und bereit sein, sie zu ändern. Sonst können wir nicht lernen, sonst stehen wir auf*

dem Standpunkt, eine Weisheit ein für allemal erreicht zu haben, und dies widerspricht aller historischen Erfahrung.

Zum Zeitfaktor des *Zu-Ende-Denkens*: *Die meiste Zeit geht dadurch verloren, daß man nicht zu Ende denkt. Wenn man diszipliniert zu Ende denkt, gewinnt man Zeit, verliert sie nicht. Das ist die Erfahrung, die ich immer wieder mache."*

Resümee der Aussagen von Alfred Herrhausen.

Ich weiß nicht, welche Methoden des "*Zu-Ende-Denkens*" Alfred Herrhausen praktizierte, aber ich finde, er sprach hier auf erstaunlich präzise Weise genau die Thematik an, worum es mir, worum es uns, gehen muß: Um ein globales *Zu-Ende-Denken* der Dinge, um eine "*radikale Umkehr des Denkens*"!

Denken auf Japanisch?

Ist die Einschätzung der japanischen Denkwelt aus unserer traditionell europäischen Denkweise überhaupt realistisch?

Japans Wirtschaft war einst ein "*Meisterschüler*" des Westens. Ist sie heute zum Lehrmeister der Welt geworden? Man könnte es fast meinen. Aber in jedem Fall kann uns Japans Wirtschaft "*Spiegel*" sein, eigene Fehler und Entwicklungsmängel besser zu erkennen. Wir können "*das Gute*" ihrer *Unternehmenskonzepte* durchaus auf unsere europäischen Verhältnisse *angepaßt* übernehmen.

Es ist bereits eine Menge über die Ursachen des Wirtschaftswunders aus dem Land der aufgehenden Sonne geschrieben worden. "*West-Experten*" verschiedenster Länder haben sich daran versucht, die "*organismisch-organisierte*" *Wirtschaft Japans* mit unserem "*west-*

lich-mechanistischen Baukasten-Denken" ganzheitlich darzustellen und zu analysieren.

Für mich stellt sich jedoch die Frage, ob wir hier nicht vielfach einer "echten" Grenze unserer gewohnten Denkfähigkeiten gegenüber stehen?

Es ist durchaus vorstellbar, daß dem Trend der Zeit folgend von vielen selbsternannten Experten mehr Geschäftemacherei betrieben, als daß echte Kenntnis vermittelt wird.

Mit einer negativen Entwicklung zu spekulieren wäre ein Fehler!

Deshalb meine ich, hat es wenig Zweck, den Reigen dieser "Gesamtdarstellungs-Versuche" fortzusetzen. Ich will mich deshalb nur auf einige mir wesentlich scheinende Aspekte des japanischen Denkens beschränken.

Wenngleich ich im folgenden mehr von der Überlegenheit Japans spreche, bin ich mir sehr wohl auch einiger Grenzen und Konsequenzen bewußt, die sich bereits in wenigen Jahren zunehmend negativ auf Japans Entwicklung auswirken könnten und dann natürlich *unser Vorteil* wären.

Doch darauf zu spekulieren, daß z.B. die Revolution des Individuums noch bevorsteht, könnte wiederum zu einer gravierenden Fehleinschätzung der japanischen Denkweise führen. Ich meine, genauso wie in der rasch voranschreitenden Industrieentwicklung geradezu Innovationssprünge sichtbar werden, ist aufgrund der japanischen Art zu denken auch in der Persönlichkeitsentwicklung eine andere und vor allem schnellere Umsetzung möglich. Aber das alles hilft uns jetzt im Augenblick bei unseren drängenden Wirtschaftsproblemen kaum weiter. Deshalb will ich nun versuchen, das her-

auszuformen, was für mich die Besonderheit des japanischen Denkens ist, aus der wir Europäer lernen könnten und sollten.

Das Selbstverständnis führender japanischer Kreise.

Ich denke, Konosuke Matsushita (Matsushita Electric Industrial) drückt das aus, was in führenden japanischen Kreisen gedacht wird (2):

"Wir sind die Gewinner, und der industrielle Westen wird weiter verlieren: Sie können nicht viel daran ändern, weil die Ursachen Ihrer Fehler in Ihnen selbst liegen."

Wo also in uns liegen die Fehler, die uns nach Meinung von Konosuke Matsushita zu Verlierern stempeln? Doch wohl in erster Linie in unserem Denken, denn allen logischen Handlungen sollte ja im Regelfall ein gewisser Denkprozeß vorausgehen.

Wenn das der Fall ist, was hier sicher etwas überspitzt ausgedrückt wird, stellt sich die Frage, was den Unterschied im Denken ausmacht. Daß dieses andere Denken der Japaner besonders durch ihre andersartige Tradition geprägt ist, scheint unbestritten. Darüber gibt es ebenfalls genug Literatur, die Begründungen aufzuzeigen versucht. Aber auch diese Begründungen nützen uns nicht viel, weil wir sie ohnehin nur schwer nachvollziehen können und dieses vielleicht besser auch nicht tun sollten. Deshalb geht es mir nur um wesentliche Fakten der Andersartigkeit, um eine Art "goldene Linie" der "Denkstrukturen".

Der große Einfluß der Glaubenstradition.

Zu wenig Beachtung schenken unsere *"wissenschaftlich-rationalen West-Experten"* aus den Wirtschaftswissenschaften im Regelfall der Glaubenstradition, aus der, ob bewußt oder unbewußt, die wahr-

scheinlich dominierendste Anders-artigkeit im Denken der Japaner, der Asiaten hervorgeht. Dabei spielt es offenbar nur eine geringe Rolle, ob ein Asiate meditiert oder nicht, auf die Prägung kommt es an. Aber gerade hier haben wir es mit einer besonderen Art der Prägung, wenn nicht sogar mit einem nahezu einmaligen Modell einer Glaubensethik zu tun (5):

Buddhismus, Schintoismus und Konfuzianismus stehen als eigenständig nebeneinander entwickelte fremde Religionen zwischen denen es offenbar (nach unserem Verständnis) keinen Dialog gibt. Nur in der Lebenspraxis, im Denken des einzelnen Japaners, findet die Vermischung statt.

So lassen sich folgende Haupteinflüsse aus der Glaubensethik auf das Denken und Handeln der Japaner feststellen:

Buddhismus:	Schintoismus:	Konfuzianismus:
<i>Konzentration</i>	<i>Erfurcht vor der Natur</i>	<i>Loyalität</i>
<i>Perfektion</i>	<i>Respekt gegenüber den Eltern</i>	<i>Gehorsam</i>
<i>Hingabe</i>	<i>Achtung anderer und deren</i>	<i>Pflichterfüllung</i>
<i>Bescheidenheit</i>	<i>Lebensumstände</i>	<i>Sparsamkeit</i>

Zwei entscheidende Impulse aus der religiösen Tradition.

Die stärksten Impulse, die daraus in die Wirtschaft eingeflossen sein mögen, dürften dieses uns so fremd anmutende "**Sowohl-als-auch-Denken**", wie der Perfektionismus, das **Denken des "Vollkommenen"** sein. Das "**Sowohl-als-auch-Denken**" ist geradezu Voraussetzung, um in *organismischen Organisationsformen* und Vorstellungsmodellen denken zu können. Es begünstigt aber auch ein *Denken von "Augenblick zu Augenblick"*, und es ist ein guter Nährboden für Intuition, Inspiration, Innovation.

Der Japaner aber will mehr, will 100 % Qualität, will 100% Perfektion auf allen Ebenen, will letztlich *"das Vollkommene"* und er will siegen!

Unterschätzen wir die Öffnungskraft des Glaubens?

Könnte es nicht sein, daß wir das unterschätzen, was an neuer Lernfähigkeit, Erkenntniskraft, *Bewußtseins-Öffnungs-Kraft*", also bewußter oder unbewußter *"Glaubenskraft"* aus dem Buddhismus in die Wirtschaft eingeflossen ist? Wir wissen: Glaube ist Öffnung, ist ein Wagnis, sich auf Unbekanntes einzulassen ist eine *Art "Zutrauen"*, eine neue Hoffnung. Hoffnung aber ist die Mutter der Realisation neuer Wege und Erkenntnisse. Doch besonders diese Hoffnung scheint der westlichen Wirtschaft den westlichen Menschen offenbar zur Zeit in weiten Teilen abhanden gekommen zu sein.

Der Volksmund sagt zwar zurecht: Glauben heißt nicht wissen. Aber ist nicht *das "Prinzip Glaube"*, einmal von seiner religiös geprägten Unverständlichkeit abgekoppelt, genau jener Schlüssel zu Offenheit und wahren Freiheit im Denken, der Unmögliches möglich macht, der uns unbekannte neue *"Denk-Welten"* und *"Lebens-Spiel-Räume"* erschließt?

Resümee: Denken auf Japanisch.

Ist der Einfluß der Glaubenstradition auf das Denken nun die entscheidende Ursache, an der wir nicht viel verändern können?, wie das Konosuke Matsushita und sicher viele Japaner mit ihm meinen! Es scheint mir ziemlich sicher, daß wir diese traditionelle Glaubensethik der Japaner kaum nachempfinden, geschweige denn übernehmen können.

Aber ich denke, wir können aus dem *"Spiegel Japan"* lernen, unsere traditionellen europäischen Fähigkeiten, Kenntnisse und Weisheiten neu zu "ent-decken", also unsere Denkmuster wieder auf unsere ursprünglichen Fähigkeiten hin auszurichten und können berechtigte Hoffnung hegen, daß wir damit mehr erreichen werden, als es uns andere (und auch wir uns selbst vielleicht?) zutrauen.

Der Versuch eines neuen Denkens aus westlicher Logik.

Wie Manager denken sollten!

Im Jahre 1989 wurden von der *Boston Consulting Group* in einer Informationsschrift für Manager durch Bolko v. Oetinger folgende bemerkenswerten Aussagen zum Thema "Vision" veröffentlicht, in der eine andere Art des Denkens vorgestellt wurde. Unter dem Titel *"Vision IV, Fernbild einer neuen Logik"* taucht hier der Begriff *"Retropolieren"* auf. Wir können folgendes lesen (4):

"Vision ist ein mutiges Fernbild einer neuen industriellen Logik mit unternehmensprägender Kraft. Das mutige Fernbild wird nicht entstehen, wenn wir mit gewissen Veränderungen im wesentlichen extrapolieren: so weitermachen wie bisher, nur etwas mehr und etwas besser. Erst wenn wir uns mental von den heutigen Strukturen lösen und von einem Fernziel herkommend uns auf die Gegenwart zurückbeziehen, also retropolieren, werden wir die Lücke zwischen dem Normalen und der Gestaltungsherausforderung einer sich beschleunigenden Diskontinuität herausarbeiten können."

Vision: Der logische Schritt in eine neue Dimension des Denkens.

Worum geht es bei dem *Begriff "Vision"*? Was ist unter diesem Denkschema der Boston Consulting Group zu verstehen? Lösen wir uns einmal von der in den Lexika definierten *religiösen Prägung* und schauen nur auf das Prinzip, so erkennen wir das *"Mutige Fernbild"* vielleicht als übersteigerte Vorstellung eines "hoffnungslos-verrückten" Phantasten oder auch als *"Kreativ-Träumerei"*.

Ich erinnere an das Beispiel des Puzzles am Ende des 2. Kapitels. Das üblicherweise extrapolierende Denken beginnt vom Bekannten her, vom Baumstamm.

Extrapolieren bedeutet aber das Gegenteil von Retropolieren. Es ist der Traum von einem zentralen, von einem letzten Baustein eines Puzzles, um den sich letztlich alles aufbaut zu dem alles hinführen muß.

Retropolieren würde somit bedeuten: das Denken beginnt rückwärts, das Puzzle wird von diesem "Zentral-Baustein" des Bildes aus rückwärts aufgebaut, zum Rand des Bildes, zum Bekannten, zur *Begrenztheit* hin.

Ist das nicht in der Tat eine Methode, die wir manchmal beim Puzzlen anwenden? Erfordert es da nicht einen gewissen Mut, in einer undefinierbaren Mitte anzufangen? Wir können in der Veröffentlichung der Boston Consulting Group weiter lesen (4):

"Retropolieren ist nicht einfach: Es heißt, sich lösen von der Gegenwart und sich und das eigene Unternehmen in Frage stellen. Was wäre, wenn ich ganz frei entscheiden könnte?"

*Dieser mutige Fernblick beruht auf dem intuitiven Gespür für die Veränderung. Es ist keine Träumerei, sondern der Entwurf einer neuen Logik, und **die Betonung liegt dabei auf LOGIK.**"*

Die irrational scheinende Logik am Beginn einer Synthese Ost – West.

Wird hier Irrationales zur Logik erklärt? Oder ist es der Beginn eines neuen, grenzüberschreitenden Denkens? Ist es der Beginn einer *Synthese* zwischen *japanischen Denk-Traditionen* und unserer *westlichen Handlungs-Logik*?

Handelt es sich hier um eine *LOGIK*, die uns immer freier und weiter macht in unserem Denken je mehr wir diese Logik verstehen und praktisch umsetzen lernen? Wer wagt es, die Grenzen dieser Logik zu definieren?

Resümee: Erste Denkansätze in neuer westlicher Logik.

Die Schrift der Boston Consulting Group spricht beim Retropolieren aus der Vision von einer neuen Logik, die in diesem Fall für das Denken in den Führungsetagen bestimmt war. Ich bin davon überzeugt, daß es sich jedoch um eine Logik für jeden Mitarbeiter im Unternehmen handelt und handeln muß, denn wir alle müssen mehr als bisher verantwortlich und *unternehmerisch* tätig werden.

Und das scheint mir ein entscheidender Impuls für unsere westliche Wirtschaftsentwicklung, eine echte Chance, daß dieses "*Vollkommene*" der Japaner, also dieses bisher *Unvorstellbare*, durch Logik auch für die Mehrzahl unserer Mitarbeiter nachvollziehbar und realisierbar wird?

Beginnen wir nicht zu ahnen, daß dieses *Denk-Prinzip*, das im "*visionären Retropolieren*" sichtbar wird, uns zu ähnlichen, oder sogar besseren Ergebnissen hinführen müßte, wie das des japanischen Denkens, aber nunmehr geprägt durch westliche Logik, Kreativität und Denkgeschwindigkeit, eine neue Chance für unserer Wirtschaft also?

Die radikale Umkehr im Denken.

Kann das westliche Mosaikstein-Denken einer analog vernetzten Welt gerecht werden?

Ich fasse noch einmal zusammen. Ich habe am Ende des 2. Kapitel die *üblich westliche Methode* des Denkens zu beschreiben versucht. Es gleicht dem Gebrauch von Mosaiksteinen, die wir versuchen auf extrapolierende Weise in Form eines Puzzles zu einem fertigen Bild zusammenzufügen. Aber dürfen wir wirklich alles vereinfachend in Mosaiksteine zerlegen. Können wir ohne erhebliche Verzerrung aus einer analogen Welt eine digitale Welt machen?

Meinen wir wirklich, "*multidimensionale*" Organismen auf die "Erkenntnis-Ebene" eines Puzzles projizieren zu können, ohne dabei wesentliche dynamische, "Netzwerk-Strukturen" verfälschend zu "*ver-biegen*" oder zu übersehen?

Warum ist unsere Denkgrenze erreicht?

Aber wie anders sollen wir erkennen?, als *Stück für Stück!*, indem wir einen Mosaikstein an den anderen fügen! Das war doch immer so, und ist auch heute noch historisch begründetes "*Wesenselement*" wissenschaftlichen Handelns! Ich meine, diese Art zu denken und zu forschen hat bisher ausreichend gut funktioniert, so lange die Aufgaben überschaubar und auf einfachen Ebenen zu lösen waren. Diese Art zu denken funktioniert auch heute noch gut, wenn wir Dinge isoliert betrachten und vergleichen können. Aber da, wo wir zunehmend mit *organismischen* Organisationsstrukturen konfrontiert werden, zeigt sich, daß wir mit unserem "*digitalisierten*

Entweder-Oder-Denken" viel zu langwierig denken und daß wir dabei grundlegenden Fehlbeurteilungen unterliegen mit teilweise verhängnisvollen Folgen.

Komplexe Organisations-Strukturen sind vergleichbar mit lebenden Organismen.

Je komplexer Organisationsstrukturen sind, um so mehr gleichen sie lebenden Organismen. Die meisten von ihnen sind für uns in ihrem ganzen Wirkmechanismus immer erst teilweise einsichtig. Ich bin hier mit den Überlegungen der Genforschung eins:

Lebende Organismen können erst dann ganz verstanden werden, wenn wir ihr innerstes Wesen verstehen, ihre Gesetzmäßigkeit, ihre Ordnung, ihre *"Erbinformation"*. Aber dahin scheint vielfach ein langer Weg, wie wir es gerade im Bereich der Gentechnik immer wieder erfahren.

Was hat ein Baum mit technischen Denkmodellen und Innovationen gemeinsam?

Ich meine, aus dem Bereich der Biologie können wir entscheidende Logikprinzipien für unsere Denkmodelle ableiten. Dabei scheint mir der Baum ein guter Vergleich für Vernetzung und optimiertes Wachstum. So meine ich, ist der Baum sehr wohl mit den Netzwerkstrukturen einer Erfindung vergleichbar, denn in ihrem "Werden", in ihrer *Entfaltung*, ist jede Erfindung ein *dynamischer Prozeß*, in dem viele bekannte Kräfte, aber auch unbekannte Größen wirken, ist also eine Art lebendiger Organismus.

Japaner sagen (nicht zuletzt aus der buddhistischen Tradition geprägt) *der Weg ist das Ziel* also die Entfaltung, das "Werden", der lebende, fließende Organismus. Ein Organismus wächst, blüht und

bringt Frucht hervor. Das ist Weg und Vollendung zugleich. Die Vollendung der Erfindung würden wir Europäer im Ergebnis, also in der Frucht des "*Erkenntnis-Baumes*" sehen. Aber Bestandteil dieser Vollendung ist auch der Weg, also der "*Erkenntnis-Stammbaum*".

Beides ist in der Vollendung untrennbar miteinander verbunden. Aber glauben wir wirklich, daß wir mit unserem Intellekt dieses "*multidimensionale Ganze*" erfassen können? Muß dieses "*Erfassen*", wie es uns Japaner lehren, nicht zumindest zu einem entscheidenden Teil auf einer anderen Bewußtseinsebene unseres Menschseins stattfinden ?

Die Grenzen unseres verstandesbedingten Fassungsvermögens.

Wenn wir uns sehr viel Mühe geben würden, könnten wir sicher Teile dieses "*multidimensionalen Ganzen*" des "*Erkenntnis-Baumes*" einer Erfindung rekonstruieren, also intellektuell erfassen, aber nur soweit, soweit wir es mit bekannten, meßbaren Größen zu tun haben. Japaner versuchen offenbar, diesen fließenden, lebenden Organismus mehr als wir intuitiv und damit universaler, "vollkommener" zu verstehen. Wir hingegen versuchen meist, die Augenblicke in vereinfachende Bilder zu

bannen, um daraus einen *reproduzierbaren Funktionsplan* zu erstellen. Wenn es um künftige Erfindungen, Innovationen, geht, stehen wir nun gleichsam an einer "*Entscheidungs-Schwelle*". Wollen wir weiterhin eine Methode nach der anderen für unser Denken zu Mosaikbausteine "digitalisieren", um immer mehr zu wissen, wie eine Erfindung auszuführen ist, oder geht es uns um *das beste Ergebnis*, und um einen sicheren Erkenntnisweg, der es uns ermöglicht, an diese *reifste Frucht* zu gelangen, ohne dabei alle bekannten und unbekanntes *Know-how-Faktoren* des Erkenntnis-Baums vorher extrapolierend abgeklärt und bewiesen haben zu müssen?

Ich denke, die Innovationsgeschwindigkeit, also der Faktor Zeit, wird das entscheidende Kriterium für die Wahl der Denkmodelle und Logikprinzipien der Zukunft sein.

Zwischenbilanz: Drei synonyme Bilder einer neuen Logik.

Der Faktor einer qualitativen Weitsicht, gepaart mit höchster Innovationsgeschwindigkeit, wird über künftige Märkte und Unternehmensexistenzen entscheiden. Was ist zu tun?

1. Japan lehrt uns, *das "Vollkommene"* einer jeden Entwicklung mit aller Entschiedenheit, mit Hoffnung und Kraft anzustreben, denn, *"nur"* dann wird *Vollkommenes* sich auch Realisieren!

2. Die Boston Consulting Group ruft uns in "Vision IV" gleichsam zu: Denkt das Fernbild einer neuen Logik, *Visualisiert das "Unmögliche"*, oder anders ausgedrückt: *greift nach den vollendeten Innovationen* und schaut von dorthier zurück auf das Machbare.

3. Ich zeichne nun noch einmal das Bild des *"Erkenntnis-Baumes"*. Wenn sie dieser Vorstellungen folgen, werden Sie erkennen, daß das Logikprinzip des Baumes ein Synonym und gleichzeitig eine Synthese der beiden vorangegangenen Gedanken darstellt.

Der natürliche Baum als Analogie eines neuen Erkenntnisweges.

Wir sehen einen großen, machtvoll verästelten Baum vor uns mit vielen Früchten. Eine davon ist besonders schön und besonders reif. Um diese Frucht geht es mir jetzt in diesem Bild, das ist mein Ziel!

Dieser machtvoll ausgebildete Baum dient uns also zum symbolischen, modellhaften Vergleich. Er ist eine Analogie des Erkenntniswegs einer Innovation.

Wenn wir uns also den "vollendeten Erkenntnis-Baum" einer Erfindung vorstellen, dann erkennen wir aus der Distanz ein in sich abgeschlossenes Gebilde. Vollendete Erfindung und Erkenntnisstrukturen sind zwar undeutlich, aber sichtbar. Je näher wir aber an den Baum herantreten, um so mehr entzieht sich uns der Blick auf die reife Frucht. Wir sehen vielleicht einen ersten "*Erkenntnis-Stamm-Baum*" und wir haben eine unklare Vorstellung vom Ziel. Das ist die Ausgangssituation zu Beginn einer üblichen Erfindung.

Eine Ameise zeigt uns die Zeitgrenzen.

Je mehr wir ins Detail der Gedankenverflechtungen des Erkenntnisbaums gehen, um so mehr wird die Komplexität der Erfindung deutlich. Bereits bei dem Größenverhältnis einer Ameise wird die Dimension deutlich, die ich zum Ausdruck bringen möchte:

Ich stelle mir nun vor, ich bin eine Ameise und mache mich auf den Weg, die Frucht des Baumes zu finden. Ich erinnere an die am Ende des 2. Kapitels beschriebenen möglichen Irrwege, alleine schon *irgendeine* Frucht zu finden.

Auf die Ameise übertragen, würde diese bereits viel intuitives Gespür benötigen, wenn das Auffinden einer Frucht *schnell* gehen soll. Aber auch dann, wenn ich fündig geworden bin, bleibt immer noch die bange Frage: ist das wirklich die *beste Frucht*, bin ich wirklich "*Sieger*"?

Und so bleibt nichts anderes übrig: die Ameise müßte den ganzen Baum absuchen, um diese Unsicherheit restlos zu beseitigen! Ein mühsamer und langwieriger Weg?

Vision überwindet Denkbegrenzungen.

Wenn wir nun aber unsere geistige Fähigkeit einsetzen, *Visionen* zu haben, dann könnte daraus in der Tat eine andere Vorgehenslogik entstehen. Wir realisieren dieses Idealziel, dieses *Fernbild einer neuen Logik* indem wir die "*vollendete Frucht*" der Erfindung gleichsam "*erträumen*", sie vor unserem "geistigen Auge" erstehen, und sie so zu einem "*Nahbild der Visualisierung*" reifen lassen.

Wenn ich nun wieder auf das Beispiel unserer Ameise zurückgreife, so wachsen der Ameise in der Vision gleichsam Flügel. Durch den fliegenden Gedanken, dem "*Vogel der Vision*", sieht sich nun die Ameise, der Erkenntnissucher, auf diese "*vollkommene*" *Frucht* versetzt.

Der Weg zurück zum Stamm ist entscheidend.

Die Ameise hat nun *visionär* ihr Ziel erreicht und sucht jetzt den Weg zurück zum Stamm zum Ausgangspunkt, zur Produktion. Wenn sie das richtige Gespür für *das "Zurück"* hat, also für die Schwerkraft, dann wird sie *schnell* einen kurzen, *den kürzesten Weg* finden. Sie kann natürlich ihr "*Weg-Bild*" vervollständigen und vergleichen, indem sie die unmittelbar mit diesem "*Haupt-Erkenntnis-Ast*" zusammenhängenden Wege ebenfalls erkundet. Das würde den vergleichenden Methoden der uns bekannten Wertanalysen entsprechen.

Wie ein Blitz durchzuckte ihn eine Idee, sagt man im Volksmund. Ist dieses visionäre Denken, bei dem ich "*retropolierenderweise*" zurück auf das Machbare, auf die "*Erkenntnisbasis*" schaue, nicht einem "*Erkenntnis-Blitz*" vergleichbar, der gleichsam wie eine "*Haupt-Lebens-Ader*" einen "*multidimensionalen Erkenntnis-Organismus*"

von Oben nach Unten durchzieht, also mit hoher Geschwindigkeit durchzeichnet.

Resümee: Das Labyrinth steht auf dem Kopf!

Visionäres Denken, "*das Fernbild einer neuen Logik*", ein faszinierend einfacher und doch offenbar schwieriger Gedankengang, denn sonst würden ja alle schon so denken? Vielleicht zu einfach, um als wissenschaftlich zu gelten, vielleicht zu schwierig, weil er erst einmal logisch begreifbare Denkgrenzen überschreitet!

Wir betreten das *Erkenntnis-Labyrinth* normalerweise immer vom sichtbaren, "*begreifbaren*", *Eingang* und stehen dann vor vielen Spiegeln (Scheinbildern) und Verzweigungen (Irrwegen). Verlassen wir aber das "*Begreifbare*" und gehen zum "*Unbegreiflichen*", zu *Intuition und Vision*, gehen zum Ausgang des Labyrinths auf der anderen Seite, und betreten von dort her das Labyrinth, dann ergibt sich ein verblüffend einfacher Rückweg zum Eingang. Aber das bedeutet doch: gegen einen gewohnten gegen den üblichen Strom anzuschwimmen. Das bedeutet weithin eine *Umkehr des Denkens* und es bedarf einer radikalen Entscheidung, neue Wege zu gehen. Diese Schritte fallen aber erst einmal nicht leicht.

Das "*Umkehr-Denken*" im kulturellen Zusammenhang:

Umkehr-Denken: Ein vergessenes Wissen aus unterschiedlichsten Erkenntnistraditionen.

Es ist keine neue Methode des Denkens, sondern eine uralte wie ich meine, verschüttete Erkenntnis. Wesentliche Elemente des "*Umkehr-Denkens*" tauchen in unterschiedlichsten "*Weisheits-Quellen*", in der europäischen und insbesondere aber in der japanischen Tradi-

tion auf. Ich meine auch, daß viele Menschen unbewußt, oder intuitiv so denken, denn es sind darin "*Ur-Logik-Prinzipien*" enthalten, die Bestandteil unseres "ur-sprünglichen" schöpferischen Geistes sind.

Der Buddhismus und das Logik-Prinzip "*Bilder-los-lassen*".

Ein wesentliches Element des Umkehrdenkens, ja geradezu eine Voraussetzung für Vision, ist das Prinzip des *Bilder-los-lassens*. Besonders die buddhistische Tradition weist uns auf dieses "*Logik-Prinzip*" hin: Wesentliche Kennzeichen sind das "*fließen lassen*" der Gedanken, dieses "*Denken von Augenblick zu Augenblick*", verbunden mit einem zunehmenden *Leerwerden* bis hin zum Stillstand des Denkens.

In der vollständigen Leere, einer Art *stillen Vorstellungslosigkeit* und Selbstvergessenheit, geschieht die Erfahrung des "*Absoluten*".

In unsere technische Sprachwelt übersetzt könnte man das so ausdrücken, daß Zen-Meister in diesem "*Geist des Nichtgewinns*" einen *vollkommenen* Erkenntnisweg des *Zu-Ende-Denkens* der Dinge sehen. In die Berufswelt eingeflossen, ist es eines der prägendsten Elemente eines "kreativ-intuitiven" japanischen Denkens.

Die Konsequenz des "*Bilder-los-lassens*".

Wenn also dieses Logik-Prinzip des *Bilder-los-lassens* auf unsere "*westlich-digitale*" Denkweise übertragen eine höchst notwendige Öffnung zum Intuitiven hin bedeutet, ist es auf das "Umkehr-Denken" bezogen geradezu eine Voraussetzung das "visionäre Ziel" zu denken die vollendete Frucht zu "*visualisieren*":

Ich muß meine bisherigen Vorstellungen und Überlegungen wie beim Einschlafen hinter mir lassen dann erst kann ich das "*Unmögliche*" träumen.

Wir könnten folgern:

Je schneller und gründlicher ich Vorstellungen loslasse, um so höher wird die "intuitive Innovations-Geschwindigkeit" und um so größer werden die "Innovations-Sprünge".

Ein zweites Prinzip des Buddhismus: "*Ausrichtung auf das Wesentliche*".

Ein zweites "Logik-Prinzip" des Zen-Buddhismus ist das Prinzip der "*Ausrichtung auf das Wesentliche*": Es ist die Ausrichtung des Denkens, letztlich des ganzen Menschseins, auf das "*Nichts*". Aber "*Nichts*" steht hier als Wortbild und bedeutet *ein "Nichts" an unvollkommenem Denken und Sein* und steht als Synonym für Vollkommenheit oder letzte, *also absolute Wahrheit*.

Das ist jene, wie ich meine, entscheidende Tradition, die als Richtkraft in die Zielsetzung japanisch-industriellen Denkens eingeflossen ist. Die geheime Sehnsucht nach grenzenloser Perfektion, nach Vollkommenheit, ist Motor ist Motivation.

Die Konsequenz des Prinzips: "*Ausrichten*".

Wenn das Prinzip des "*Bilder-los-lassen*" das Öffnungsprinzip für unser Erkenntnismodell "Umkehr-Denken" ist, dann ist das Prinzip "*Ausrichtung*" vergleichbar mit der Frequenzausrichtung durch eine Radioskala. Anders ausgedrückt: ich kann immer nur das Denken oder Visualisieren was ich in meiner Ausrichtung zulasse.

Wir könnten formulieren:

Die Qualität der Ausrichtung ist entscheidend für den Vollendungs-Grad "Vollkommenheits-Grad" des Ergebnisses.

Und letztlich ließe sich sogar daraus folgern:

Nur wer sich auf das "Vollkommene" ausrichtet, könnte wenn es möglich wäre? Vollkommenes visualisieren.

Aber das ist der entscheidende Faktor in unserem Erkenntnismodell "Umkehr-Denken":

Je vollkommener wir uns die Frucht ausmalen, desto näher beim Optimum beginnt der Denkansatz des "Retropolierens", des "Umkehr-Weges" durch das "Denk-Labyrinth".

Synthese: Östliche Denk-Prinzipien + westliche "Entweder-oder-Logik".

Um nun auf kürzestem Wege zurück zum Ausgang unseres Labyrinths zu kommen, zurück zur "Erkenntnis-Basis", zum "Machbaren", kann uns die "Entweder-oder-Logik" unserer abendländischen Tradition sehr wohl hilfreich sein. Mit dem systematischen Gebrauch des "Umkehr-Denkens" sind wir in die Lage versetzt, in kürzester Zeit komplexeste Netzwerke in wesentlichen, goldenen, "Erkenntnis-Linien" zu durchschauen und zu vergleichen.

Betrachten wir noch einmal das Denkmodell "Erkenntnis-Baum":

Durch das "Logik-Prinzip" des "Umkehr-Denkens" könnten wir einen für unser Bewußtsein in seiner ganzen Wechselwirkung und Dynamik noch nicht faßbaren "multi-dimensionalen" Organismus blitzartig an den entscheidenden Lebensadern gleichsam mit goldenen "Erkenntnis-Linien" durchziehen. Es würde in kürzester Zeit

eine "Logik-Kette" zwischen Frucht und Erkenntnis-Basis hergestellt. Wir könnten anhand dieser "wesentlichen" "Erkenntnis-Ketten", die immer auch "Weg-Zentrum" sind, sehr schnell Vergleiche erstellen zwischen unterschiedlichen Zielen, zwischen unterschiedlichen Wegen, zwischen unterschiedlichen Netzwerken und Regelkreisen. Hier kommt auch unser wertanalytisches Denken zu neuer Geltung und führt bei einer Verschmelzung mit den Prinzipien des *Bilder-los-lassens* und der *Ausrichtung* zu einer erheblichen Erhöhung der Erkenntnisgeschwindigkeit.

Ein neue Transparenz des Denkens für JEDERMANN.

Das Umkehr-Denken darf jedoch kein neues elitäres Denken sein oder werden, das nur den Vorstandsebenen und Spezialisten vorbehalten ist. Wenn wir uns heutzutage mehr denn je bewußt sind, daß wir es in unserer Marktwirtschaft mit sich gegenseitig überlagern- den *multidimensionalen Organismen*, oder anders ausgedrückt, mit chaotischen Systemen zu tun haben, die mit unseren üblichen Denkstrukturen immer weniger gut durchschaubar sind und uns deshalb immer mehr aus dem Ruder laufen, dann ist der Ruf nach einer entscheidenden Wende im Denken nach einer neuen Weitsicht und Einsicht unüberhörbar.

Da helfen uns auch Computerprogramme nur unwesentlich weiter, die es auf Großrechnern ermöglichen, gewisse Ordnungsstrukturen in chaotischen Systemen zu erkennen. Ich meine, wir brauchen ein neues Denken, das im Sinne des allgemeinen "Unternehmertums", jeder Mitarbeiter denkt und handelt wie ein Unternehmer, von jedem praktiziert werden kann.

Dieses Denken muß für JEDERMANN einübbar und somit jederzeit verfügbar sein. Das relative Chaos künftiger Herausforderungen wird immer nur unzureichend durch zentral gesteuerte Rezepturen,

durch Institutionen zu lösen sein, sondern vorwiegend dadurch, daß es gelingt, möglichst vielen Menschen eine neue Transparenz komplexer Systeme, die Fähigkeit eines neuen *Zu-Ende-Denken* zu ermöglichen.

Europa wäre als Wiege des neuen Denkens besonders geeignet.

Der aus der Wiege Europas gewachsene Westen wäre alleine schon durch die weit voran geschrittene Individualisierung und durch die intensive kulturelle Vermischung prädestiniert, "*Weltzentrum der Innovation*" zu sein.

Aber durch vielfache Blockierungen aus dem hier üblichen "Entweder-oder-Denken" ist die "natürlich-überlegene" Innovationsfähigkeit Europas verschüttet. Das zeigt alleine schon ein Vergleich der Patentanmeldungen mit denen Japans.

Resümee eines ungewöhnlichen Denkmodells: "*Umkehr-Denken*".

Im "Umkehr-Denken" fließen östliche und westliche Denktraditionen zusammen. Es findet eine Art Synthese statt. Dieses "*Fernbild einer neuen Logik*", um mit dem Ausdruck der Boston Consulting Group zu sprechen, könnte deshalb schon bald zum "Nahbild" einer neu erstehenden Überlebensfähigkeit Europas werden.

In einer Zeit gewisser, wenn auch vielfach verdrängter, Ratlosigkeit westlicher Unternehmen, könnte dieses Denkmodell eine Renaissance der Hoffnung darstellen. Durch übereilte und oft zu wenig *zu Ende gedachte* Übernahmen östlicher Organisationsprinzipien, sind viele bei uns gewachsene, ohne Zweifel oft überkopfte Unternehmensstrukturen nachhaltig gestört. Ein gestörter, also kranker "Unternehmens-Organismus", ist unter wirtschaftlichem Zeitdruck mit

bisherigen Methoden des extrapolierenden Denkens noch weniger einfach zu durchschauen, als ein gesunder Organismus.

Ich bin deshalb überzeugt, daß das *"Fernbild einer neuen Logik"* im "Umkehr-Denken" zu einem *"Nahbild neuer Hoffnung"* werden kann, das uns Europäern hilft, unsere Wirtschaftsidentität neu zu finden. Es ist eine Methode, die praktisch alle Unternehmensstrukturen durchdringen und in *schlanke*, überlebenstaugliche Organismen, **jetzt aber aus *"europäischer Identifikation"* umformt?**

Es ist der entscheidende Öffnungsschritt hin zu einer intuitiven Kreativität für JEDERMANN, die es ermöglicht, Netzwerke, Regelkreise, Lebensvorgänge, einfacher und schneller als bisher zu durchschauen und *Zu-Ende-Zu-Denken*.

Insider unter den Lesern wissen um die innovative Bedrohung unserer Wirtschaftsexistenz aus dem fernen Osten. Unter dem Begriff "Strategic Intent" wurde in einigen Veröffentlichungen das "Hase-und-Igel-Spiel" deutlich, das japanische Unternehmen mit den unbeweglich gewordenen Produktionsriesen des Westens spielen. Ein Nachlaufen in den Spielregeln des Igels macht uns immer wieder neu zu Verlierern. Was der Westen deshalb dringend benötigt, ist ein echter Innovationssprung aus eigener Identität, der uns im Wettlauf weit nach vorne katapultiert.

Ich meine, das Umkehr-Denken aus dem Nahbild der Vision könnte als Synthese *Ost + West* in einer logischen Überhöhung dazu einen essentiellen Beitrag leisten. Ich will deshalb zum Schluß dieses Kapitels das Prinzip des Umkehr-Denkens noch einmal in einer kurzen Formel zusammenfassen.

1. Der Mensch will die perfekte Lösung einer Sache und glaubt an ihre Realisation.

2. Er läßt sich auf das Prinzip "Vision" ein und träumt das Vollkommene - die Utopie.

3. Er schaut von dort her zurück auf das Machbare und findet so Schritt-für-Schritt die Lösung, die dem Optimum immer näher ist.

4. Er ist sich bewußt, daß sein Traum vom Ideal immer wieder neu und mit hoher Innovationsgeschwindigkeit durch das Prinzip des Umkehr-Denkens überschritten wird und werden muß.

4. Kapitel: Unternehmen im Blickfeld des "Umkehr-Denkens".

Leserhinweis zum 4. Kapitel.

Worum geht es?

Im 3. Kapitel wurden vorwiegend die theoretischen Grundlagen innerster Führungsprinzipien künftig erfolgreicher Unternehmen aufgezeigt. In diesem Kapitel geht es mir um den direkten Bezug zum Wirtschaftsunternehmen.

Ich will deshalb die Aspekte einer inneren Führung, die bisher berührt wurden, noch einmal kurz zusammenfassen. Es ging bisher um:

- 1. Ein Zu-Ende-Denken der Dinge,*
- 2. das mit Entschiedenheit*
- 3. im konsequenten Regelkreis-Denken*
- 4. eine grenzüberschreitende Offenheit bewirkt.*
- 5. Der Glaube an das "Unbekannt-Machbare" wird*
- 6. im Loslassen und Überschreiten unserer bisherigen Vorstellungen*

7. *durch konsequentes Ausrichten auf das Wesentliche*
8. *zum vernetzenden, kommunizierenden Element einer neuen Innovationsfähigkeit.*

Diese wesentlichen Aspekte sind durch die Logik des Umkehr-Denkens gleichsam in einer Synthese verschmolzen und auf eine einfach zu handhabende praktische Umsetzbarkeit reduziert. Umkehr im Denken aber beinhaltet immer eine gewisse Radikalität des Handelns. Doch diese Radikalität wird notwendig sein, wenn wir das Ziel eines optimierten Wirtschaftsunternehmens erreichen wollen. Aber wollen wir das überhaupt? Wird nicht das Unternehmen der Zukunft aus Roboterhallen bestehen, und das ausschließliche Geschäft für Spezialisten, ja vielleicht sogar für *Elektronik-Gehirne*, sein? Wird der Mensch dabei einmal mehr auf der Strecke bleiben?

Ich will in diesem und in den folgenden Kapiteln darstellen, daß eine solche Entwicklung aus der Sicht des *Zu-Ende-Denkens* falsch wäre. Für mich wird der Mensch in Zukunft mehr denn je im Mittelpunkt des Wirtschaftsgeschehens stehen und stehen müssen. Er ist der entscheidende Faktor, den es zu berücksichtigen gilt. Deshalb werde ich in diesem Kapitel, vom Menschen beginnend, die Schwerpunkte Personalführung, Kommunikation, Unternehmensfunktion, Netzbildung, Entfaltungsfreiräume und Unternehmensbrennpunkte näher beleuchten und kritisch hinterfragen um dann letztlich die Wesenskerne dieser Unternehmensschwerpunkte freizulegen.

Es geht um die theoretischen Voraussetzungen der Umkehr-Logik auf Unternehmensebene, die dabei aus verschiedenen Blickwinkeln, aber vor allem aus einer eher philosophischen Sicht der Analogie beleuchtet wird. Es geht um die Darstellung, Freilegung, von Grundprinzipien, um ein Bewußtmachen innerster Führungsprinzipien von Wirtschaftsunternehmen, die dann im 5. Kapitel in konkrete Unternehmenspraxis *übersetzt* werden.

Zum grundsätzlichen Verständnis des 4. Kapitels.

Die Analogie ist in diesem Kapitel überwiegendes Stilmittel zur Darstellung unterschiedlichster Unternehmensprozesse. Sie ermöglicht eine komprimierte Wiedergabe komplexer Zusammenhänge. Auf nur 29 Seiten werde ich etwa 50 Themenschwerpunkte der Unternehmensführung ansprechen. Im üblich verstandenen Sinn könnte das höchstens eine Art Themenübersicht sein. Aber ich hoffe, daß es für Sie mehr sein wird, und zwar deshalb, weil eine Darstellung in *Analogie-Bildern* eine Reduktion auf das Wesentliche bedeutet, bei einer gleichzeitig erheblich größeren *unbewußten* Informationsdichte.

Wenn es um Darstellungen komplexer Systeme geht, lassen sich leicht Bücherwände füllen. Dies aber hilft dem Durchschnittsbürger, der im Wirtschaftssystemen eingebunden ist und ein besseres Verständnis dafür erhalten soll, nur wenig weiter. Anders sieht die Verständnissituation bei Verwendung von Analogien aus. Wenn ich als Analogie, als Entsprechungsbild zum Wirtschaftsunternehmen den Menschen gewählt habe, so ist der Mensch von seinen Grundfunktionen jedem von uns (mehr oder weniger) bekannt; sicher weniger in der Vielschichtigkeit seines ganzheitlichen Wesens. Doch das scheint mir entscheidend, daß der Mensch als multidimensionaler Organismus die höchste Intelligenz und mehr noch die Fähigkeit eines schöpferischen Geistes besitzt, so daß er in der Tat als beispielhafte Organisationsform gelten kann. Wenn es uns also in Zukunft mehr darum gehen muß prozessuale Lösungen unserer Organisationsprobleme zu finden, die unsere Wirtschaftsorganisationen optimieren, dann scheint mir die Analogie der beispielhafte Vergleich mit dem Menschen geradezu ideal.

So will ich in diesem Kapitel an der Analogie des Menschen einige elementare Grundfunktionen wirtschaftlicher Zusammenhänge aufzeigen und Möglichkeiten darstellen, wie diese als prozessuale Folgerungen auf die Unternehmensebene übertragen werden können. Ich meine, für uns alle muß sich die Frage stellen, ob wir alleine schon aus Zeitgründen wirklich alle sinnvollen Organisationszusammenhänge neu erfinden müssen oder ob wir nicht gut beraten wären, vom dem Lebewesen einmal gründlich abzuschauen, das als Organisationsform ohne Zweifel über aller Natur steht.

Ich bin davon überzeugt, daß in der praktischen Umsetzung neben den prinzipiellen Erkenntnissen, den innersten Führungsprinzipien, von denen ich vor allem sprechen will, noch unzählige Erkenntnismechanismen auf die Unternehmensebene übertragen werden können. Aber das ist kein Übertragen aus unverständlichen Bücherwänden, sondern aus *Lebens-Gleichnissen*, die kaum der Erklärung bedürfen und für JEDERMANN zugänglich sind.

Deshalb meine ich, wird es vor allem in Ihre Freiheit als Leser gestellt sein, in Ihre Kreativität und Öffnung für Vision, in Ihre Einlassung auf Analogien, wie intensiv und umfassend meine Denkanstöße auf diesen 29 Seiten dazu beitragen, daß in der praktischen Umsetzung daraus eine Freisetzung der Humanressourcen, eine Freisetzung aller menschlichen Fähigkeiten, für die Ziele eines neuen, qualitativen Wachstums der Unternehmen und letztlich der Menschheit erfolgen wird.

Der Mensch im Mittelpunkt des Wirtschaftsgeschehens.

Der Mensch, das unbekannte Wesen?

Das freie Denken ist immer noch Domäne menschlichen Geistes. Und daran wird sich auch in Zukunft nicht viel ändern können, denn allein der Mensch ist befähigt, logisch, unlogisch, emotional, intuitiv, inspirativ und letztlich "grenzenlos" zu denken.

Aber aus all diesen "Denk-Qualitäten" zusammengenommen, ob in der Einheit eines Menschen, oder in Kommunikation unterschiedlicher Denkcharaktere, kann sich erst die ganze "schöpferische Tiefe" unseres Menschseins zu neuer Blüte entfalten. Trotz aller Forschungsanstrengungen müssen wir uns eingestehen: In den *ganzheitlichen* "Denk-Qualitäten" des Menschen werden "Erkenntnis-Ebenen" sichtbar, also in Ergebnissen "be-greifbar" die wir theoretisch noch nicht nachvollziehen können, deren "Know How" unserem wissenschaftlichen Denken noch verschlossen ist.

Der Mensch, das "Lebensblut" der Industrie.

Einige japanische Unternehmer haben offenbar erkannt, wie der Mensch im Unternehmen besser geführt werden kann: nicht in einer überwiegenden "Funktionalität" westlicher Prägung, sondern in dieser "Integrität" östlicher Erkenntnis. Konosuke Matsushita trifft mitten ins Herz wenn er bemerkt(8):

Für uns besteht der Kern des Managements insbesondere in der Kunst, die intellektuellen Ressourcen aller Mitarbeiter für den Dienst am Unternehmen zu mobilisieren und zu bündeln.

Nur wenn wir die kombinierte Kraft aller Hirne unserer Mitarbeiter nutzen, können wir die Turbulenzen und die Bedrohungen der heutigen Umwelt in den Griff bekommen. Darum wollen sie (Japans Unternehmen) permanent jedermanns Vorschlag hören und von dem Weiterbildungssystemen eine wachsende Zahl qualifizierter Absolventen und umfassend ausgebildeter Generalisten erhalten, weil diese Menschen das "Lebensblut" der Industrie sind".

Der Mensch, das "Lebensblut" der Industrie. Wie anders klingen solche Worte gegenüber einem amerikanischen "hire-und-fire"! Das *Dazwischen* scheint mir unsere europäische Möglichkeit und auch Herausforderung zu sein.

Der Kunde ist König.

Ein Sprichwort sagt: "Der Kunde ist König". Es scheint mir wichtig darauf hinzuweisen, daß der Begriff Kunde immer im Zusammenhang mit dem Menschen als Person begriffen sein sollte. Der Mensch äußert Wünsche, belebt die Nachfrage und der Mensch schafft die Voraussetzungen, diese Wünsche zu erfüllen. Alleine daraus läßt sich folgern, daß der Mensch in der Tat ganzheitliches "Lebensblut" unserer Wirtschaft ist. Mit seinem Denken und den daraus erfolgenden Handlungen ist er entscheidendes Regulativ ist er "Dreh-und-Angelpunkt" allen wirtschaftlichen Handelns.

Gesucht ist der Schlüssel: Zugeschüttete Kreativ-Potentiale der Mitarbeiter.

Mit dem Menschen als Kunden haben wir zwischenzeitlich gelernt, behutsamer umzugehen. Der Mensch als Mitarbeiter wird jedoch häufig noch sehr stiefmütterlich behandelt. Doch das muß sich in Zukunft ändern, wenn Unternehmen nicht auf Dauer entscheidende Wettbewerbsnachteile erleiden wollen. Es gilt die Herausforderung anzunehmen, "alle intellektuellen Ressourcen" zu mobilisieren, die sich in unserem Menschsein verbergen oder vielfach zugeschüttet sind. Der Mensch ist die universellste Lebensform und damit der Organismus, der an *unbekannter* Vielschichtigkeit, alles Bekannte übersteigt. Er kann deshalb sehr wohl als "multidimensionaler Organismus" bezeichnet werden. Die Aufgabe ist es nun, den *Schlüssel*

zu finden, der den Zugang zu all diesen bekannten und unbekanntem "Seins-Ebenen" öffnet, der äußere und innere Mauern einreißt, und das freie Fließen der Ideen, der "intellektuellen Ressourcen", ermöglicht. Ohne Zweifel, dieser Schlüssel liegt im Menschen selbst, in seiner Art, in seiner Qualität, zu denken.

Durch Vision werden unbekannte Quellen der Innovation freigelegt.

Das Umfeld des Menschen, das Unternehmen, kann lediglich den Freiraum schaffen, die Ordnung vereinbaren und Frustrationen vermeiden. Entscheidend für den Zugang zu unseren intellektuellen Ressourcen" ist die Qualität des Denkens, das *Zu-Ende-Denken* der Dinge"!

Um diesen Zugang zu erreichen, ist der Verstand jedoch gefordert, seine eigenen Grenzen mit einer "neuen Logik" zu übersteigen, um das "Unlogisch-scheinende" logisch zu machen. Es gilt, neue Wege zu eröffnen, "unbekanntes Wissen" aus "unbekannten Ebenen" unseres Seins zu erschließen.

Ein "wesentlicher Zugang" dazu ist im Menschen empirisch verankert und heißt "Vision": In der Visualisierung des "Unbekannt-unlogisch-unscheinbaren" erfolgt die Ausrichtung auf dieses unbekanntes *"noch-ferne"?* Ziel einer neuen Logik, den "ganzheitlich-intellektuellen" Ressourcen unseres Menschseins.

Durch visionäres Denken werden unbekannte Quellen *???vielleicht unbegrenzter???* Innovation eröffnet, und in der Umkehr des Denkens, dem "Retropolieren" aus dem Nahbild der Vision, entsteht der "Ideen-Fluß" einer neuen "Kreativ-Energie".

Zusammenhang zwischen Menschenwürde und "Kreativ-Energie-Schlüssel".

Die weithin brach liegenden "Humanressourcen" der Mitarbeiter zu aktivieren, diesen *"Kreativ-Energie-Schlüssel"* im Menschen freizulegen, das scheint mir die wichtigste Aufgabe in künftig erfolgreichen Unternehmen zu sein. Dazu sind neue Methoden des Lernens zu erschließen, insbesondere neue, individuelle Wege, sich mit der Idee des Umkehr-Denkens zu identifizieren und das darin enthaltene "Logik-Prinzip" nachvollziehbar, einübbar zu machen:

Aber ohne die Beachtung der Menschenwürde, ohne Freiraum für den schöpferischen Geist, ohne "gute" Ordnung, ohne Bereinigung der Frustrationen werden schlafende Kreativpotentiale nur schwerlich neu zu wecken und zu beleben sein.

Es darf deshalb niemals Zwang sein oder Manipulation, sondern an erster Stelle steht die *Wertschätzung* des Menschen, die Achtung und Beachtung seiner Menschenwürde. Denn nur in einer ganzheitlichen Entfaltung von Persönlichkeit, Individualität und Identität "gedeiht" dieser ungehemmte "Ideen-Fluß" neuer Kreativität.

Einlassung auf die individuelle Freiheit: Eine Chance für den Westen?

In Europa ist besonders in den letzten Jahrzehnten die Ausbildung der Individualität rasch vorangeschritten. Ich meine, genau hier liegt die Chance unserer Wirtschaft. Wenn wir in diesem Zusammenhang noch einmal auf Japan blicken, so scheint dort die "Revolution" der Individualität noch vielfach bevorzustehen. Die organisatorischen Unternehmens-Strukturen sind dort oft mehr als "Organ-Strukturen" zu qualifizieren. Also einem Zusammenwirken von Organen vergleichbar, in denen die einzelne "Zelle", der Mensch als Persönlichkeit, in der "Organ-Anonymität" aufgesaugt ist. Diese Vorstellungen sind sicher vorwiegend aus der Glaubensstradition,

aus Begriffen wie Nirwana oder Nibbana stammend, als "idealisierte" Organisationsmuster in das industrielle Denken des Ostens eingeflossen. Aber kann anonymes "Gleich-sein-müssen", im Entsprechungsbild eines noch weit verbreiteten japanischen Gruppenverständnisses, Ziel unserer europäischen Persönlichkeitsentfaltung und damit Menschheitsentwicklung sein? Daß da offenbar auch in Japan ein zunehmend intensiverer Umdenkungsprozeß stattfindet, läßt sich aus den Aussagen von Konosuke Matsushita (8) unschwer erkennen.

Resümee: Der Mensch im Mittelpunkt des Geschehens.

Ich meine, gerade die individuelle Freiheit des Einzelnen, und aus dieser Freiheit die freie Entfaltung der "ganzheitlichen" Persönlichkeit, ist europäische Chance im Zeitwettbewerb. Unternehmen, die dies erkennen, die dazu Freiraum, "*Lebens-Sinn-Raum*", vereinbarte Ordnung und Methode schaffen, pflanzen neue Zuversicht und bauen so das Unternehmen der Zukunft, das seine Wurzeln nicht nur in den "*intellektuellen Ressourcen*" des Mitarbeiters sieht, sondern in den "*Human-Ressourcen*" eines ganzheitlichen Menschseins. Deshalb ist die sensible und umfassende Beachtung der Menschenwürde die tragende Säule der innersten Führungsprinzipien eines künftig optimierten Unternehmens.

Personalführung als Basis des neuen Denkens.

Der Mensch steht sich selbst am meisten im Weg.

Wenn es uns in Zukunft vor allem um Freisetzung der "Humanressourcen" geht, und wir die Frage stellen, warum uns dies so schwer fällt, dann stellen wir fest: Das, was den Menschen an wahrer Grö-

ße, wahrer Entfaltung, immer schon am meisten behinderte, ist der Mensch selber. Im Menschen liegt die Skala von größter Offenheit bis größter Verslossenheit oft hautnah beieinander, und es gibt in seinem vielschichtigen Wesen unzählige Parameter, die diese Skala gegenseitig überlagernd beeinflussen.

So ist gerade bezüglich eines menschenwürdigen Umgangs von entscheidender Bedeutung, in welchem Reifegrad ihrer "Persönlichkeitsentfaltung" Menschen in Unternehmen aufeinander treffen: aber vor allem, in welcher Hierarchie-Ebene sich nun, weiter, oder weniger weit *entfaltete* Persönlichkeiten befinden. Denn die Hierarchie-Ebene ist Basis ihrer Einfluß-Sphäre, ihrer Dominanz, ist der Schauplatz, an dem Führungsqualitäten erprobt werden:

Von der Qualität der "Persönlichkeits-Entfaltung" hängen deshalb viele, oft entscheidende, Spielregeln, Freiräume, Frustrationen in den zwischenmenschlichen Beziehungen ab.

Sind hier also viele der frustrierenden und demotivierenden Reibungsverluste eines vielschichtigen "*Führungsdilemmas*" zu suchen?

Das "Schmidtchen-sucht-Schmidtchen-Syndrom".

Reinhard K. Sprenger spricht in seinem *Buch "Mythos Motivation"* einige überaus bemerkenswerte Worte zum Thema "*Führungsdilemma*". Unter der Überschrift "*Schmidtchen-sucht-Schmidtchen*" dürfte er einen wunden Punkt des "*menschelnden Chefs*" getroffen haben. Er schreibt(8):

Bestes Beispiel dafür ist das "Schmidtchen-sucht-Schmidtchen-Syndrom" der Personalauswahl: Der richtige Kandidat ist so ähnlich wie ich, aber doch ein bißchen schwächer. Was im Privatleben als besonders erstrebenswert gilt, das Individualistische, Extravagante, Ein-

malige, aber auch das Autonome, Herz und Rückgrat (Human Resources), das ist in den Unternehmen nach wie vor wenig gefragt, weil es die Stabilität der Organisation zu gefährden scheint."

Dieses Verhalten läßt sich menschlich vielfach begründen, ist aber im Ergebnis so etwas wie "Sicherheits-Denken" oder "Der-Beste-sein-wollen", und erinnert oft sehr an nicht ausgelebte, pubertäre "Rang-Gefechte". Immer ist es jedoch ein Mangel an persönlicher Entfaltung: Denn eine Persönlichkeit, die sich ihrer Mitte bewußt ist, kann auch "Andere" oder "Bessere" neben sich akzeptieren, sich über deren Kreativität freuen.

Konsequenzen einer "Bandstraßen-Fertigungs-Ausbildung".

Persönlichkeitsentfaltung ist aber sehr von der Qualität des "Entfaltungs-Freiraums" abhängig. Reinhard K. Sprenger weist an anderer Stelle, wie ich meine, auf einen wesentlichen Problempunkt der Persönlichkeitsentfaltung hin. Es geht um unsere Art der Ausbildung, die durchaus gut, "rationell?", gedacht sein mag. Wer aber hat schon die Folgen und Konsequenzen bedacht, die aus einer "Bandstraßen-Fertigungs-Ausbildung" und den daraus resultierenden "künstlichen" Einengungen der "Persönlichkeits-Entfaltungs-Freiräume" während der Ausbildungszeit resultieren? Er schreibt (8):

Wenn überhaupt, dann beschäftigen sich Führungskräfte aber karrierebedingt erst als etwa Dreißigjährige intensiv mit Wissen um Kommunikation und Menschenführung - in einem Alter, in dem viele Verhaltensweisen fest geprägt sind und die bekannten und bisher offensichtlich "erfolgreichen" Verhaltensmuster (man ist ja auf diese Weise aufgestiegen!) mit großer Beharrungsenergie befrachtet sind.

Führen ist schwierig. In der Regel greift man dann zu Führungsmaterialien der Abteilung "How to ". Und nicht tausend Seiten Füh-

rungslehre können die Komplexität des Führungsalltags annähernd einfangen. Kein Ratschlag ist dabei von vornherein gut oder schlecht. Was bei dem einen funktioniert und also "gut" ist, gerät dem anderen zum Fehlschlag. Es gibt nicht das Patentrezept, das bei allem und jedem funktioniert. Alles trägt sein Gegenteil in sich, hat seine Schattenseiten, verursacht auch Ungewolltes.

Skeptisch bin ich gegenüber den sogenannten Führungs-Stilen und Führungs-Techniken, als seien sie im Handumdrehen zu imitieren, gleichsam "frei wählbar".

Nimmt man hinzu, daß die Führungsstil-Idee einen gewissermaßen "einheitlichen" Mitarbeiter voraussetzt, den es natürlich so niemals gibt, so wird deutlich, daß das schlichte Kopieren von Führungsstilen weder der Individualität der Führungskraft noch der des Mitarbeiters, mithin der Komplexität der Realität nicht gerecht wird."

Ein Führungsdilemma aufgrund unserer Ausbildungs-Struktur?

Das klingt nach einem echten Führungsdilemma, an dem aufgrund unserer Ausbildungs- und Weiterbildungs-Struktur "schnell" nichts änderbar scheint. Unser Ausbildungs-System legt Schwergewicht auf das Wissen, auf das "Know How", und stopft die Gehirne der Lernenden voll mit Allgemein-, Fach- und Spezial-Wissen.

Es ist natürlich richtig: ohne Wissen wird auch in Zukunft nichts funktionieren. Aber das steht auch nicht zur Diskussion. Es geht hier vielmehr um die Gewichtung der Ausbildungsqualität, um ein "einfließen-lassen" von mehr Praxisbezug und Kreativität, um Realitätssinn und Vision. Realitätsbezug und Vision kennzeichnen jedoch

eine gute Führungskraft und werden mehr und mehr Voraussetzung, komplexe Zusammenhänge zu durchschauen.

**Mangelnde Kreativität in der Ausbildung fördert das:
"Entweder-oder-Denken".**

Zur Bedeutung der Kreativität in Ausbildung und Forschung sagt z.B. Gerd Binnig (3):

In meiner wissenschaftlichen Laufbahn ist mir noch nie begegnet, daß jemand zu wenig gewußt hat. Es sind mir nur Leute begegnet, die zu viel gewußt haben. Das wirft die Frage nach der richtigen Balance zwischen diesen zwei Dingen auf:

Es ist schlichtweg ein Erfahrungswert, den ich gewonnen habe, daß diejenigen Leute, die am wenigsten wissen, am kreativsten sind und plötzlich etwas schöpfen können. Leute, die schon alles wissen, sagen immer nur, was nicht gehen kann. Sie sind viel zu sehr festgefahren. Das ist der eine Aspekt. Der andere Aspekt ist, daß die Aneignung von viel Wissen in kurzer Zeit auf Kosten des Spielens gehen muß."

Die Übergewichtung des Wissens, der Mangel an Raum zum spielerischen, intuitiven Erfahren der Lernprozesse auf exemplarische Weise, fördert wiederum genau unser westliches "Entweder-oder-Denken", das jedoch immer eine begrenzte Denkwelt ist, die nur unzureichend den Realitäten hochvernetzter organismischer Lebensräume gerecht wird. Hier werden vielfach dynamische Lebensprozesse auf Mechanismen reduziert und Menschen zu "Reiz-Reaktions-Maschinen" degradiert.

Vereinfachende Denk-Schemata führen zu Verständigungsproblemen.

Machen wir uns aber noch einmal bewußt: wir stehen hier keiner "Reiz-Reaktions-Maschine" gegenüber, sondern einem "multidimensionalen" Lebewesen Mensch in einem "hochvernetzten, vielschichtigen Unternehmens- und auch Umwelt-Organismus". Digitalisierend vereinfachtes Denken führt zu vielfachen Verständigungsproblemen, zu Reibungsverlusten, zu Ungerechtigkeiten, zu Frustration und vieles mehr. Komplexe Zusammenhänge der zwischenmenschlichen Berührung sind aber nicht mit einfachen Schemata zu durchschauen. Und so hilft uns die bisher gewohnte Verstandeslogik nur begrenzt weiter. Abklärungen und besonders Frustrationsbeseitigungen kosten viel Zeit und scheinen auf "logisch-digitale" Weise betrachtet, oft kaum leistbar oder auf Dauer für Unternehmen bezahlbar.

Da ist kreatives Denken gefordert. Da hilft nur anders denken als bisher gewohnt und eine effizientere Methode, den Dingen auf den Grund zu gehen! Das ist der Ansatzpunkt der neuen Logik visionären Denkens, weil es eine Methode ist, die zu einer logischen Überschreitung bisheriger *Denk-Grenzen* hinführt und weil dabei eine bewußte Einlassung und Öffnung hin zu *intuitiv-kreativem Denken* geschieht.

Die unbekannte Logik des Unbewußten.

Wer hat nicht schon selbst die Erfahrung gemacht, daß er Zusammenhänge intuitiv, gleichsam in einem Augenblick, *erspüren* konnte, die rational sehr viel schwieriger zu erfassen waren. So müssen wir lernen, anzuerkennen, daß in den unbewußten Ebenen unseres menschlichen Seins eine unbekannte Logik wirksam ist, die entscheidende Vorteile besitzt in der Erfassung komplexer Zusammenhänge und Entwicklung neuer Ideen.

Eine Synthese zwischen rationalem und intuitivem Denken ist gefordert.

Im Umkehr-Denken aus dem Nahbild der Vision soll nun eine logische Verbindung, eine Synthese zwischen rationalem und intuitivem Denken, erfolgen. Aber dieses Denken müssen wir einüben. Es läßt sich nicht auf "Schnell-Lehrgängen" überstülpen und auch nicht gleichsam normiert an Fließbändern erlernen. Dieses Denken ist mehr ein intuitives Gespür für das "Richtige", es ist ein "spontan-wahres" Denken aus dem Bauch, und das braucht Zeit, braucht praktische Erfahrung eines lebendigen Umgangs mit Menschen in den Berufs- und Lebens-Realitäten.

Aber genau dieses Denken wird aus unseren "Lern-Fabriken", aus unseren Schulen und Universitäten, weitestgehend ausgegrenzt. Es sind hier vielfach künstlich geschaffene Oasen eines "Konsumier-Lernens" eines "Konsumieren-müssens", denn die Lehrpläne lassen kaum Alternativen offen. Somit sind unsere Bildungs-Oasen oft isolierte Freiräume, die auch meist sehr frei von einem direkten Bezug, von einem unmittelbaren Feedback, aus der realen Arbeitswelt sind.

Eine zweifache Realitäts-Entfremdung durch unsere Bildungssysteme.

Ich meine, in unserer Art der Ausbildung findet eine zweifache Entfremdung statt: Zum einen ist es eine Entfremdung der eigenen *ganzheitlichen* Persönlichkeit durch die Überbetonung des Intellekts, des Konsumier-Lernens. Das Intuitive, Inspirative, Kreative, wird weitgehend vernachlässigt.

Zum anderen findet eine Entfremdung von den Berufs-Realitäten statt, wobei diese Entfremdung bereits vielfach im "Schmidtchen-sucht-Schmidtchen-Syndrom" zum Selbstläufer geworden ist.

So ist die Handlungsmaxime der Verantwortlichen oft von realitätsfremden Theorien überfrachtet, die nur noch wenig Bezug zu Berufsrealität und Menschenführung, Menschenwürde, aufweisen. Es ist die bittere Konsequenz, weil nur noch wenige Menschen in Führungsverantwortung gelangen, die aufgrund ungeplanter, "nicht-standardisierter", Lebensläufe die Chance hatten, Menschenführung im praktischen Leben zu erlernen.

Wird eine Verkürzung der Hochschulverweildauer genügen?

Müssen wir uns da noch wundern, wenn viel (viel-zu-viel) Energie in Bereinigung und Vermeidung von Frustration gesteckt werden muß, ein schwerwiegender, aber "digital" nur schwer meßbarer Kostenfaktor! Man denkt darüber nach, die Hochschulverweildauer zu verkürzen. Aber wird das genügen? Ich meine, das wird, wenn nicht ein anderes Denken Raum gewinnt, nur eine zusätzliche Beschleunigung der Frustrationen bedeuten. Ich denke, hier ist mehr und Grundlegendes erforderlich, hier sind neue Freiräume der Kreativität und Empirie zu erschließen und in die Lehrpläne aufzunehmen. Hier ist eine neue Vernetzung zwischen Hochschule und Arbeitsplatz dringend geboten. Das aber braucht Zeit, denn die Mühlen der staatlichen Bürokratie mahlen langsam, wenn sie überhaupt mahlen und bereit sind, auch einmal ans "Eingemachte", an die eigene Ordnungsstruktur zu gehen!

Ein japanischer Ausweg aus einer Bildungsmisere.

Der Ruf nach dem Staat hilft unserer Industrie kurzfristig in ihrer brennenden Konkurrenzsituation also kaum weiter. Was ist zu tun? Japan steht vor einem ähnlichen Dilemma der Berufsbildung, hat aber, vielleicht intuitiv, schon lange darauf reagiert. Die Reaktion erfolgte weniger im universitären Bereich. Da wird offenbar noch

mehr Porzellan zerschlagen als bei uns, sondern in der Industrie selbst. In Japan kommen in der Regel nur Mitarbeiter in Führungsverantwortung, nachdem sie jahrelang das Unternehmen von der Basis her kennenlernen und so auch unterschiedlichste realitätsbezogene "Personal-Umgangs-Erfahrung" sammeln durften. Da sind dann die *Hörner* einer "überkopften" Ausbildung bereits besser abgestoßen, wenn verantwortliche Menschenführung beginnt, und so *müssen* die Reibungsverluste geringer ausfallen, ein echter Wettbewerbsvorteil!

Gesucht ist eine effiziente "*schlanke*" Ausbildung.

Müssen nicht auch wir in Zukunft ähnlich vorgehen, wenn wir diesem "Dauerbrenner" Menschenführung die "Reibungswärme" nehmen wollen?

Es wird unter dem Eindruck der "Lean-Production-Philosophie" viel von Weiterbildung und Seminaren gesprochen. Aber wird hier nicht auch schon wieder damit begonnen, elitäre Freiräume der Ausbildung zu schaffen und von der "Fertigungs-Realität" abzukoppeln? Sollte deshalb nicht Ausbildung hautnah, enger, "*Leaner*", und damit in den Brennpunkten des Geschehens, in Fertigung und Vertrieb nahtloser integriert sein?

Resümee: Veränderungen in der Ausbildung der Personalführer sind gefordert.

Wir müssen mehr als bisher die Zusammenhänge zwischen Unternehmenseffizienz und *richtiger* Ausbildung erkennen. Es ist festzustellen, daß eine höchstmögliche Effizienz unserer Wirtschaft nur durch Freisetzung der Human-Ressourcen der Mitarbeiter erzielt werden kann. Dazu ist jedoch die sensible Beachtung der Menschenwürde erforderlich. Die wiederum hängt unmittelbar von der

Qualität der Menschenführung ab. Die Fähigkeit zur Menschenführung wird aber heutzutage zu einem großen Teil durch schulische Ausbildung geprägt. Aus diesem Regelkreis der Abhängigkeiten müßte deutlich geworden sein, daß die Qualität der Personalführung in der bei uns zur Zeit gebräuchlichen Form der Ausbildungswege mit der Qualität der schulischer Bildung steht und fällt, aber auf *Gedeih-und-Verderb* damit verbunden ist.

Weil aber gerade hier der Aspekt der persönlichen Erfahrungswelt einer intuitiv erlernbaren Menschenführung zu kurz kommt, meine ich, daß in einer daraus resultierenden unzureichenden Fähigkeit zur Menschenführung die Mehrzahl der kostspieligen, zwischenmenschlichen Reibungsverluste unserer Unternehmen begründet ist. Im Zeichen von Lean-Production darf deshalb ein kritisches Durchforsten der Bildungswucherungen nicht zurückstehen. Im Gegenteil, es scheint geradezu zwingende Voraussetzung für eine künftige, positive Wirtschaftsentwicklung. Ich denke, in unserem *Bildungs-Gebäuden* ist ein generelles Umdenken notwendig. Wir müssen bereit sein, die Dinge auf den Kopf zu stellen und von dort her neu betrachten, wo Ausbildung ihre praktische Umsetzung erfährt. Wir müssen mehr als bisher lernen, unsere Ausbildung praxisgerecht und lebenskonform zu gestalten. Vielleicht sollten wir einmal über alte, aber erfolgreiche, Traditionen nachdenken, wie wir sie in den Wanderjahren der Handwerksgesellen des Mittelalter vorfinden. Ich meine, es war eine hervorragende Methode der Ausbildung *lebens-praxis-erfahrener* "Generalisten".

Ich meine, wir müssen nach neuen, integrativen, Möglichkeiten suchen, *Lebens-Praxis-Erfahrung* mit einbeziehen. Hier wären für mich drei prinzipielle Ausbildungswege vorstellbar:

1. Eine neue betriebsinterne Ausbildung:

Stellen Sie sich einmal folgendes vor: Der externe Ausbilder oder Trainer oder, falls solche noch zu finden sind, der praxiserfahrene, betriebseigene "*Generalist*" befinden sich vor Ort, mitten in den Unternehmens-Brennpunkten, und trainieren, bilden aus, aber in einem Höchstmaß integriert in den *Arbeits- und Personal-Realitäten!* Ich meine, das wäre ein effizienter und vor allem schnell realisierbarer Weg der Ausbildung und Personalführung, der den künftigen Herausforderungen des Wettbewerbs gerecht werden könnte.

2. Angebot eines Zusatzstudiums für Berufstätige:

Studienziel ist das neu zu schaffende Berufsbild des Moderators oder Kommunikators, das ich im Abschnitt "Neue Wege der Vernetzung im System des Unternehmensorganismus" näher beschreibe.

3. Ein Universitätsstudium mit dem Berufsziel Moderator:

Das müßte jedoch ein Studium mit intensivster Vernetzung zu Wirtschaftsunternehmen sein. Der Studierende darf nicht nur als Trainee mit vielen Fachbereichen in Berührung kommen, sondern er sollte dort über Jahre hinaus praktisch arbeiten und *Umgangs-Erfahrung* sammeln können. Das Studium könnte vielleicht Blockweise in Tagen oder Wochen zusammengefaßt und effizient mit der *praktischen Tätigkeit* kombiniert werden.

Da sind naturgemäß noch viele offene Fragen. Vor allem in der 3. Variante würde sich die Regelstudienzeit erhöhen müssen (vielleicht auf 10 Jahre). Doch der Student würde, weil er praktisch arbeiten soll und muß, bereits von Beginn des Studiums an beispielsweise zu 75% produktiv tätig sein können. Es sind essentielle Fragen der Eignung zu klären und wer ausbildet. Ich kann dieses Thema nicht weiter vertiefen, weil es den gesteckten Rahmen gänzlich sprengen

würde. Das bisher Gesagte darf als Anregung und Denkanstoß vorerst genügen.

Zum Schluß dieses Abschnittes möchte ich noch einmal betonen: Unsere Unternehmen benötigen neue Wege der Menschenführung, brach liegende Kreativitätspotentiale neu freizusetzen und im Sinne eines qualitativen Wirtschaftswachstums zu kanalisieren. Deshalb werden wir das neue Berufsbild des Moderators oder Kommunikators einführen müssen. Aus dem japanischen Rollenverständnis abgeleitet, mag das der Beginn eines europäisierten Ausbildungsweges zum Generalist und Superhandwerker, dem *Shusa* japanischer Prägung, sein, aus dem sich eine Vielzahl künftiger Unternehmensführer aller Hierarchie-Ebenen rekrutieren könnten. Doch dazu müssen wir auf breiter Front umdenken lernen anders denken organismisch denken. Deshalb brauchen wir gerade zur Umsetzung einer *reibungsfreieren* Personalführung, die wiederum eine Entwicklung besserer Ausbildungswege voraussetzt, eine Fülle an Ideen eine neue und bewußte *Er-öffnung* der "Kreativ-Ressource" unseres ganzheitlichen Menschseins.

Die Sprachfähigkeit in der Kommunikation: Eine weitere Hürde künftiger Unternehmensführung.

Menschenführung und Kommunikation sind *EINS*.

Menschenführung ist untrennbar mit Kommunikation verbunden. Die Qualität der Kommunikation ist prägend für den zwischenmenschlichen Austausch. Ganz gleich in welcher Form er stattfinden mag, übt Kommunikation einen wesentlichen Einfluß auf die reibungslose, effiziente, Wechselbeziehung betrieblicher Regelmechanismen, aber vor allem einen entscheidenden Einfluß auf die Freisetzung der Human-Ressourcen aus.

Kommunikation kann neue Beziehungen knüpfen oder Gräben aufreißen. Unterschätzen wir in den Unternehmen im allgemeinen nicht die Bedeutung der Kommunikation? Ich meine, es gibt vor allem einen wichtigen Faktor, den wir künftig mehr berücksichtigen sollten. Es ist das Urprinzip der Sprache selbst, das oft eine der schwerwiegendsten Hürden darstellt.

Präzises Sprechen kann mißverständlich sein.

Wir "im Westen" erheben den Anspruch, präzise zu sprechen, maßgenau zu formulieren. Wir haben unsere "Entweder-oder-Logik" auch in unserer Sprache festgeschrieben. Das hat sicher seine Vorteile. Aber es hat auch gravierende Nachteile. So übersehen wir oft, daß jedes Wort im Gehirn des Empfängers ein Bild auslöst. Jedes Wort ist gleichsam ein Schlüssel für ein ganz individuelles Vorstellungsbild. Und das ist das Problem unserer Sprache schlechthin:

Was meint der andere mit diesem Wort und was verstehe ich darunter. Er sagt rosa und meint blau und ich verstehe rosa und meine rot? Das ist zu einem *fundamentalen*, sicher meist unbewußten, Verständigungsproblem zwischen Völkern, Rassen, Religionen, Generationen zwischen Menschen geworden.

Fachwörter schaffen oft mehr Verständigungs-Grenzen als Klarheit.

So verwenden wir in unserer Ausbildung viel Zeit darauf, Fachwörter zu lernen, also präzise Begriffe für bestimmte Dinge, um sie uns einzuprägen. In die Berufspraxis umgesetzt erleben wir häufig, wie Fachsprache elitäre Kreise bedingt und sie nicht zu selten zu *Inzuchtvereine* umformt. Die netzwerk-schaffende Kommunikation mit anderen Fachbereichen, vor allem aber mit Nichtfachbereichen, ist häufig gestört. Selbst unter Experten ist immer wieder festzustellen,

daß man beim gleichen Begriff nicht unbedingt von derselben Sache spricht. Viele Wörter sind lange schon zu abgedroschenen *leeren "Wort-Hülsen"* geworden, die keiner mehr versteht. Der eine sagt Liebe und meint damit eine edle Wertschätzung des Nächsten. Der andere versteht Liebe und meint damit pervertierte Sexualpraktiken. Wie sollen wir da noch sprachlich zueinander finden. Ich meine, es herrscht eine größere Sprachenverwirrung, als wir dies im allgemeinen annehmen. Diese *unbewußte Mehrfach-Deutigkeit* unserer Sprache behindert, erschwert, begrenzt auch unser visionäres Denken. Vor dieser Grenze stehe auch ich, wenn ich den Entwurf einer neuen, visionären Logik vermitteln möchte.

Bild-Worte: Das neue Stil-Mittel einer verständlicheren Ausdrucksweise?

Dem aufmerksamen Leser wird es nicht entgangen sein, daß ich mehr als gewohnt zusammenhängende *"Bild-Worte"* benutze oder sogar neu schaffe. Auch versuche ich, einen Begriff häufig durch verschiedene Worte zu beschreiben. Ich durchbreche damit bewußt unsere übliche Art, mit *"einem"* Wort das aussprechen und präzise ausdrücken zu wollen, was ich meine. Denn damit würde ich immer nur wieder neue *starre "Wort-Bilder"*, gleichsam mit einem *"Absolutheits-Anspruch"* sprachlicher Präzision formen. Ich versuche, den Begriff, den ich mit einem (in meiner Vorstellung normalerweise absoluten) Wort verbindlich ausdrücken möchte, mit anderen, für den Leser vielleicht verständlicheren *"Wort-Begriffen"* zu verbinden. Ein Begriff bekommt dadurch viele Gesichter, er wird gleichsam dynamisch, lebendig, und kann so Leser ansprechen, die sonst bei manch einem Spezial-Wort Ihre *Jalousie herunterlassen* würden. Ich hätte Ihnen nichts mehr zu sagen.

Experten-Stolz bedingt oft Sprachgrenzen.

Ich denke, daß unser *Experten-Stolz* oft einen erheblichen Beitrag zur Sprach-verwirrung leistet. Wer kennt nicht die Situation, in der man ein Fremdwort hört und nicht versteht, sich aber nicht nachzufragen traut, weil man sich nicht blamieren will. Ein anderer mag sich wiederum gekränkt fühlen, weil ihm eine bildhaft erklärende Sprache zugemutet wird: "Die meinen wohl, sie müssen mir (einem erfahrenenPraktiker) noch etwas erklären!" Ein dritter fühlt sich in seiner Fachehre erniedrigt. Er muß von seinem *Spezialisten-Podest* herunter steigen und nach Worten suchen, die das weniger gebildete Gegenüber verstehen könnte.

Beachten wir aber einmal im Gegensatz zu diesem emotionsbeladenen Stolz, der nur auf sich schaut, das vernetzende, friedensstiftende, Element unserer Sprache, dann können wir eine bildhafte Sprache als Dienstleistung gerne geben und auch annehmen.

Visionäres Denken fordert den spielerischen Umgang mit Sprache.

Wenn wir uns nun auf dieses neue "visionäre Denken" einlassen wollen, sind wir gut beraten, die "Sprach-Grenze" des "Entweder-oder-Denkens" zu überschreiten. Wir werden viele unnötige Reibungsverluste vermeiden können, wenn wir aufhören, Sprache "tödlich-ernst" zu nehmen und anfangen, gleichsam mit ihr zu spielen, zu malen, zu formen: ***Ich meine, unsere bisherige "Sprach-Gewohnheit" begrenzt unsere Kreativität ungemein.***

Die Sprachgewohnheit begrenzt aber nicht nur Kreativität und Innovation, sondern auch unsere Denkgeschwindigkeit. So scheint unsere gewohnte Art zu sprechen, zu schreiben, auch so etwas wie der Ausdruck unseres bisher überwiegenden "Entweder-oder-Denkens" zu sein.

Das "So-wohl-als-auch-Prinzip" der Japaner drückt sich in der Bildschrift aus.

Im Vergleich dazu scheint sich das "So-wohl-als-auch-Prinzip" der Japaner bereits deutlich in ihrer Bildschrift zu spiegeln. Ihre Art der für uns so schwer erlernbaren "Wort-Bild-Zeichen", ist geradezu bildlicher Ausdruck einer organismischen Vielfalt im Denken. Wir haben im 3. Kapitel feststellen können, daß Japaner ihre Unternehmen vorzugsweise organismisch organisieren. Ich meine, der Zusammenhang zwischen Sprache und Denkprinzipien ist unverkennbar: "Entweder-oder" und "So-wohl-als-auch" sind nicht nur im Denken Gegensätze. So scheint mir in der Tat ein Zusammenhang zu bestehen, zwischen der Art zu sprechen, der Art zu schreiben, und der Art zu denken! Wir sollten einmal darüber nachdenken ob es ein Zufall ist, daß ausgerechnet der von den chinesischen Schriftzeichen beeinflusste ostasiatische Sprachraum zum einem Zentrum der Mikroelektronik wurde.

Eine Sprache in Analogien kann komplexe Zusammenhänge einfacher beschreiben.

Diesen Zusammenhang zwischen Denken und Handeln zu erkennen ist wichtig, wenn wir uns auf das Abenteuer "visionäres Denken" einlassen. Wir haben festgestellt: Auch unsere westlichen Wirtschaftsunternehmen sind eher wachsenden "Organismen" vergleichbar als vereinfachenden Pyramidenmodellen oder ähnlichen (gewünschten) Vereinfachungsmodellen. Sie sind deshalb zunehmend weniger gut mit unserem "Entweder-oder-Denken" durchschaubar. Was also liegt näher, nun auch in unserer Sprache dieses "digitale Prinzip" zu verlassen und in *Analogien*, in Vergleichen, in Gleichnissen, in Entsprechungen, zu sprechen? Wenn wir uns noch einmal an das "Entsprechungs-Bild" des "Umkehr-Denkens" im 3. Ka-

pitel erinnern wollen. Da finden wir einen Baum und ein Labyrinth gezeichnet. Ich kann mir nur schwer vorstellen, wie ich dieses Prinzip in einer so kurzen Form hätte anders beschreiben können, ohne daß daraus mindestens ein ganzes Buch voll mit (vielleicht vielen) unverständlichen "Worthülsen" entstanden wäre!

Sprachliche Analogien übersteigen selbst die Ausdruckskraft von Bildern bei weitem.

Ich habe einen Baum oder ein Labyrinth mit Worten gezeichnet. Ich habe versucht, viele bildhafte Begriffe zu verwenden und dennoch sind in dieser Niederschrift nur wenige erklärende Zeichnung zu finden. Auch dieses hat einen Grund, der in wichtigem Zusammenhang mit "Vision" steht. Die Zeichnung eines Baumes zum Beispiel würde dieses dreidimensionale Gebilde auf eine Ebene projizieren. Das ist die erste Vereinfachung und zugleich auch Begrenzung. Der Baum ist aber ein dynamisches, vielschichtig vernetztes, "multi-dimensionales", Lebewesen. Diese vielfältige "Seins-Charakteristik" zu visualisieren, würde ich nun dem Betrachter durch die Zeichnung erschweren ich würde seine Kreativität erst einmal einengen:

Das heißt, ich schaffe durch "gemachte" Zeichnungen nur teilweise eine Bewußtseins-Öffnung beim Leser, weil ich andererseits die Multidimensionalität begrenze!

Anders aber bei "Wort-Bildern" bei Analogien. Hier werden gleichsam "Wort-Bild-Samen" in das Bewußtsein des Lesers gepflanzt, die bei ihm in der Vorstellung, der Visualisierung, eben genau diese, seinem Erkenntnisgrad entsprechenden, facettenreichen Innovationen vor seinem visionären Auge erstehen lassen.

Analogien potenzieren die Ausdruckskraft und damit auch die Denk-Geschwindigkeit.

Diese Sprache in "Analogien" scheint geradezu eine "Schlüssel-Funktion" zu erfüllen, wenn es um Freisetzung von "Innovations-Energie" geht. Sie ist gegenüber einer "Entweder-oder-Sprache" eine ungleich höhere "Wort-Verdichtung" und damit Beschleunigung der "Ausdrucksgeschwindigkeit", und so vielleicht ein entscheidender Beitrag, *"der"* entscheidende Beitrag?, einer künftigen Beschleunigung unseres Denkens?

Analogie aus der Natur und auch aus der Technik sind in diesem Zusammenhang keinesfalls starre Modelle oder Rahmen. Es sind dynamische Lebensbilder, mit denen wir spielerisch umgehen, also malen und formen, ja träumen, können und sollen. Erst auf diese Weise gebraucht, werden Analogien die Kräfte und Seinsebenen in uns anregen, aus deren kreativer Vielfalt genau jene zukünftigen "intellektuellen Ressourcen" zu schöpfen sind, die wir in Europa dringend brauchen.

Resümee aus einer Sprachverwirrung.

Eine buchstäblich definierte Sprache, eine reine Fachsprache, scheint mir zu aufwendig, zu ungenau und zu langsam zu sein, um in künftigen Unternehmens- oder Wirtschafts-Organismen als normierte Ausdrucksweise alleinige Geltung haben zu können. Wir brauchen eine andere Sprachfähigkeit, die es ermöglicht, für JE-
DERMANN komplexe Zusammenhänge durchschaubarer zu machen, die immer mehr Menschen anregt und ermutigt die Dinge *Zu-
Ende-Zu-Denken*.

Ich denke, wir müssen lernen, mehr als bisher ein prozessuales Verständnis zu entwickeln, also die Dinge von den Prinzipien, von den logischen Zusammenhängen her zu verstehen. Ich muß Ihnen gestehen, daß ich nur einen Bruchteil der Fachwörter beherrsche, die in all den Fachdisziplinen gesprochen werden, die ich aber trotzdem mit diesem Buch berühren muß, um den Zusammenhang für mich

zu erkennen und für Sie darzustellen. Hätte ich den Anspruch, all diese Fachwörter und ihre historischen Zusammenhänge zu lernen und zu beherrschen, wäre ich bereits mit ein oder zwei Fachgebieten jahrelang beschäftigt. Da jedoch das vernetzende, ganzheitliche, Verständnis, also das *Zu-Ende-Denken* der komplexen Wirtschafts- und Lebenszusammenhänge immer mehr zum Allgemeingut werden muß, wenn wir den allseitigen Herausforderungen der Zukunft gerecht werden wollen, wird uns letztlich nichts anderes übrigbleiben, als bisherige Sprachgrenzen zu überwinden.

Wie funktioniert ein Unternehmen im Blickfeld neuen Denkens?

Unternehmens-Organismen und deren Ausrichtung auf ein neues Denken.

Nachdem nun der Mensch, die Menschenführung und die Kommunikation in ihrer essentiellen Bedeutung für eine fortschrittliche Unternehmenskultur näher beleuchtet sind, möchte ich nun zur Betrachtung der ganzheitlichen Funktionszusammenhänge eines Wirtschaftsunternehmens kommen.

Wenn wir die Unternehmensrealitäten erkennen und betrachten, dann sehen wir ein vielschichtiges Gebilde mit hoher Vernetzungsdichte, vom Kunden bis zum Zulieferer. Wir sehen darin eingeschlossen, sozusagen als "Dreh-und-Angelpunkt", den Menschen. Spätestens dann müßte klar werden:

Jedes Wirtschaftsunternehmen ist ein "multidimensionaler Organismus"!

Betrachten wir das Wirtschaftsunternehmen im Spiel der "Marktkräfte" oder mehr noch, der "*Welten-Kräfte*" einer immer schnelle-

ren Veränderungen unterworfenen Zeit also, dann müßten wir eigentlich die Grenzen unseres bisher gewohnten Denkens gekommen sehen. Wer soll diese "Denk-viel-falt", diese blitzartigen Entscheidungen noch leisten, wenn die permanente Zellteilung der "Lebens-Prozesse", dieses ständige ineinander Fließen und Verändern der Einflußgrößen, an Geschwindigkeit immer mehr zunimmt?

Lassen Sie uns deshalb die Grenzen des "bisher-Machbaren" in unserem Denken gemeinsam überschreiten. Nur wer seine Grenzen permanent überschreitet, gelangt in neue "Erkenntnis-Regionen". Wer einmal im Ausland war und dann zurückkehrt, sieht sein Land meist mit ganz anderen Augen. Wirtschaftsunternehmen, die dieses "Umkehr-Prinzip" erkennen und aus dem "Fernziel einer neuen Logik" ein "Nahziel" machen, werden den Wettlauf bestehen können.

Funktionsvergleiche mit lebenden Organismen: Eine konzertierte Aktion vieler individueller Zellen!

Wenn "gut" funktionierende Wirtschaftsunternehmen so etwas wie "multidimensionale Organismen" sind, müßten wir doch Funktionsvergleiche mit lebenden Organismen anstellen können.

Was liegt also näher, sie zu vergleichen, sie in eine Analogie zu setzen, zum höchstentwickeltesten Organismus, dem Menschen! Der Mensch, eine Analogie, ein Gleichnis, Entsprechungsbild, der vollkommenen Organisation! Ist das nicht ein faszinierender Gedanke?

Wir sehen das Bild eines "*guten*", gesunden, Menschen vor unserem "visionären Auge", und sehen all die uns bereits bekannten Funktionen und Wechselwirkungen, die das Sein des Menschen ausmachen. Vom Kopf bis zur letzten Zelle finden wir freies Leben, das aber wohlgeordnet zusammenwirkt.

Jede Zelle hat ihr Eigenleben in Form von Chemie, Physik, Elektronik, Informatik, Mechanik usw. Und doch wirkt alles auf weithin noch unbekannte Weise harmonisch zusammen, vergleichbar mit dem Zusammenwirken der Musiker in einem Orchester. Der Mensch in seiner materiellen Ebene als konzertierte Aktion vieler individueller Zellen, die sich wiederum in Organen und Funktionseinheiten zusammenschließen, um gemeinsam den "Organismus Mensch" zu bilden. Könnte dieses Bild einer konzertierten Aktion der Individuen nicht zum gleichnishaften Vorbild einer neuen inneren Führung europäischer Wirtschaftsunternehmen werden?

Ist das Gruppenverständnis der Japaner ein Organverständnis?

Hier scheint auch ein wesentlicher Unterschied in der organismischen Betrachtungsweise einiger japanischer Unternehmen begründet zu sein. Die Funktionen im Fertigungs-Organismus sind für sie mehr *Organ-Funktionen*, also Funktionen von Arbeitsgruppen. Vordergründig gesehen ist das richtig. Aber in die Tiefe gehend, sehen wir das Organ, das aus einzelnen Zellen besteht, die zusammenwirken. Die einzelne Zelle aber würde dann in der Analogie dem Mitarbeiter entsprechen: dem Menschen, der im Organismus Unternehmen, der in seiner Freiheit, in seinem "Eigenleben", in einem "*Unternehmens-Organ*" eingebunden, also im Sinne des "Am-gleichen-Strick-Ziehens" tätig ist. Wenn nun Japaner mehr in Organisationsgruppen denken, in denen einzelne Menschen mehr oder weniger *anonym aufgesaugt* werden, so wird das der freiheitlichen Entfaltung unseres westlichen Menschenverständnisses nicht gerecht. Eine derart beschränkte Denkweise wird wohl in Zukunft auch in Japan zunehmend zu Identitätskrisen in Unternehmen führen.

Der Mensch als Analogie einer höchstmöglichen Organisationsform.

In einer Zwischenbilanz des Vorangegangenen ist festzustellen, daß wir im Entsprechungsbild des Menschen, gleichsam auf einem Blick, erkennen können wie "*gute*", wie "*beste*" Organisation funktionieren müßte:

Nämlich in ähnlicher Vielfalt und Vielschichtigkeit auch mit unbekanntem Kräften und Wechselwirkungen, mit denen ein "guter Mensch" ausgestattet ist und aus denen er funktioniert oder besser existiert. Wenn dieses so zuträfe, und davon bin ich überzeugt, dann ließen sich zwischen allen Körperfunktionen des Menschen und Organisations-Strukturen der Unternehmen "Analogien" erstellen. Diese Analogien würden das Verständnis komplizierter Zusammenhänge kolossal erleichtern, ohne zu verbiegen oder "*unzulässig*" zu vereinfachen. Im Gegenteil, durch den visionären Blick auf den "multidimensionalen Organismus" Mensch, dessen "Haupt-Wesens-Merkmale": Körper, Empfinden und Geist sind, kann es *nur* zu einer Aufwertung des Denkens kommen.

Sind Fehlentwicklungen in unserer Wirtschaft mit Krankheitsprozessen vergleichbar?

Warum auf einen "*guten*" Menschen schauen und ihn als Vergleichsmaßstab wählen? Das ist entscheidendes Prinzip des Umkehr-Denkens, daß wir vom Ideal zurück auf das "Machbare" schauen, damit wir "ideale" Funktionszusammenhänge zielgerichtet erkennen. Aber auch dann, wenn wir auf Erkrankungen des Menschen wie z.B. Krebs oder Aids blicken, lassen sich aus diesen Vergleichen höchst interessante Analogien erstellen, besonders in bezug auf Fehlentwicklungen in unseren Wirtschafts- und Lebens-

Prozessen. Ich denke hier nur an die Kostenexplosion im Gesundheitswesen, die überdeutlich krebsartige Strukturen aufweist.

Das Biotop als Zustandsbeschreibung für einen hochbrisanten Ist-Zustand der Weltwirtschaft.

Wir könnten aber auch aus anderen Lebensvorgängen Analogien erstellen. Ich denke an ein Biotop, an einen natürlichen Lebensraum unterschiedlichster "wilder" Lebewesen. Da gilt das Auslese- oder Wettbewerbsprinzip "Fressen" oder "Gefressen" werden.

Dieser Zustand mag durchaus den Verhältnissen in manchen Unternehmen, aber vor allem den ungezügelten Weltmarktverhältnissen sehr nahe kommen. Für mich stellt sich jedoch die Frage, ob das ein Ziel unserer Wirtschaftsentwicklung sein kann? In vielen Bereichen der Natur hat sich nach langwährenden oft tödlichen Revierkämpfen so etwas wie Koexistenz durch Abgrenzung eingestellt. In diesem Fall wäre die Analogie des Biotops mehr die Zustandsbeschreibung eines "Dahin-Vegetierens", oder langsamen Wachstums auf der Basis des *kalten Krieges*, in dem jeder vorrangig mit *seinem* Auskommen und Überleben beschäftigt ist, ohne dabei allzusehr über Gesamtzusammenhänge nachzudenken. Schon alleine daran könnten wir erkennen, daß in einem vereinten Europa die humane, ethische, Komponente Vorrang vor marktwirtschaftlichen Verteilungskämpfen besitzen muß, wenn das "Vereinen" gelingen soll.

Im natürlich gewachsenen Biotop sind die Wirkmechanismen oft seit Jahrtausenden aufeinander eingespielt. Sie sind das natürlich gewachsene Ergebnis schmerzhafter Entwicklungsprozesse. Aber, so frage ich, haben wir dazu in Europa die Zeit? Wollen wir wirklich diese schmerzhaften Entwicklungsprozesse einer unmoralischer tendierenden Wettbewerbsgesellschaft auf uns nehmen? In der frei-

en Natur gibt es natürlich auch Beispiele der Symbiose, eines partnerschaftlichen Zusammenwirkens, aus denen wir lernen können.

Eine Selbstbeschränkung auf das Wesentliche ist geboten!

Festzustellen ist: alles Lebende eignet sich für Analogien. So lassen sich unzählige Vergleiche ziehen und wir könnten von dort her, Stück für Stück in extrapolierender Weise, unser "Organisations-Ziel" ansteuern, das letztlich ein *"Alle-an-einem-Strick-ziehen"* sein sollte. Doch das kostet viel Zeit und Geduld, und ich bin mir nicht mehr so sicher, ob der Weltmarkt uns diese Zeit noch läßt. Deshalb meine ich, sollten wir uns selbst auf das Wesentliche beschränken und vorwiegend auf die Analogie des "Organisations-Ideals", auf den "multidimensionalen" Organismus des Menschen schauen und von dort her unsere Folgerungen ableiten.

Wie löst ein lebender Organismus das Problem einer nicht zu überschauenden Komplexität?

Der im Entsprechungsbild des Menschen gedachte Unternehmens-Organismus erscheint uns auf diese Weise gezeichnet natürlich komplizierter als alles vorher Gedachte! Aber nur dann, wenn wir den Schlüssel nicht kennen! Der Schlüssel jedoch ist der innerste Kern, das innerste Wesen aller Funktionen.

Aus der Gentechnologie erfahren wir, daß der Schlüssel des biologischen Menschen in der Erbinformation, in den Genen einer jeden Zelle liegt. Aus diesem "Erb-Schlüssel" entfaltet sich: Zelle für Zelle, Organ für Organ der ganze Organismus Mensch, mit all seinen Facetten und Schattierungen! Wenn dieser "Erb-Schlüssel" ungeschädigt oder *"un-manipuliert"* war, wächst daraus ein gesunder, *"guter"* Mensch.

Grundbausteine des Lebens *ist-gleich* Grundformel der Organisation.

Was ist nun, auf ein Unternehmen bezogen, die *Analogie der Gene* also jene zentrale "Erb-Schlüssel-Funktion", aus der sich gleichsam die vielschichtigsten "Unternehmens-Zellen" und "Unternehmens-Organen" wie von selbst entfalten würden?

Wenn wir den *Zellkern* betrachten, erkennen wir Ordnung, finden wir eine "*absolute*" Ordnung der Grundbausteine. Auch nur ein Baustein an der falschen Stelle würde den ganzen Organismus krank oder sogar überlebensunfähig machen. Wenn wir den "Organismus Unternehmen" bauen, haben wir es dann nicht auch mit Grundbausteinen zu tun, die stimmen müssen, die an der richtigen Stelle sein müssen, auf die *absoluter* Verlaß sein muß?

Es müßten dies also Grundbausteine einer "absoluten Unternehmens-Norm" sein, einer "Unternehmens-Ethik", die wir als Gegebenheit voraussetzen müssen, weil sonst das Heranwachsen von "*guten*" überlebensfähigen "Unternehmens-Organismen" nicht möglich ist.

Wie können Grundbausteine einer absoluten Unternehmens-Norm definiert werden.

Auch das klingt kompliziert. Aber einige dieser *Ethik-Bausteine* sind bereits in der Verfassung unseres Staates festgeschrieben. Andere wird es noch zu "*ent-decken*" geben, weil uns das Bewußtsein dafür etwas abhanden gekommen ist. Grundsätzlich aber gilt, diese Ethik-Bausteine müssen sich aus einer *hieb-und-stichfesten* Regelkreis-Logik der Lebenspraxis entwickeln lassen. Sie müssen einer Minimalforderung essentieller menschlicher Bedürfnisse entsprechen.

Ich werde im 6. Kapitel versuchen, aus Regelkreis-Überlegungen von Menschen, die aufgrund unterschiedlicher Krisenerfahrungen mit dem *Zu-Ende-Denken* ihrer Lebenssituation begonnen haben, diese essentiellen Bedürfnisse zu isolieren.

Es sind 12 Kernaussagen einer "*Absoluten Unternehmens-Norm*", die ich im 7. Kapitel zusammenfassen werde. Diese 12 Kernaussagen sind Grundbausteine, auf denen jedes Unternehmen nun selbst das Gebäude seiner individuellen Unternehmensethik erstellen kann. Es wird daraus in seiner Sprachwelt Ausführungs- und Umsetzungs-Grundsätze formulieren, die den jeweiligen Bedürfnissen entsprechend angepaßt sind.

Resümee: Das innerste Funktionsprinzip des Unternehmens.

In diesem Abschnitt ging es mir nicht um eine Darstellung der vielfältigsten Funktionszusammenhänge und Anpassungen eines Unternehmens auf eine sich ständig verändernde Markt- und Umweltsituation. Ich denke, das wäre utopisch, denn damit könnte man ganze Bücherschränke füllen. Es geht mir vielmehr um die Darstellung eines Weges, einer Logik, wie eine allgemein verbindliche Unternehmens-Grundformel entwickelt werden kann, die aus ihrem Wesenskern immer eine effiziente, eine bestmögliche und schnellstmögliche Anpassung an die jeweils sich verändernden Bedingungen bewirkt. Dieser Wesenskern ist dabei aber nicht mehr zentralisiertes Steuerungsmittel der Geschäftsführung, eines Zentralgehirns also, sondern ist eine Norm, die jede Funktionseinheit, jedes Organ, jede Zelle, befähigt, im Sinne des Unternehmens selbständig *unternehmerisch* zu handeln. Es ist der Versuch, neue Erkenntnismöglichkeiten darzustellen, aus denen die Grundformel einer *absoluten* Individualisierung und damit Kreativitätsentfaltung innerhalb der konzertierten Aktionen eines Unternehmens stattfinden könnte.

So bleibt uns nur genau hinzuschauen und den *verborgenen* "Schatz" einer neuen?, einer "*guten*", "Unternehmens-Ethik" zu heben. Hinschauen auf Verborgenes aber heißt: hinschauen auf "Unbekanntes", heißt "Visionen haben", die Visionen einer "neuen Logik".

Neue Wege der Vernetzungen im System des Unternehmens-Organismus.

Es geht um den Wesenskern der Vernetzung.

In diesem Abschnitt geht es wiederum nicht um unzählige Ausbildungsformen möglicher Unternehmensvernetzungen, sondern um innerste Prinzipien, die es ermöglichen, effizient kommunizierende Netzwerke in schlanken Strukturen von den Unternehmensbrennpunkten her neu auszubilden oder zu reformieren, ohne daß die bestehenden und funktionierenden Strukturen gefährlich destabilisiert werden.

Viele kurzfristige Schritte in die falsche Richtung.

Es handelt sich um eine Aufgabe in unseren Unternehmen, die eigentlich eine der wichtigsten Aufgaben wäre, die aber nicht so ohne weiteres berechenbar, meßbar, überprüfbar, digitalisierbar ist. Diese Aufgabe wurde zu Beginn unserer Wirtschaftsentwicklung meist von den Unternehmensgründern selbst wahrgenommen und von einigen sehrwohl intuitiv richtig erfüllt. Ich denke an Persönlichkeiten wie Zeiss, Bosch, oder Bölkow.

Mit zunehmender Komplexität der Unternehmen, einer beschleunigenden Diskontinuität der Märkte und, last-not-least, den zuneh-

menden Auswirkungen einer "realitäts-isolierten" Ausbildung ist das Bewußtsein dieses Tätigkeitsfeldes mehr und mehr geschwunden. In einem eher *negativen* Sinne wird dieses Manko zumindest geahnt und durch die Einführung von "Controlling-Systems" auszugleichen versucht. Da jedoch falsch verstandenes Controlling "Mißtrauens-Systeme" zur Folge hat, die den schnellen Energiefluß kreativer Leistungsfähigkeit mehr blockieren als positiv moderieren, ist auch das meist ein kurzsichtiger Schritt in die falsche Richtung.

Vernetzende Elemente am Beispiel von Körperfunktionen.

Ich will nun die philosophischen Betrachtungen einer "*Unternehmens-Gen-Technologie*" noch mehr praxisbezogen konkretisieren und darin eine prinzipielle Möglichkeit einer *inneren* Vorgehensweise aufzeigen.

In derzeitigen Unternehmens-Strukturen fällt besonders auf, daß diese vernetzenden, kommunizierenden Elemente, die essentielle Informationen austauschen und Grundstrukturen von innen her schaffen, weitgehend fehlen oder vernachlässigt worden sind. Was ich damit meine, könnte, im "Analogie-Bild" des Menschen gesprochen, so etwas wie das spontan vernetzende Element der Hormone oder Immunkörper sein.

Die Analogie eines neuen Weges der Unternehmensgesundheit.

Aber ganz trifft dieses Entsprechungsbild nicht zu, weil wir es ja in der Regel mit einem überwucherten oder kranken und fast immer nicht vollständig ausgebildeten Unternehmensorganismus zu tun haben. Deshalb muß das Heilverfahren weit tiefer und prinzipieller greifen. Ich will mir deshalb Überlegungen aus der Gentechnologie

zunutze machen, wie sie zur Zeit etwa bei Krebs oder Aids angestellt werden. Dort wird gefolgert, daß bei Erkrankungen, deren Ursache in einer veränderten oder nicht vollständig ausgebildeten Erbinformation der Zelle zu suchen ist, auch die Heilung über die Gene der betroffenen Zellen möglich sein müßte.

Wir benötigen also so etwas wie einen Virus im positiven Sinne, der in der Lage ist, die fehlgesteuerten Zellen ausfindig zu machen, deren Zellwände zu durchdringen, um letztlich die erforderliche Korrektur der Erbinformation in die DNS-Ketten der Zelle einzufügen. Wenn dazu noch die positiv stimulierende Wirkung des Hormon- und Immunsystems hinzukommt, ist eine Heilung prinzipiell möglich.

Netzwerkschaffende Moderation.

Was wir folglich in den Unternehmen brauchen, sind:
verbindungschaffende, vernetzende, oszillierende, kommunizierende, ausgleichende, moderierende und multiplizierende Elemente.

Was soll multipliziert werden? Im Sinne der Entsprechung zur Gentechnologie geht es um eine Multiplikation der richtigen Unternehmens-Erbinformation.

Es geht um eine Neubelebung funktionsfähigster, kürzester und damit schnellster Regelkreise, die primär nicht durch Organisationsstrukturen, sondern durch menschliche Persönlichkeiten vernetzt sind. Dies gilt besonders dann, wenn unser erklärtes Ziel die "Schlanke Produktion" sein soll und sein muß! Hier ist aus einer anderen, visionären, Sicht der Dinge ein neues Tätigkeitsfeld zu schaffen, das vielschichtigste Blockierungen und Reibungsverluste abbauen hilft und die Probleme bei der Wurzel anpackt.

Es ist die Aufgabe einer *moderierenden*, also *ausgleichenden*, Funktion zu erfüllen. Es sind vielfache *Kommunikations-Einbahnstraßen* in kürzeste *Kommunikations-Regelkreise* umzuformen, "Schlüssel-Informationen" zu übermitteln und ein neues *Zu-Ende-Denken* für JEDERMANN zugänglich und einübbar zu machen. Im Sinne der Logik des "Umkehr-Denkens" ist das Tätigkeitsfeld eines Moderators neu zu schaffen.

Eine Hauptaufgabe des Moderators im Unternehmen.

Nachdem nun alle Veränderungen über die Schaltstelle unseres Gehirnes laufen, dort beurteilt und je nach Beurteilung zur Identifikation, also zur Weiterbildung freigegeben werden oder nicht, ist eine der herausragenden Aufgaben der Moderatoren die "ganzheitliche" Weiterbildung. Es geht dabei aber um eine Weiterbildung im Sinne von "Um-Bildungen" aus einer "entweder-oder-strukturierten" Unternehmens-Organisation in eine vielschichtig vernetzte, "dynamisch-organismische" Struktur. Die Bereitschaft, sich auf eine solche "Um-Bildung" einzulassen, geht jedoch *nur* über ein geöffnetes Bewußtsein der Mitarbeiter.

Deshalb gilt:

Wenn eine Weiterbildung zu einer echten, "mit-getragenen" Veränderung führen soll, ist sehr viel "Fingerspitzen-Gefühl" und Geduld erforderlich

Erfüllten bisherige Weiterbildungsmaßnahmen die Erwartungen?

Wir wissen aus der Psychologie, daß "Um-Bildungen" im Sinne von echter Identifikation oft lange, wenn nicht sogar "lebens-lange", Prozesse sind. Betrachten wir einmal Weiterbildungsmaßnahmen aus

dieser Perspektive. Es wurden bisher vorwiegend Seminare abgehalten; es wurden externe Berater und Trainer engagiert. Aber waren das wirklich Maßnahmen einschneidender, also bleibender Veränderungen:

Diese kleinen Schritte mühsamer Versuche, "anderes Denken" einzuüben mit oft zweifelhaftem Ausgang, mehr von Zweckoptimismus getragen als von Realität. Mit dem ehrlichen Bewußtsein daß alles viel zu langsam geht und zu viel Zeit kostet! Werden wir da wirklich schritthalten können? Aber wer kannte bisher schon eine echte Alternative?

Eine Umkehr der Ausbildungsprioritäten.

Wenn wir wissen, daß Einüben von Veränderungen, von neuen Denk- und Verhaltensmustern Zeit braucht, daß Identifikation wachsen muß, dann ist der bisher gegangene Weg der Weiterbildung mit vielen Fragezeichen zu versehen. Diese Identifikation, diese "tiefe Verwurzelung", von der ich spreche, ist mit überwiegend externen oder ausgekoppelten Seminaren nicht zu erreichen. Aber auch nicht mit Trainern, die zwar "*schlaue*" Reden führen, aber keine Verantwortung übernehmen müssen oder wollen und zudem ihre "Schützlinge" dann, wenn es wirklich brennt, vielfach alleine lassen.

Da *muß* sich etwas Grundlegendes ändern, wenn wir wirklich "schlanke Organisationen" schaffen wollen aus "europäischer Identifikation".

Ich will hier nicht grundsätzlich gegen Seminare und externe Trainer zu Felde ziehen. Diese werden auch in Zukunft ihre Bedeutung haben, aber sehr wahrscheinlich mit einem *anderen* *Prioritätsvorzei-*

chen. Vielleicht müssen Trainer in Zukunft lernen, mehr als bisher, als verantwortliche Moderatoren tätig zu sein.

Das Aufgabenspektrum des Moderators.

Die Aufgabe des Moderators ist jedenfalls *mehr* als nur Ausbilder oder Trainer zu sein. Er muß als eine Art "Träger" und "Multiplikator" der "Unternehmens-Erb-Information" tätig sein und muß die "universelle" Methode vermitteln, diese "Erb-Information" jeweils situations-entsprechend in unternehmensbegünstigendes Verhalten umzusetzen. Das heißt, er vermittelt die Voraussetzungen, unter denen sich die individuelle Persönlichkeit der Mitarbeiter voll entfalten kann im Sinne unseres "Alle-an-einem-Strick-Ziehens". Das bedeutet aber nicht nur Entfaltung der "intellektuellen Ressourcen" des "Einzelnen", sondern volle Entfaltung der "Human-Ressourcen". Das bedeutet entscheidende Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen, aber auch *neue Lebensqualität* für den Mitarbeiter.

Im Sinne dieser Aufgabenstellung, deren Wesenselement das vernetzende, fließende "*Zu-Ende-Denken*" der Dinge ist, muß der Moderator *Generalist* sein, dieser "Superhandwerker" japanischen Verständnisses, und er muß zugleich *empfindsamer* Menschenführer sein. Er begleitet die Mitarbeiter seines Wirkungs-Raumes so lange, bis die erforderlichen Strukturen gewachsen sind und selbsttätig funktionieren. Sein erklärtes Ziel ist es, seine Arbeit so weiterzugeben, daß irgendwann vielleicht nach Jahren, sein Job an dieser Stelle überflüssig wird:

"Ich werde mich so "multiplizieren" meine Arbeit so organisieren und in die Hände anderer legen, daß letztlich nichts mehr für mich übrig bleibt!"

Das muß Ziel sein, das aus einer inneren Überzeugung kommt, das ins Herz geschrieben ist, sonst gibt es keine echtes "Kaizen", keine echte, ständige Optimierung! Er ist da, wenn es brennt und scheut sich nicht, mit Hand anzulegen die Ärmel hochzukrempeln. Er hat ein offenes Ohr für Sorgen und Nöte der Mitarbeiter und trägt dazu bei, "unkomplizierte schlanke" Regulative eines gerechten Ausgleichs zu schaffen.

Wer kann diesem Anforderungsprofil entsprechen? Ich denke, wir haben nur die Chance, es zu versuchen! Wir müssen einfach anfangen "Umzudenken" und uns auf das visionäre Denken aus dem "Fernbild dieser neuen Logik" einlassen. Dann wird es sich zeigen, ob das jetzt noch ungewohnte Tätigkeitsfeld des Moderators schon bald zum "Nahbild" der Realität werden kann.

Das Umdenken in den Chefetagen.

Der Kopf gibt den Entfaltungsfreiraum.

In diesem Abschnitt geht es mir um eine prinzipielle Darstellung einer oft dringend gebotenen Deregulierung der Dezentralsteuerungen unserer Unternehmen. Das bedeutet für die Chefetagen meist Verzicht auf Macht und Verlust direkter Kontrolle. Das bedeutet für Unternehmensleitungen, sich auf Unwägbarkeiten, Unsicherheiten, einzulassen. Diese Angst besteht zurecht, wenn nicht eine neue und prinzipiellere Werteordnung neues Vertrauen in die Selbstorganisation schenken kann.

Am Anfang eines jeden "*Erkenntnis-Weges*" steht ganz groß geschrieben: ***Erkenne Dich selbst!***

Das Erkennen ist eine Handlung des Intellekts, die in den Köpfen stattfindet: In den Köpfen der einzelnen Menschen, aber auch in den Köpfen der Unternehmen, den Vorstandsetagen und Geschäftsleitungen. Drängt sich hier nicht geradezu der Vergleich mit dem Organisations-Prinzip Mensch auf?

Der Einfluß des Verstandes auf die Körperfunktion.

Deshalb meine ich, das Verständnis für die Zusammenhänge, über die ich sprechen möchte, ist wieder am besten mit einer Analogie zu beschreiben. Wenn ich also ein Wirtschaftsunternehmen mit dem *"Entsprechungs-Bild Mensch"* vergleiche, wird deutlich, welcher fördernder oder hindernder Einfluß vom Kopf auf den ganzen Körper ausgeht. Das reicht von höchster, kreativer Entfaltung der ganzen Persönlichkeit, bis hin zu Selbstzerstörung und Tod. Inwieweit das Denken Einfluß auf das Unterbewußtsein des Menschen nimmt und von dort her auch auf die unbewußte Steuerung der Organe und Zellen, ist noch weitgehend unerforscht. Manche Beispiele aus Psychologie und Medizin lassen uns gewisse Zusammenhänge erahnen.

Ich denke, es genügt ein Beispiel direkter, also willentlicher Beeinflussung der Körperfunktionen des Menschen durch den Verstand, um die prinzipiellen Auswirkungen eines "über-kopften" Verhaltens aufzuzeigen. Wenn wir uns den Arm eines Menschen vorstellen, so besitzt dieses Körperteil eine maximale, funktionsbedingte Beweglichkeit. Wenn nun das Gehirn "zwei-deutige" Befehle an die Muskeln gibt, so daß der Beuge- und der Streckmuskel gegeneinander tätig werden, entsteht ein Zittern oder Verkrampfen, eine Hemmung oder Begrenzung der Beweglichkeit. Dabei ist es im Resultat letztlich einerlei, ob dieser Befehl willentlich oder durch Krankheit ausgelöst ist. Alleine schon aus diesem Beispiel sehen wir, auf das Unternehmen übertragen, die "bedeutungs-schwere" Beeinflussung

durch die *Chef-Etagen* eines Unternehmens. Aus dieser Analogie zum Menschen würden sich aber noch unzählige Beispiele "negativer" Beeinflussungen, also "kopf-gesteuerter" Blockierungen, Demotivationen, Frustrationen, ableiten lassen.

Die Treppe muß von OBEN gekehrt werden!

Was also muß geschehen, daß Unternehmen nicht vom Kopf her blockiert werden, daß der Unternehmens-Organismus eine blühende Entfaltung erfährt? Ein Sprichwort besagt: "Eine Treppe muß von "OBEN" gekehrt werden"! Das aber bedeutet im übertragenen Sinne: Verunreinigungen, Verschmutzungen, Verkrustungen, Blockierungen, Begrenzungen im Denken und Handeln müssen erst einmal in den oberen Stufen der Hierarchie-Ebenen *weg-gefegt*" werden, wenn sie nicht nachträglich wieder darunterliegende Hierarchie-Stufen verunreinigen, also begrenzen und blockieren sollen.

Grenzen funktionaler Gesundheitsmaßnahmen.

Da wir es im Regelfall immer mit einem bereits gewachsenen Unternehmens-Organismus zu tun haben, mit diversen, bereits meist latent vorhandenen Reibungsverlusten und Blockierungen und mit mehr oder weniger starken Verkümmierungen oder Zwergwuchs, *"muß"* die entscheidende Veränderung vom *"Kopf"*, von der Geschäftsleitung ausgehen, wenn diese Veränderung schnell gehen soll. So werden sich bereits oft unzählige Erkrankungen eingeschlichen haben, die den "Unternehmens-Körper" behindern und schwächen. Der Intellekt könnte nun in mühsamer Kleinarbeit jede dieser "Krankheits-Ursachen" lokalisieren, um dagegen mehr oder weniger geeignete "Hilfs-Mittel" zu finden. Aber haben wir dazu noch Zeit,

Kraft und Menschen, unter dem Eindruck einer immer "Lean-er" werdenden "Weltwirtschaft"?

Lösung aus einer prinzipiellen Werteordnung.

Ich denke, da hilft nur eins: Wir müssen ganz *"tief hinein-denken"* in die noch unbekanntes Zusammenhänge unseres Ursprungs. Wir müssen die Formel wieder "ent-decken", denn sie ist vielfach "verdeckt" die den wahren "Entwicklungs-Schlüssel" für einen "guten" Organismus beinhaltet. Aus dieser nun neu auf ihren "absoluten" Ursprung hin ausgerichteten "Unternehmens-Erb-Information" könnte, wenn diese im Unternehmen eingeführt wäre, dann alles wachsen, auch ein gesunder Abwehr-Mechanismus gegen alle Formen von Krankheiten.

Ist eine prinzipielle Wertigkeitsordnung der Chromosomen als Voraussetzung für gesunde Entwicklung nicht auch der "positive" Grundgedanke der Gen-Technik?

Eines ist jedoch gewiß: Ein gesunder Unternehmens-Organismus kann nur aus einer "Erb-Information" der absoluten Identität der dem Unternehmen zugrunde liegenden Voraussetzungen entstehen: aus einer prozessualen Grundordnung also. Ein *herum-experimentieren, herum-schnipseln, herum-manipulieren*, auf der operativen, funktionalen Ebene nach unseren jetzigen, begrenzten Vorstellungen und Denkmodellen hilft nur wenig weiter und birgt große Gefahren in sich.

Ein falsches Verständnis von Effizienz im Begriff "LEAN".

Betrachten wir einmal die Begriffe Lean-Management und Lean-Production in der Analogie zum Menschen. Es ist richtig: Ein abge-

speckter, schlanker Mensch ist in der Regel leistungsfähiger. Aber ist schlank das einzige Kriterium für neue Leistungsfähigkeit, oder gehört dazu nicht vor allem eine innere positive Einstellung und schlichtweg Training dazu?

Auf keinen Fall entsteht eine schlanke Leistungsfähigkeit dadurch, daß entscheidende Körperfunktionen, Organe und Muskeln zum Beispiel, herausgeschnitten, oder durch Implantate ersetzt werden. Der Organismus ist immer nur in seiner *Ganzheit* leistungsfähig. Wenn ein Unternehmen aber diese *Fähigkeit* verloren hat, muß es die Einbindung in die *Ganzheit* einer übergeordneten Organisation suchen.

Das, was unter "LEAN" in einer europäischen Identifikation verstanden werden sollte, ist nur in der Ganzheit einer Organisation zu finden

Die *Ganzheit* einer Organisation entfaltet sich aus den Grundwerten.

Wenn es uns also um ein vollständig ausgebildetes, leistungsfähiges Unternehmen gehen soll und muß, werden wir um eine Grundformel der Unternehmensordnung, aus der sich eine gesunde Vereinbarungskultur entwickelt, nicht herumkommen.

Hier sind unumstößliche Grundwerte unseres Menschseins, unserer Menschenwürde, also Normen einer "absoluten" Ethik gefordert. Das klingt in unseren "West-Ohren" oft fremd, ja geradezu unreal! Aber denken wir wieder an den japanischen Anspruch, an die Zielsetzung der "Vollkommenheit". Denken wir an die Chance, das Fremdklingende" in unseren "West-Ohren" durch "Vision, dem Nahbild einer neuen Logik", zu überwinden.

Resümee: Das Umdenken in den Chefetagen.

So wäre der erste und wichtigste Schritt zu einer echten, "*zukunftsweisenden*" Unternehmens-Umstrukturierung im Sinne eines europäisierten LEAN-Gedankens ein "Umkehr-Denken" der Unternehmens-Köpfe selbst. Vor allem Vorstände und leitende Angestellte müssen sich die Zeit nehmen, genau hinzuschauen, richtig zu schauen, die Dinge *Zu-Ende-Zu-Denken*, um so den ganzheitlichen Realitäten des Unternehmens im "Wirtschafts-Raum" gerecht zu werden, um so unternehmensspezifische "Erb-Informationen-Schlüssel" zu finden und zu "erfinden", um dann einer höchst individualisierten Entwicklung und Entfaltung der Menschen im und mit dem Unternehmen "Frei-Raum" zu geben.

Erst wenn jene innovativen *Spielräume* neu entstehen, die eine freie Entfaltung aller "Human Ressourcen" mit den Zielen des Unternehmens verbinden, können sich die "geballten" Kräfte eines "leistungsfreudigen" Unternehmens entwickeln.

Regelkreise aus den Brennpunkten des Unternehmens.

Warum ist es wichtig, die existentiellen Schwerpunkte des Unternehmens zu lokalisieren?

In diesem Abschnitt geht es um die prinzipielle Ausbildung von organismischen Netzwerken. Ich will der Frage nachgehen, von wo sie idealerweise ausgehen und wohin sie vernetzen. Es geht um die Brennpunkte des Unternehmens, von denen aus diese engsten, "*leans-sten*" Regelkreise installiert werden müssen, wenn die Organisation wirklich "LEAN" sein soll.

So sind für die "*richtige*" Entwicklung neuer unternehmerischer Leistungsfähigkeit Ausgangspunkte erforderlich, die zugleich existentielle Bedeutung für das Unternehmen besitzen.

Diese Unternehmensschwerpunkte müssen ausfindig gemacht und auf einen kleinsten gemeinsamen Nenner gebracht werden. Es wird sich im Regelfall um mindestens zwei Pole, zwei Brennpunkte, handeln. Erst wenn die Brennpunkte ermittelt sind, lassen sich diese in engsten Regelkreisen zusammenfassen und von dort aus effizient vernetzen. Aber auch diese beiden Brennpunkte müssen so eng miteinander kommunizieren, daß sie gleichsam "Eins" werden, "ein Herz und eine Seele"!

Alles unter einem Dach: Die Grundidee des japanischen Lean-Management.

Japanische Unternehmer stellen dieses "*Eins-werden*" in einer idealisierten Vorstellung von "Lean Produktion" so dar, daß z. B. der ganze Prozeß, Autos zu bauen, vom Zulieferer bis zum Kunden, einschließlich Entwicklung und allem was sonst noch zum Funktionieren eines Unternehmens gehört, in "einem" großen Raum stattfinden müßte. Das ist eine für unser Verständnis chaotische Vorstellung, und ich meine vom Entsprechungsbild her auch unvollständig. Alles in einem Raum: das klingt so wie alle Körperfunktionen in einer Zelle oder in einem Organ. Da fehlen in unserer Vorstellung die lebenswichtigen "Zell-Trenn-Wände" und Gliederungen eines lebendigen Organismus. Es klingt in unseren Ohren eher nach chaotisch lärmender, überdimensionaler "*Produktions-Verkaufs-Freß-Zelle*".

Aber dies ist sicher nicht damit gemeint, sondern es geht um engste, also kürzeste Vernetzungen und Regelkreise eines "multidimensionalen Organismus".

Was sind nun im Regelfall die Brennpunkte des Unternehmens?

Was also muß auf engstem Wege vernetzt werden? Was sind die Unternehmensbrennpunkte? Der eine ist der Motor des Unternehmens in der Analogie zum Menschen die Pumpe, das Herz, also das was fördert und erschafft:

Es ist die Fertigung das Zentrum der Wertschöpfung!

Ein zweiter Brennpunkt ist der Berührungspunkt mit dem Kunden, in der Analogie vergleichbar mit den Augen, den Händen oder mit dem Tastsinn: ***Der Vertrieb!***

Was aber bedeutet engste Vernetzung? Wenn, wie das Sprichwort sagt, der Kunde König ist, dann will dieser am liebsten von einem Kaiser bedient werden. So ist Vernetzung einmal aus der Sicht des Vertriebs betrachtet eine dreifache Aufgabe:

- * Einmal muß er die königlichen Wünsche des Kunden erspüren, sie ihm gleichsam von den Augen ablesen und erfüllen.
- * Zum zweiten die Würde eines "Produktions-Kaisers" gegenüber dem Kunden ausstrahlen.
- * Zum dritten, dem "Produktions-Kaiser" zu "dienen", ihm die Kundenwünsche zuzuführen.

Der Vertrieb hat also die entscheidende "*Mittler-Funktion*" im Regelkreis Kunde und Produktion.

So sind ***Kunde und Produktion letztendlich die wahren Brennpunkte*** im Wirtschaftsleben, um die sich alles dreht, um die sich alles drehen "muß"!

Zwei Begriffe müssen uns neu bewußt werden: König Kunde & Kaiser Produktion.

Bis jetzt wurden und werden oft Produkte nach Vorstellungen irgendwelcher Köpfe entwickelt, die dem Kunden schmackhaft zu ma-

chen sind, ihm praktisch *übergestülpt* werden. Das wird in Zukunft nicht mehr so gehen, wenn es Produzenten gibt, die geheimste Kundenwünsche erahnen und erfüllen können, die sensibelste Dienstleistungen am König Kunden erbringen.

In der Vergangenheit gab es ein Management, eine Produktentwicklung, eine Verfahrensentwicklung usw., und jeder Bereich dachte, er sei der Wichtigste. Es gab auch noch eine Fertigung, doch die wurde meist von allen mit Füßen getreten. Das jedoch muß sich in Zukunft ändern, wenn wir auf Dauer in Konkurrenz zu japanischen Unternehmen überleben wollen, die an dieser Stelle etwas entscheidendes anders machen: Im "*Bild-Wort*" gesprochen könnte man es bezeichnen mit "Kaiser Produktion"!

Der *Produktions-Realisierte-Kundenwunsch* muß zum Ausgangspunkt aller Unternehmens-Regelkreise werden.

So wie der Vertrieb dem Kunden die Wünsche von den Augen abliest, genauso müssen alle Fachabteilungen das "Herz des Unternehmens", die Fertigung, "be-denken", "um-denken", und versorgen. Es geht um eine neue Wertschätzung und Einschätzung der Produktion. Wenn sie steht, steht der Betrieb. Deshalb muß sich alles auf die Bedürfnisse der "Kunden-Wunsch-Realisationen", der Produktion, einstellen.

Als erstes und wichtiges Bindeglied und Organ ist hier sicher der Vertrieb zu nennen, gleichsam als die Hände der Fertigung. Eine Hand gibt Produkte. Die andere Hand nimmt Wünsche des Kunden entgegen. Hier ist *engstes Feedback* erforderlich. Aber auch alle anderen "Fachbereichs-Organe" sind ebenso unerlässlich und wichtig in ihrer Funktion für das Ganze. Keiner kann von sich sagen, er sei *der Wichtigste*". Das führt nur zu "*Produktions-Verdauungs-Störungen*", die bekanntlich sehr schmerzhaft sein können. Wir brauchen zu allen Fachbereichen neue schlanke Regelkreise. Aber im Gegenzug

kann **"nichts"**, was einer reibungslosen "Produktions-Verdauung" dient, weggelassen werden. Eine unzureichend verstandene Umsetzung des "Lean-Management" in jüngster Zeit, insbesondere durch kurzsichtige Einsparungen im Bereich der Zulieferer, führte aber oft bereits zu erheblichen Qualitäts-Einbrüchen und damit zu "Verdauungs-Störungen" letztlich für das ganze Unternehmen.

Die Herausforderung der Zukunft besteht nun primär darin, einen Unternehmens-Organismus zu schaffen, dessen Zentrum, dessen Dreh- und-Angelpunkt", der *"Produktions-Realisierte-Kundenwunsch"* ist. Dabei versteht es sich von selbst, daß sekundäre Aufgabenstellung des Unternehmens sein muß: gerechte Gewinne zu erwirtschaften. Ich betone *gerecht*, und das in einer "ethischen Weitsicht" zu begreifen, wie ich sie im 7. Kapitel darzustellen versuche, scheint mir wichtig.

Produktions-Realisierter-Kundenwunsch bedeutet aber auch die Fähigkeit entwickeln, über eigene Produktionspalette und Unternehmens-Horizont hinaus, in Bereiche neuer, bisher ungewohnter und vielleicht sogar branchenfremder Märkte, zu denken.

Resümee: Regelkreise aus den Brennpunkten des Unternehmens.

Ich meine, wir müssen neu lernen, daß es "Primär-Aufgabe" der Unternehmen ist, mit größter Wertschätzung "echte" "nicht-manipulierte" Bedürfnisse des Kunden zu erfüllen. In einer "Konsumwelt" mit aggressiven und oft höchst manipulativen Marketing-Methoden ist das ein großes Wort, und mancher mag bestehende, künstlich geschaffene Märkte dahinschwinden sehen. Aber wir werden so oder so nicht umhin können irgendwann die Markt-Realitäten echter Kundenbedürfnisse zu erkennen, insbesondere dann, wenn sich diese im Rahmen einer Krise auf das "Not-wendige" Minimum reduzieren.

Deshalb gilt vor allem beim *"Kunden-Wunsch"*: Wir müssen *"Umdenken"* und müssen lernen die Dinge richtig *Zu-Ende-Zu-Denken*. Es gilt aber auch erheblich mehr innovative Kraft aufzuwenden, neuen Märkten in die "Startlöcher" zu helfen. Ich sage bewußt nicht "erschließen" weil in Zukunft viel mehr als bisher erst einmal Weitsicht, Engagement und Invest, also "echte" kreative Hilfen erforderlich sein werden. So bleibt nun die "Gretchenfrage", wie die praktische Realisation dieser primären "Unternehmens-Aufgabenstellung", der "Produktions-Realisierte-Kundenwunsch", erfolgen könnte, denn nur dieser führt letztlich auch zu wirtschaftlichem Erfolg für das Unternehmen und für seine Mitarbeiter. Dieser weitsichtigen Aufgabenstellung können Unternehmen immer besser gerecht werden, je mehr sie ihre Organisations-Strukturen und Regelkreise auf die Unternehmensbrennpunkte ausrichten und von dort aus auf effiziente, also schlanke Weise neu strukturieren. Wie das in der Unternehmenspraxis aussehen könnte, will ich im 5. Kapitel an einigen praktischen Beispielen erläutern.

5. Kapitel: Umsetzungen in die Unternehmenspraxis **- Das Vernetzungsprinzip -**

Leserhinweis zum 5. Kapitel.

Worum geht es?

Es geht in diesem Kapitel nicht darum, fertige Lösungen anzubieten, die *ein-für-alle-mal* Gültigkeit haben, sondern es geht um prinzipielle, praktische Anregungen zur Einführung einer Denkweise, die eine nahezu grenzenlose Entfaltung der Kreativ-Potentiale, der Humanressourcen, ermöglicht. Deshalb kann und darf, wenn es um innerste Führungsprinzipien geht, nur prinzipiell und prozessual

vorgedacht werden. Die hier dargestellten Grundsätze sollen vor allem Anregung zur Entfaltung vieler neuer Umsetzungsmöglichkeiten für JEDERMANN / *JEDERFRAU* im Unternehmen sein.

Alle Theorie ist grau.

Der Volksmund sagt zurecht: *Alle Theorie ist grau*. Eine Theorie muß sich in der Praxis bewähren. Erst am Ergebnis ist erkennbar, ob sie richtig und gut war. Mancher Leser wird sich fragen, wie kann es angehen, daß man noch nichts von diesem "Umkehr-Denken", diesem *Retropolieren*, gehört hat? Mancher wird es als "fromme" Utopie abtun. Aber vielleicht ist der eine oder andere Leser nachdenklich und neugierig geworden: neugierig, weiter zu lesen, neugierig, dieses "Denk-Modell" in der Praxis zu erproben. Erprobung in der Praxis aber bedeutet lebendige Kommunikation. Das Ziel ist der vernetzende Konsens, der nur durch persönlichen Dialog erreicht werden kann.

Eine kritische Bilanz.

Aufgrund der japanischen Herausforderung wurde in einigen unserer Wirtschaftsunternehmen bereits erkannt (leider sind es noch viel zu wenige), daß sich etwas Entscheidendes ändern muß, wenn Europas Unternehmen konkurrenzfähig bleiben wollen. "Lean production" ist das Zauberwort, dem, mit mehr oder weniger gutem Verständnis, und vermischt mit oft kurzsichtigen amerikanischen Management-Ideen, gehuldigt wird. Die derzeitige Vorgehensweise der praktischen Umsetzung in einigen Unternehmen ist mit vielen Fragezeichen zu versehen. Der größere Teil einer derzeit depressiven Allgemeinstimmung, dieser "Hoffnungslosigkeit" breiter Mitarbeiterschichten, scheint hier ihren essentiellen Ursprung zu besitzen.

Wenn wir "überkopfte" "überwucherte", also lahm und unbeweglich gewordene Unternehmen "abspecken" wollen, gibt es dazu sicher viele Schlankheitskuren. Wir können "Heil-Methoden" von "Außen" oder von "Innen" durchführen. Aber eine der schmerzhaftesten und auch gefährlichsten Methoden dürfte das "Herum-Metzeln" an, oder das Abschneiden von Organen und Gliedern sein. Den meisten "Transplantationen" scheint ebenfalls der Langzeiterfolg *versagt*. Vielfach bleibt nur noch ein schlecht funktionierender Organismus zurück, der im "Dauer-Siechtum" dahinvegetiert. Auch das neue Unternehmen, nebenan auf der "grünen Wiese", wird nur gewisse *schlankere Tendenzen* zeigen, wenn nicht grundsätzliche Veränderungen der "Unternehmens-Erbmasse" erfolgen. Ich meine, es wird in Zukunft noch weniger Unternehmen geben, die es sich leisten können, sich selbst gleichsam nebenan auf der "grünen Wiese" noch einmal neu und besser strukturiert zu projizieren. Für die Mehrzahl scheint mir eher der innere Weg der Heilung angeraten. Aber da ist ein Umdenken von *Außen* nach *Innen* erforderlich, ein Denken, das eine verstärkte Konzentration auf "das Wesentliche", auf die Unternehmenswurzeln notwendig macht. Hier kann bei der praktischen Verwirklichung einer künftigen, "primären", Aufgabenstellung des Unternehmens die Methode des "Umkehr-Denkens" aus dem "Nahbild der Vision" eine wichtige, wenn nicht sogar die entscheidende Rolle spielen:

"Wir schauen visionär auf die idealisierten Wesenskerne, auf die "Brennpunkte" des Unternehmens und schauen von dort zurück auf das "Machbare", auf die Realisation."

Auf diese Weise wird ein vielschichtiges Netzwerk "goldener Linien" und kurzer Wege genau von den Zentren aus beginnend das Unternehmen neu durchziehen. Es geht dabei um wesentliche, um *klare*

"Erkenntnis-Linien", ohne daß dabei alle anderen "*möglichen*" Möglichkeiten sofort durchdacht und verglichen werden müssen.

Zwölf Grundfragen zum besseren Verständnis der neuen Unternehmenslogik.

Ich will am Anfang des Kapitels noch einmal die Kernaussagen der bisher dargestellten innersten Führungsprinzipien in zwölf Fragen auf den Punkt bringen:

1. Worum geht es bei den innersten Führungsprinzipien?

Auf den Punkt gebracht geht es um drei Dinge: Um ein Logikprinzip, um eine Grundwerteordnung und um deren Einführung und Vernetzung durch Kommunikation.

2. Welche Bedeutung hat die Grundwerteordnung?

Die Grundwerteordnung stellt die ethische Basis einer neuen Vereinbarungskultur des Unternehmens dar. Sie ist nicht nur Basis neuen internen Vertrauens und wirtschaftlicher Zuversicht, sondern ist auch der Ausgangspunkt einer uneingeschränkten persönlichen Entwicklungsfähigkeit aller Mitarbeiter in einer konzertierten "Unternehmens-Aktion".

Die Grundwerteordnung wird in den Kapiteln sechs und sieben aus der Regelkreis-Logik des *Zu-Ende-Denkens* entwickelt und in ihren Auswirkungen auf Unternehmen dargestellt.

3. Was ist unter dem Logik-Prinzip "*Vision*" zu verstehen?

Es geht um eine Methode der logischen Einlassung auf größtmögliche Kreativität und Innovationsfähigkeit. Es handelt sich um eine Logik, in der in einem bewußten Schritt der Visualisierung des Ide-

als die Regelkreise unseres Denkens bis hinein in das unbekannte Unbewußte unseres Menschseins erweitert werden.

4. Was steht hinter dem Umkehr-Denken aus dem Nahbild der Vision?

Von der Vision des Ideals aus erfolgt der Rückblick auf das Machbare. Aus logischen Vergleichen und Folgerungen mit bisher Bekanntem entstehen neue Wege der Realisation, jedoch mit stärkster Rückbindung zum Ideal.

5. Wo sind die Grenzen der Vision?

Jede Vision eines Ideals ist bereits Grenze. Aber das Prinzip der Umkehr-Logik des *Zu-Ende-Denkens* lehrt uns immer wieder neu diese Grenze bis ins Grenzenlose hinein zu überschreiten.

6. Für wen ist diese Methode im Unternehmen anwendbar?

Für jeden, ob Mann oder Frau, ob Bandarbeiter oder Vorstand. Es ist lediglich Offenheit zum Träumen erforderlich und die Bereitschaft, Regelkreise logisch *Zu-Ende-Zu-Denken*.

7. Welche wirtschaftlichen Vorteile entstehen für das Unternehmen?

Weil die Umkehr-Logik des *Zu-Ende-Denkens* immer das Entwicklungsoptimum im Zielkreuz hat, ob in kleinen Entwicklungsschritten bei Erfindungen oder bei langfristigen Strategien, wird das Unternehmen künftig erfolgreicher sein als Konkurrenten, wenn es gelingt, auf der Basis einer verlässlichen Grundwerteordnung diese Logik des *Zu-Ende-Denkens* zu JEDERMANNNS *FRAUS* Herzensangelegenheit zu machen.

8. Welche persönlichen Vorteile entstehen für den Mitarbeiter.

Die größtmögliche Freisetzung der Humanressourcen ist zwangsläufig gekoppelt mit einer größtmöglichen Entfaltung der persönlichen Individualität im Sinne einer neuen Vereinbarungskultur einer konzertierten Unternehmens-Aktion. Hier wird ein neues Selbstbewußtsein im verantwortlichen Handeln wachsen und es werden neue, kreative Freiräume entstehen. Alles-in-allem wird eine weithin verloren geglaubte Lebensqualität an den Arbeitsplatz zurückkehren müssen und mehr noch neu belebt werden.

9. Wie kann die Praktische Umsetzung erfolgen?

Durch Menschen, die von der Idee überzeugt sind, und diese Gedanken beispielhaft weitertragen durch Moderatoren und Kommunikatoren.

10. Welche Bedeutung ist der Kommunikation zuzumessen?

Kommunikation als lebendiger Dialog ist das vernetzende Prinzip der innersten Führungsprinzipien. Ohne gute, ohne beste Kommunikation ist eine neue, optimierte, Unternehmensführung nicht denkbar.

11. Wer kann Moderator oder Kommunikator sein?

In einem gewissen Reifestadium der Entwicklungsprozesse des Unternehmens sollte jeder Mitarbeiter zumindest Kommunikator geworden sein. Am Anfang jedoch wird der Prozeß der Neuausrichtung von einigen wenigen ausgewählten und dazu vorbereiteten Persönlichkeiten in den Unternehmensbrennpunkten in Gang gesetzt werden müssen.

12. Was ist das Ziel der neuen Unternehmenslogik?

Durch die innersten Führungsprinzipien einer neuen Unternehmenslogik soll von den Wesenskernen her die Ausbildung eines zukunftsorientierten Unternehmens ermöglicht werden, das im ganz-

heitlichen Anspruch einer weltweiten Vernetzung, unter ökologischen Gesichtspunkten, seine künftige Marktposition oder Marktnische findet.

Moderation in der Fertigung.

Das kommunizierende Prinzip.

Kommunikation ist die dritte Säule der innersten Führungsprinzipien: die Verbindung zwischen Vorgehens-Logik und ethischer Basis. Sie ist der belebende oder hemmende Faktor. Nur durch ständigen Austausch wachsen Beziehungen, wachsen optimierte Regelkreise und Vernetzungen. Durch dialogische Kommunikation geschieht eine wesentliche Befruchtung innovativer Unternehmensprozesse. Weil wir in der Vergangenheit aber *gute* Kommunikation oft sträflich vernachlässigt haben, müssen wir nach Wegen suchen, Kommunikation neu einzuüben.

Für mich steht fest: *Ohne gute, ohne beste dialogische Kommunikation ist eine neue, optimierte Unternehmensführung nicht denkbar.*

Gute Kommunikation ist immer auch effizienter Gedankenaustausch. Diese Effizienz läßt heutzutage leider *all-zu-oft* sehr zu wünschen übrig. Qualitätszirkel und Workshops sind häufig zu *Diskussions-Clubs* entartet. Im Grundprinzip des Umkehr-Denkens wird am Ende dieses Kapitels ein neuer Weg eines beschleunigten Gruppenkonsens vorgestellt. Ich meine, diese Art der Konsensführung könnte besser unserer europäischen Vorgehenslogik entsprechen, auch unserer Vorstellung von Effizienz, als manch eine von *außen übergestülpte* Methode. Es gibt viele Techniken für effiziente Gesprächsführung und Gruppenarbeit. Aber häufig mangelt es an der Konsequenz der Umsetzung. Die Konsequenz der Umsetzung und

Zielverfolgung ist jedoch das besondere, das innere Prinzip, der Logik des Umkehr-Denkens im Gruppenkonsens. Und das ist ein entscheidender Aspekt der inneren Führung: ***Die Konsequenz im Zu-Ende-Denken und die gleichzeitig damit verbundene Öffnung zur Kreativität*** neu zu vermitteln, ist Hauptaufgabe der Personalführung ist dialogische Kommunikation.

Eine neue Richtkraft in der Fertigung.

Wo und wie könnte nun diese neue Kommunikation beginnen?

Beim Produktions-Unternehmen, dem "*Produktions-Kaiser*", dreht sich alles um den Brennpunkt der Wertschöpfung: die Fertigung. Hier muß der Ausgangspunkt, aber auch der Sammelpunkt aller "internen" Vernetzung sein. Dem würde der "externe" Vernetzungspunkt "*Kunde-König*" gegenüberstehen:

*Das sind die Brennpunkte, wo neue Kommunikation beginnen muß:
Kunde-König und Produktions-Kaiser!*

Was sind nun Voraussetzungen, daß z.B. von der Fertigung dieser kommunikative "Vernetzungs-Impuls" ausgehen kann? Wie bei einem Magneten, bei dem sich Eisenteile im Magnetfeld ausrichten, ist eine im Fertigungszentrum befindliche Kraft erforderlich, die von dort her auf alle Fachbereiche, die der Fertigung zuarbeiten sollen, *moderierend* und ausrichtend wirkt. Es ist das Tätigkeitsfeld des Moderators.

Schlank durch Personalaufstockung: ein Widerspruch?

Ein Moderator oder Kommunikator in der Fertigung bedeutet aber erst einmal eine *??? unproduktive ???* Kraft mehr in der Fertigung. Es bedeutet ein Umdenken gegenüber einer "verfälschend-vereinfachenden" Umsetzung von "Schlanker Produktion".

Das bedeutet erst einmal Personalaufstockung in einem Fertigungsbereich, der bisher *stiefmütterlich* behandelt wurde. *Personalaufstockung*, auch wenn und gerade wenn es dem Unternehmen nicht so gut geht. Es soll ja ein *dauerhafter "Gesundungsprozeß"* eingeleitet werden und dazu muß man bereit sein, auch *bittere Medizin* zu schlucken.

Personalaufstockung kann natürlich auch interne Verlagerung der Personalschwerpunkte bedeuten, denn es geht um die Aufgabe z.B., eine Gruppierung innerhalb der Fertigung zu schaffen bzw. neu zu beleben und aufzuwerten, von der aus diese entscheidenden Veränderungen einer fertigungsorientierten Vernetzung als "Richtkraft" ausstrahlt.

Die Aufgabenstellung des Moderators.

Hier ist nun die klassische Aufgabenstellung des Moderators angesiedelt. Wir erinnern uns vielleicht noch an die Beschreibung der Aufgaben eines Moderators im 4. Kapitel:

"Ein Moderator muß mehr als Ausbilder oder Trainer sein. Er muß als eine Art "Träger" und "Multiplikator" der "Unternehmens-Erb-Information" tätig sein und muß die "universelle" Methode vermitteln, diese "Erb-Information" jeweils "situations-entsprechend" in "unternehmens-begünstigendes" Verhalten umzusetzen. Das heißt, er vermittelt die Voraussetzungen, unter denen sich die individuelle Persönlichkeit voll entfalten kann in dem Sinne eines "Alle-an-einem-Strick-Ziehens". Das bedeutet aber nicht nur Entfaltung der "intellektuellen Ressourcen" des "Einzelnen", sondern volle Entfaltung der "Human-Ressourcen", das bedeutet entscheidende

Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen, aber auch neue Lebensqualität für den Mitarbeiter.

Im Sinne dieser Aufgabenstellung, deren Wesenselement das vernetzende, fließende "zu-Ende-denken-der-Dinge" ist, muß der Moderator Generalist und Kümmerer sein, dieser "Superhandwerker" japanischen Verständnisses, und er muß zugleich einfühlsamer Menschenführer sein. Er begleitet die Mitarbeiter seines Wirkungs-Raumes so lange, bis die erforderlichen Strukturen in ihnen und um sie gewachsen sind und selbsttätig funktionieren. Sein erklärtes Ziel ist es, seine Arbeit so weiterzugeben, daß irgendwann, vielleicht nach Jahren, sein Job an dieser Stelle überflüssig wird:

"Ich werde mich so "multiplizieren" meine Arbeit so organisieren und in die Hände anderer legen, daß letztlich nichts mehr für mich übrig bleibt!"

Das muß Ziel sein, das aus einer inneren Überzeugung kommt, das ins Herz geschrieben ist, sonst gibt es kein echtes "Kaizen", keine echte, ständige Optimierung!

Er ist da, wenn es brennt und scheut sich nicht, mit Hand anzulegen, die Ärmel hochzukrempeln. Er hat ein offenes Ohr für Sorgen und Nöte der Mitarbeiter und trägt dazu bei, "unkompliziert, schlanke" Regulative eines gerechten Ausgleichs zu schaffen."

Der Moderator: Ein praxiserfahrener Generalist und Kümmerer.

Der Moderator, dem als praxiserfahrenen "Generalisten" das neue organismische "Zu-Ende-Denken" ins Herz geschrieben sein muß,

beginnt seine Tätigkeit, nachdem der Freiraum von der Unternehmensleitung her geschaffen ist z.B. mitten in der Fertigung, im Zentrum der Wertschöpfung und beginnt von der Basis her das ganze Unternehmen mit seiner Botschaft zu "durchgären", etwa vergleichbar dem Sauerteig im Brot. Er ist dort dem Fertigungsmeister zur Seite gestellt und hat nun die Aufgabe, alle *Blähungen und Wehwehchen* der Fertigung zu erspüren, nicht einfach nur abzufragen, denn da ist mehr notwendig! Er kümmert sich darum, schmerzhaft Reibungsverluste zu glätten und hier liegt die Betonung auf dem "Kümmern", nicht auf "Diskutieren"!

Warum? Reinhard K. Sprenger sagt: *"Frustrationen müssen vermieden werden"*! Aber diese Frustrationen haben oft tiefgründige Wurzeln. Wenn es aber unser erklärtes Ziel ist, dem "Kaiser Produktion" zuzuarbeiten, ihm kaiserlich zu dienen, dann müssen wir ans "Eingemachte" gehen, dann hilft das *Drum-herum-Reden* und "Herum-Psychologisieren" nicht weiter. *"Dienen"* und *"Tun"* ergeben nur zusammen einen Sinn. Da müssen die Ärmel hoch:

"Kümmerer" sind gesucht, die verbindliche "Dienst-Leistung" erbringen!

Moderation an der Schnittstelle zur Dienstleistung.

In den klassischen Fertigungen könnte man unterscheiden zwischen direkten Arbeitern, z.B. im Montageprozeß, und "indirekten Arbeitern", die in unterschiedlicher Nähe und Vernetzung diesen "direkten Arbeitern" zuarbeiten, also *Service* leisten. Genau an dieser Schnittstelle sollte die Tätigkeit des Moderators im Beispiel einer produktionszentrierten Vernetzung beginnen. Wichtig ist vor allem erst einmal ein intensivstes Kennenlernen und Durchschauen der bestehenden Prozesse, denn durch "Schnellbeurteilungen" und "Schellverurteilungen" wurde schon *viel* "Lehrgeld" gezahlt. Es muß

aber auch um das Aufdecken der "Reibungsverluste" und natürlich um Innovation, um "konsequentestes" Optimieren des "ganzheitlichen" Prozesses, diesem "Kaizen" japanischer Prägung gehen.

Ein kreativer Balanceakt.

Und da beginnt nun der *kreative* Balanceakt, der bisher in dieser zielgerichteten Weise nur selten erkannt und beschrritten wurde! Einerseits wissen wir: nur die unmittelbare Konfrontation, die Einbindung in das "Real-Geschehen" der Fertigung bringt das "reale Feedback". Aber eine übliche Einbindung z. B. als Meister, die natürlich hautnah wäre, würde den erforderlichen "Kreativ-Spielraum" zu sehr beschränken. Andererseits wissen wir, "Neben-dran- stehen" oder *Überfliegen* reicht nicht aus.

So bietet sich eine dritte Möglichkeit, die jedoch in den meisten Unternehmen in dieser "*reinen*" Form erst noch geschaffen werden müßte:

>>> die "*Fertigungs-Task-Force*"! <<<

Task Force-Moderation in der Fertigung.

Was ist unter "Fertigungs-Task-Force" zu verstehen?

Das künftige Wirtschaftswachstum ist von immer mehr Vielfalt, Wechselwirkung und Individualität geprägt. Das bedeutet für die Fertigungen immer häufigerer Wechsel, immer schnellere Anpassung, immer mehr Spontaneität. Wie aber soll das von einer Fertigung geleistet werden, wenn sie immer enger von einem europäisierten "Lean-Surrounding" umgeben ist, das eher einem "*Schlankheits-Korsett*" gleicht. Spontaneität und Leistungsfreude jedoch erfordert Beweglichkeit, Freiraum und Leistungsreserve. Diese

Schnittstelle eines "*vitalen*", innovativen, Freiraums zu schaffen, wäre nun der klassische Aufgabenbereich der "Fertigungs-Task-Force".

Wie könnte eine Fertigungs-Task-Force unter Leitung des Moderators aufgebaut sein?

Ausgangspunkt der Betrachtung ist eine europäisch "*gewohnt*" funktionierende Fertigung. Der Moderator wird im ersten Schritt zum Leiter der "Task-Force-Gruppe" dieser Fertigung bestellt. Er ist zusammen mit dem Fertigungsmeister für die Fertigung verantwortlich: Der Meister für den Bereich der *direkten* Arbeiter; der Moderator für den Bereich der *indirekten* Arbeiter.

Das bedeutet aber erst einmal *keine* grundsätzliche Veränderung in den bestehenden Verantwortungsstrukturen. Sie bleiben vorerst so, wie sie sind. Die Verantwortung des Moderators als "Task-Force-Gruppen-Leiter" ist mehr als eine *überlagernde* Verantwortung zu sehen. Doch in einem gewissen Reifestadium sollte die Funktion des "Task-Force-Gruppen-Leiters" das zweite oder dritte Augenpaar eines jeden "Fertigungs-Service" darstellen können.

Der Moderator, oder derjenige, der sein Tätigkeitsfeld im Arbeitssystem übernimmt, wäre damit zum echten *Generalisten*, zum "Superhandwerker" japanischen Vorbilds, dem "*Shusa*", geworden, aber nicht im Sinne von "Macher" sondern eher im *Hintergrund* operierend und überlagernd, also "*dienend*".

Der Anfang muß bescheiden, aber um so konsequenter sein.

Der Anfang könnte und müßte ganz *harmlos*, also bescheiden beginnen, aber nicht weniger bedeutend, denn der zu schaffende Organismus muß von Grund auf, Baustein für Baustein, "*Kaizen-Schritt*"

für "*Kaizen-Schritt*", richtig gebaut sein. Ich will im folgenden Abschnitt im Beispiel der technischen "Service-Linie" nur andeuten und nicht mehr, wie "Task-Force-Moderation" wirksam werden könnte. Das gleiche würde natürlich auch für alle anderen "Service-Linien" gelten, wie z.B. Logistik oder Arbeitsvorbereitung. Auch ist die Anzahl der einzusetzenden Moderatoren offen und sollte sich aus dem "*richtigen Gespür*" für Bedarf, aus der Moderation selbst ergeben. Ob nun der Start mit einem Moderator beginnt oder mit mehreren, ist dabei ohne Belang. Später wird die Anzahl größer sein müssen; entweder die Zahl der Moderatoren oder in der Folge die sich daraus entwickelnden "Moderations-Dauerfunktionen". Wichtig ist nur, daß Moderatoren aufs "Engste" übereinstimmen und zusammenarbeiten, vor allem in dem, was es als "Erb-Schlüssel-Information" zu multiplizieren gilt.

Ich möchte noch einmal betonen: Es geht hier nur um eine prinzipielle Darstellung der Moderationsfunktion am Beispiel *Fertigungs-Task-Force*. Ein ähnlicher Prozeß sollte natürlich parallel vernetzt dazu zumindest im Brennpunkt Kundenservice eingeleitet werden.

Moderation am Beispiel: Technischer "Task-Force-Service".

Skizze einer neuen Vernetzung.

Ich will nun skizzenhaft mögliche Vernetzung eines technischen Service unter Bedingungen einer "Task-Force-Moderation" *anzeichnen*. Der Moderator beginnt seine Arbeit im Servicebereich auf der Ebene der Schlosser, Monteure und sonstigen Servicefachkräfte, die ich einfachheitshalber mit *Einsteller* bezeichne, die für den direkten Service der Fertigung zuständig sind. Er "*kümmert*" sich um die Verbesserung dieser unmittelbaren und oft spontan geforderten

Dienstleistung am "Fertigungs-Kaiser" und wird so zu einem echten "Kümmerer". In diesem hautnahen Service werden oft entscheidende Fehler gemacht, weil *Einsteller* in ihrer Qualifikation unterbewertet sind. Gerade die *Einsteller* sind es jedoch, die vielfache Frustrationen auslösen können, aber auch tägliches Feedback erhalten über sonstige "Frustrations-Quellen". Sie können deshalb auch ausgleichend, moderierend, wirken.

Eine zweifache Frustrationsquelle: Nachfrageschwankungen.

Eine zweifache "Frustrationsquelle" wächst zunehmend aus den Nachfrageschwankungen, die sich in einer gewissen Fehlersummierung als verstärkte Serviceschwankung, also in mehr oder weniger hohen Rüstzeiten und Reparaturzeiten ausdrücken. Da ist auf der einen Seite der Chef, der den *Einsteller* viel zu häufig "nichts-tun" sieht; auf der anderen Seite der Mitarbeiter im Fertigungsprozeß, der unter vielfachen "Erfolgs-Zwängen" steht und auf eine "gute" Serviceleistung angewiesen ist. Lange Wartezeiten auf den *Einsteller*, schlechte oder unzureichend ausgeführte Umrüstungen oder Reparaturen ziehen oft mittelbare oder unmittelbare Leistungseinbußen und damit Einkommenseinbußen nach sich, *immer aber Frustration*.

Was ist dagegen zu tun? *In diesem Regelkreis sind ausgleichende, aber zugleich wirtschaftliche Elemente oder Bindeglieder erforderlich!*

Die Problemlösung: Fertigungs-Task-Force.

Die Lösung des Problems könnte nun so aussehen:

Der vorhandenen *Einstellergruppe* werden einige Facharbeiter aus dem Sondermaschinenbau / Automatisierung zugeordnet. Es handelt

sich dabei um diejenigen Facharbeiter mit größter Fertigungserfahrung und Montagekompetenz. Sie bilden zusammen mit den *Einstellern* unter der Leitung des Moderators die "Task-Force-Basis-Gruppe", und gleichzeitig auch die "Kaizen-Basis-Gruppe". Die Facharbeiter sind nun im Regelfall damit beschäftigt, Innovationen aus der Fertigung vom Meister vom Bandarbeiter, *unbürokratisch, unkompliziert, praxisnah*, umzusetzen. Mit wachsender Kompetenz eines permanenten "Kaizens" werden ein oder mehrere Techniker erst teilweise, später ganz, der Gruppe zugehören müssen. Es wird also eine Kernmannschaft entstehen, die im unmittelbaren Brennpunkt der Fertigung vor Ort steht. In dieser "Fertigungs-Task-Force" werden letztlich alle mit der Fertigung in Verbindung stehenden Fachbereiche, zumindest einen Mitarbeiter ganz oder teilweise, gleichsam als *sensibelsten Fühler*. unmittelbar im *Fertigungs-Realgeschehen* verwurzelt haben.

Diese "Fertigungs-Task-Force" wird mit den "effizientesten" Einrichtungen ausgestattet sein, speziell für diese "Feuerwehr-Aufgabe" also auch mit einer, sicher kleinen, aber passenden Werkzeug-Maschinen-Grundausrüstung vor Ort in der Fertigung.

Umsetzung des *Kaizens* als universeller Anspruch.

Ständiges "*Kaizen*", *Ideen-Anstöße*, für neue Verfahren und Produkte ein entscheidende Beitrag zur praxis- oder besser realitätsnahen Umsetzung und die Fertigungseinführung neuer Fertigungsverfahren, sind die Palette wichtiger Aufgaben, bei denen die "Fertigungs-Task-Force" entscheidendes Bindeglied im Regelkreis und zugleich *starker* Motor ist. Dabei ist vorrangige Aufgabe, den Mitarbeitern in der Fertigung zu *dienen*, ihnen *Wünsche von den Augen ablesen*: also bei der Einführung neuer Fertigungsverfahren echte Identifikationen zu ermöglichen. Das bedeutet vor allem sensible Arbeitsplatzgestaltung unter Beachtung der Menschenwürde und damit ein zu-

nehmendes Einbeziehen von Kreativ-Ressourcen der Fertigungsmitarbeiter.

Serviceschwankungen durch Spitzenbelastungen sind unbürokratisch und wirtschaftlich zu lösen.

Zu einer zweiten, wichtigen Aufgabenpalette gehört es, Serviceschwankungen und Servicespitzenbelastungen auszugleichen. Diese Aufgabe kann erfüllt werden, indem ein Teil der "Kaizen-Tätigkeiten" innerhalb der "Fertigungs-Task-Force" langfristige Optimierungen sind, die geschoben verschoben oder notfalls auch an andere Abteilungen oder nach außen an Zulieferer vergeben werden können. Andererseits ist es mit diesen langfristigen "Kaizen-Arbeiten" möglich, die *Einsteller* immer, wenn sie sonst Leerlauf hätten, *effizient* zu beschäftigen, was wiederum einen wichtigen Beitrag für ihre Weiterbildung und "*Kaizen-Identifikation*" darstellt.

Bei Service-Spitzenbelastungen aber können *Einsteller* und "*Kaizen-Facharbeiter*" der "Fertigungs-Task-Force" gemeinsam, kurzfristig und *unbürokratisch* dem "Kaiser-Fertigung" *dienen!*

Resümee: Fertigungs-Task-Force.

Ich denke, die Beschreibung der "Fertigungs-Task-Force" müßte soweit ausreichend sein, um das Prinzip zu verstehen, wie effiziente "Service-Netzwerke" im Sinne der "Umkehr-Logik" aufgebaut sein könnten. Den kürzest möglichen Vernetzungen sind auf diese Weise keine Grenzen gesetzt und sie *können und "sollten"* auch nicht zu weit vorgedacht werden. Das würde die Innovationen, die gewünschte Kreativität des Moderators und JEDERMANN'S Vorschläge, also die ganzheitliche Entfaltung der "Human-Ressource" nachhaltig stören. Ich meine, aus dem hier vorgestellten Grundmuster der Ent-

wicklung einer "Fertigungs-Task-Force" und den sich daraus ergebenden, vielfältigsten Vernetzungsmöglichkeiten, ist das Prinzip des "Umkehr-Denkens" als zentrale "Logik" ausreichend erkennbar. Es ermöglicht den Aufbau engster Regelkreise und flachster Organisationsformen in Selbstorganisationsgruppen, die Jetzt aber nicht von "Oben" gesteuert, sondern *umgekehrt* aus den Bedürfnissen der Fertigung, der Mitarbeiter, gewollt und getragen sind.

Ohne Zweifel, es wird nachhaltige Veränderungen im Zusammenspiel der bisherigen Unternehmensregelkreise und Systemvernetzungen geben. Aber diese Veränderungen werden auf einer neuen, gesunden Basis wachsen und alte Strukturen nahtlos durch bessere ersetzen. Eine gefährliche Destabilisierung der bestehenden Strukturen und die damit verbundenen Einbrüche in der Wettbewerbsfähigkeit werden auf diese Weise weitestgehend zu vermeiden sein. Die Position des Moderators stellt sich als Bindeglied eines Reißverschlusses dar, dessen Aufgabe es ist, ein nahtloses "*In-ein-ander-gleiten*" von Fertigung und Service zu ermöglichen. Alle Service-Regelkreise werden von der Schnittstelle her in neuen, *schlanken, Just-in-Time-Strukturen* aufgebaut.

Moderation und das "Umkehr-Denken" in der Kommunikation.

Die zentrale Bedeutung der Kommunikation.

Ich habe es bereits mehrfach betont: In einer "*organismischen*" Organisationsstruktur hat die Kommunikation zentrale Bedeutung. Besonders hier geschehen die ersten Schritte zu kürzesten, effizientesten, Wegen der Vernetzung: Denn je schneller der *Konsens* des ganzen "Unternehmens-Organismus" hergestellt ist, um so höher ist

die Leistung. Das ist *"Logik"* aus einer Analogie zu Leistungssportlern, das "präsentieren" uns japanische Unternehmen auf dem Tablet eines gnadenlosen Verdrängungswettbewerbs:

Innerhalb weniger Stunden gehen wichtige Informationen von der Vorstandsebene bis zum Fertigungsarbeiter und auch umgekehrt.

Der Moderator muß Kommunikator sein.

Die vernetzende Tätigkeit des Moderators ist vorrangig eine kommunikative Aufgabe. Es geht nicht darum, daß er als "Macher " neue Strukturen schafft, sondern daß er die Beteiligten dazu anregt, neue Strukturen zu suchen oder auszudenken, diese zu wollen und letztlich durchzusetzen. Er soll Eigeninitiative, Kreativität und unternehmerisches Handeln der Mitarbeiter fördern. Wenn Vorgesetzte in heutigen Unternehmen zu wenig Zeit finden für Personalführung und Frustrationsbereinigung, so ist es Aufgabe des Moderators im Sinne eines konsequenten Handelns, des Kaizens, prinzipielle Kon-senslösungen anzuregen und zu fordern. Vor allem aber vermittelt der Moderator die Basisinformation des Unternehmens.

Was sind nun wichtige Informationen?

Bei den wichtigen Informationen müssen wir unterscheiden zwischen:

1. Basisinformationen, die in engem Zusammenhang stehen mit dem was ich als "Unternehmens-Erb-Information" bezeichnet habe.
2. Aktuelle Informationen, die funktionale Abläufe des Unternehmens betreffen.

Die Basisinformation, oder "Erb-Information", ist eine fundamentale Aussage zur "Unternehmens-Ethik", die das prinzipielle Zusam-

menspiel aller am Unternehmen Beteiligten verbindlich vereinbart. Sie ist die zentrale Vereinbarungsaussage zwischen Unternehmer und Mitarbeiter, auf der sich neues Vertrauen in der zwischenmenschlichen Beziehung und neue Zuversicht für die Zukunft aufbauen kann und muß.

Vorrangige Aufgabe der Unternehmensleitung ist es, diese "Erb-Information" zu vereinbaren und den *"Entfaltungs-Freiraum"* zu geben.

Das Einwurzeln aber ist Sache einer intensiven, einer persönlichen, einer dialogischen Kommunikation, denn sie muß von Mensch zu Mensch gehen und nicht vom System zum Menschen. Es ist ein ständiger Prozeß, der vom *"Herzen"* (innerste Identifikation) über den *"Bauch"* (Intuition) der Moderatoren, in die *Herzen und Bäuche der Mitarbeiter einfließt*, sich also tief verwurzelt. Diese Art der Kommunikation wäre in *Analogie* zu setzen mit dem "kommunizierenden" oder abbildenden Vorgang der Chromosomen, der "Erbinformation", zu Beginn einer Zellteilung. Es ist ein von einer *"Ur-Zelle"* ausgehender, sich ständig von Zelle zu Zelle multiplizierender Kommunikationsprozeß, der einen stabilen und gesunden Organismus aufbaut. Die Qualität dieser "Erb-Information" und deren Weitergabe im Unternehmen ist von existentieller Bedeutung. Hier wird *"sehr viel"* von den dialogischen Fähigkeiten der Moderatoren abhängen, aber auch von deren Identifikation mit *Erb-Information* und der Fähigkeit zum *Zu-Ende-Denken* in den Prinzipien des "Umkehr-Denkens". Für diese Aufgabe sollten die Moderatoren deshalb auch treffender als *"Multiplikatoren"* bezeichnet werden.

Die andere Hauptgattung wichtiger Informationen ist die aktuelle oder *"reaktive"* Kommunikation. Hier werden Gedanken des Kopfes (Geschäftsleitung) oder Rückmeldungen der Glieder (Arbeitsgrup-

pen / Mitarbeiter) signalisiert, die den Organismus schnell und spontan, also "*reaktions-kraftig*" machen. Die *Analogien* dazu wären *Nerven und Hormone* des menschlichen Körpers. Auch hier hat der Moderator eine Schlüsselstellung in der Schaffung neuer Vernetzungen und kürzester Wege des Informationstransfers.

Für beide Informationsgattungen gilt: Der kommunikative Prozeß sollte möglichst ungehindert und schnell laufen. Man könnte folgern: *je schneller, desto besser das Wachstum* und desto reaktionskräftiger der ganze Organismus.

Ein schwerwiegendes Kommunikationsproblem: Geheimhaltungserklärungen!

Einer der größten Störfaktoren effizienter Kommunikationsprozesse ist die übertriebene Tendenz zur Geheimhaltung. Geheimhaltung ist in manchen grundsätzlichen Dingen außerordentlich wichtig. Die Frage ist nur, ob wir richtig, also ehrlich und vertrauenswürdig damit umgehen können. Wer kennt nicht die Verwirrung und auch destruktiven Wirkungen, wenn sich eine Information zu früh und unangegoren im Unternehmen ausbreitet. Aus dieser unangenehmen Erfahrung entwickelte sich die weitverbreitete Logik *der "Geheimhaltungs-Erklärungs-Verschwörungen"*, die essentielle Informationen monatelang aufgrund gewisser negativer Erfahrungen der Vergangenheit zurückhalten.

Aber ist das der Weisheit letzter Schluß? Kann das einem künftigen "*schlank-reaktions-freudigen*" Unternehmen gerecht werden? "Je schneller, desto besser" müßte doch auch hier die Logik sein?

Mißtrauen stört die Ausbildung eines effizienten Informationsflusses!

Was ist also unstimmig an der bisherigen "*Blockierungen*" fördernden Art der Informations-Zurückhaltung? Ich denke, der entscheidende Faktor ist ein grundsätzliches *Vertrauens- oder Mißtrauens-Verhältnis* zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern und allen sonst am Unternehmensprozeß beteiligten Personen. Wenn gegenseitiges Vertrauen und "*Zutrauen*" vorhanden sind, kann ich das aussprechen, was ich denke, kann sein wie ich bin, und fühle mich angenommen in der vereinbarten Ordnung. Besteht hingegen ein Mißtrauensverhältnis, muß ich damit rechnen, daß jedes meiner Worte auf die "*Goldwaage*" gelegt und gegen mich verwendet wird. Das ist die "Frustrations-Wurzel" eines jeden "Geheimhaltungs-Absicherungs-Verhaltens".

Aber ein derartiges *Mißtrauens-System* ist mit weiteren Nachteilen befrachtet. Eine Geheimhaltung hält immer nur so fest, wie ihr schwächstes Glied stark ist. Wird eine Geheimhaltung aber offenkundig, richtet sie in der Regel mehr Schaden an als eine "*zu-frühzeitige?*" Information es bewirkt hätte. Die Folge: Eine "*mißtrauenssteigernde*" Treibjagd nach dem Schuldigen beginnt den "Frustrations-Regelkreis" neu zu schüren. Ich will nun nicht einem "Management by Schwätzen" das Wort reden, welches falsch verstanden, schnell zu einem "*Zerreden*" wichtiger Gedankengänge führen kann, sondern meine, daß wir einen ehrlichen, schnellen und *zielgerichtet-innovativen* Dialog brauchen.

Resümee: "Umkehr-Denken" in der Kommunikation.

Geheime "Denk-Freiräume" oder auch "Denk-Oasen" sind zur Geburt richtungsweisender Innovationen unumgänglich. Aber eine Philosophie, die in ihrem Grundsatz aus einem Mißtrauensverhältnis entstammt und dann noch zum unflexiblen "Dogma" geworden ist, hat in einer echten "Lean production" keinen Platz. Hier muß sehr viel *Freiraum für Spontaneität* sein und besonders bei Füh-

rungskräften für ein *Handeln aus dem "Bauch"*, einem intuitiven Aussprechen dessen, was der Betreffende jeweils als Realität oder Wahrheit erkennt und empfindet. Das sind Zeichen einer ehrlicheren, aber auch *effizienteren* Kommunikation, die wir lernen müssen, wenn wir ein langfristig erfolgreiches Unternehmen mitgestalten wollen. Und hier begründet sich eine wichtige Aufgabe des Moderators, für eine Bewußtseinsveränderung zu werben und zu überzeugen.

Wir müssen uns mehr denn je bewußt sein, daß wir uns auch auf dem Gebiet der Information mitten in einer Art individuellen Explosion befinden, die nicht mehr durch zentrale Vorgaben zu steuern ist. Deshalb werden manipulative und dirigistische Eingriffe in Kommunikationsprozesse mit der Zielsetzung, zu vertuschen, zu beschönigen, zu verfälschen, in Zukunft ungeahnte und sicher immer negative Wechselwirkungen auslösen. Einige Unternehmen, die bisher glaubten, eine fortschrittliche Kommunikationspolitik zu betreiben, können hier sicher von einigen erstaunlichen Konsequenzen berichten. Ich meine, wenn wir aus einer offenbar immer chaotischer werdenden Zellteilung auch auf dem Gebiet der Kommunikation zu einer konzertierten Aktion menschlicher Vernunft zurückfinden wollen, müssen wir eine Änderung der innersten Führungsprinzipien unserer Wirtschaftssysteme herbeiführen. Wir brauchen eine verlässliche Grundnorm und Grundlogik, von der aus eine grundsätzlich offenherzige, dialogische, Kommunikation ausgehen kann.

Effiziente Wege des Gruppen-Konsens durch Moderation.

Ist das afrikanische Palaver salonfähig geworden?

Ein großer Teil innovativer Kommunikation findet heutzutage in Workshops und Qualitäts-Zirkeln statt. Aber besonders seit "Lean Management" "IN" ist, haben in manchen Unternehmen derartige Arbeitskreise überdimensional zugenommen. Das große "Palaver" afrikanischer Prägung scheint salonfähig geworden zu sein. Alles wird demokratisch diskutiert und erarbeitet. Das ist grundsätzlich ein guter und richtiger Weg, wenn der Faktor Zeit keine Rolle spielt und die Aufgabenvielfalt einfach gliederbar und überschaubar ist. Mit der Methode des Palavers wird nach mehr oder weniger langer Zeit sicher ein "*höchster Konsens-Grad*" erreicht. Das ist der entscheidende positive Aspekt. Die europäische Herausforderung muß deshalb aus Zeitgründen die Synthese aus Palaver und schnellem, inovativ-logischem Vorgehen sein.

Der Faktor Zeit in den Entscheidungsprozessen.

Es erhebt sich auch die Frage, ob die Art japanischer Konsensfindung für uns Europäer der beste Weg ist und in die Weltmarktsituation einer beschleunigten "*Diskontinuität*" paßt? Entscheidungen müssen immer schneller getroffen werden und immer richtiger! "*Die Welt lebt von Entscheidungen*", sagte Alfred Herrhausen, nicht vom Reden darüber. Kann es richtig sein, daß ein erfahrener "*Sachbe-arbeiter*", einer von jenen "*Kümmerern*", die das Rückgrat eines Unternehmens bilden in 20 Arbeitskreisen und Gremien tätig ist und davon in 10 sogar verantwortlich? Wer sich bewußt ist, wie Innovationen wachsen, muß begreifen, daß da außer "*heiß-diskutierter*" Luft nicht mehr viel an konkreter Umsetzung zu erwarten ist!

Aber was sollen wir besseres tun? Ist das nicht die Rezeptur unseres großen "Lean-Lehrmeisters" Japan? Der muß doch die beste Methode kennen oder?

Ich denke, hier ist einer jener entscheidenden *"Einschnitt-Punkte"* gekommen, an dem wir unsere **europäische Identität** finden müssen, wenn wir uns nicht "kaputt-palavern" wollen. Wir brauchen klare Strukturen für unser Denken und diese müssen wir wieder aus unseren europäischen Wurzeln neu beleben. Früher gab es einen Sachbearbeiter. Der führte Projekte verantwortlich: leider oft selbstherrlich und nur im *eigenen "Kreativitäts-Saft"*. Er machte sie, so weit er es für erforderlich hielt, *konsens-fähig*, war aber zugleich auch entschiedener *"Kümmerer"*.

Wie steht es mit dem Lean-Management im Gruppenkonsens?

Heutzutage ist, im Gegensatz zur Vorgehensweise des Sachbearbeiters, am Anfang einer Innovation im wahrsten Sinne *"alles offen"*. Vielfach wird mit dem *kleinen ABC der Kommunikation* begonnen, weil sehr unterschiedliche Wissensstände und Interessen, aber auch Emotionen aufeinandertreffen. Dann werden verschiedenste Arbeitsmethoden *übergestülpt*, um die *extrapolierende Denkweise* einigermaßen in den Griff zu bekommen, um in einer absehbaren Zeit ein "brauchbares" Ergebnis zu erhalten.

Meines Erachtens wird hier mit oft viel zu großer *"Manpower"* und zu hohem Zeitaufwand relativ wenig erreicht. Wenn unsere Fertigungen "lean" werden müssen, darf dann die Effizienz in den Gesprächskreisen, gleich welcher Hierarchieebenen, nicht ausgespart bleiben?

Wir dürfen uns da auch nicht von der japanischen Vorgehensweise täuschen lassen. Sie sind Spezialisten im *"Kaizen"* und arbeiten jetzt vielfach mit fertig entwickelten "Funktions-Bausteinen" und Modulen, die sie nun relativ gegliedert neu kombinieren und natürlich auch kontinuierlich weiterentwickeln. Es ist sicher von Vorteil, wenn zu Beginn einer neuen Wertschöpfung die höchste Anzahl an

"Kommunikationen" stattfindet. Auch aus dieser Art, neue Projekte anzugehen, können wir wichtige Erkenntnisse europäisieren, aber nicht nur! Wir sollten eigene Wege gehen, den Gruppenkonsens effektiver, reibungsfreier, zu machen.

Konsensfähigkeit: Ein Mittelweg zwischen Sachbearbeiter und Diskussionsclub?

Unsere traditionelle europäische Stärke ist Innovation, sind *"Neuschöpfungen"*. Da wir vielfach nicht wie die Japaner auf *Funktionsbausteine* zurückgreifen können oder wollen, oder auch weil wir diese *"absolute"* Systematik eines permanenten "Kaizens" noch nicht beherrschen, muß uns ernsthaft geraten sein, hier einen anderen, europäischen Weg innovativer Umsetzungen zu beschreiten.

Ich frage deshalb, warum sollte nicht ein Mittelweg zwischen Sachbearbeiter und *Diskussionsclub* gefunden werden, ohne daß dabei die Kreativität der *"Vielen"*, der Arbeitsgruppe darunter leidet? Ich denke, wir brauchen wieder echte *"Kümmerer"* für die Projekte, die auch Zeit zum Kümern haben. Das Zauberwort könnte "Konsensfähig-machen" heißen und meint die konsensfähige Vorbereitung einer "Kreativ-Arbeitsgruppe".

Aber wird durch das "Konsens-fähig-machen" nicht zu viel vorge-dacht? zu viel Kreativität ausgegrenzt?

Wenn wir weiterhin *extrapolierend* von "Unten" denken, dann *ja*. Wenn wir aber die Methode des "Umkehr-Denkens" einsetzen, wird es zu einer Steigerung der Kreativität kommen, aber vor allem auch zu einer erheblichen *Beschleunigung* der innovativen Prozesse.

Überwindung innerer Begrenzungen wertanalytischer Methoden.

Um nun aus *"Diskussions-Clubs"* zielgerichtete Arbeitsgruppen zu formen, wurden in der Vergangenheit zahlreiche Methoden, Vorgehensprinzipien, Wertanalyse-Systeme geschaffen. Die REFA-Methoden dürften dabei die größte Verbreitung gefunden haben. Von unserem bisher gewohnten Standpunkt aus betrachtet, sind das alles grundsätzlich richtige und auch logische Vorgehensweisen. Doch ein Trend scheint mir unverkennbar:

- Vom *"Groben"* ==> zum *"Feinen"*
- Vom Lösungsprinzip ==> zum Lösungsdetail

Das aber ist der Weg des üblicherweise "extrapolierenden Denkens"

- Vom Baumstamm ==> zur Frucht?

Auch wenn bei unseren *westlichen* "Wert-Analysier-Methoden" grundsätzlich eine Lösungsbeurteilung anhand der Zielkriterien erfolgen soll, so ist der ***entscheidende Unterschied*** zur japanischen "Zielsetzung" **die Qualität des Ziels:**

Im Prinzip des "Kaizen" steht als Ziel "das Beste", die perfekt, die "vollkommene" Lösung.

Das ist die *"Richtkraft"*, der entscheidende "Motivations-Schub", der "Kaizen-Motor", der unser "westlich-wertanalytisches" Denken vom östlichen Denken unterscheidet, das ist der *"mentale"* Wettbewerbsvorteil Japans, das ist unsere innere Begrenzung, die es zu überwinden gilt.

Ist die Logik des "Umkehr-Denkens" eine Methode, die alle bisherigen Arbeitsmethoden in Frage stellt?

Mit dem "Umkehr-Denken aus dem Nahbild der Vision" will ich nun diesen entscheidenden Vorteil östlichen Denkens aufgreifen und in unsere westliche Denkwelt einwurzeln. Aus der Synthese beider Denkrichtungen soll eine "Über-Höhung" der "Innovations-Effizienz" erreichbar werden. Aber ist das nicht *schon wieder* eine neue Methode, die besser sein soll als alles andere; ein Verfahren, das ganz oben auf die lange Reihe der wertanalytischen Methoden als *Top-Methode* aufgesetzt werden soll, so daß alles bisher "*Dagewesene*" überholt und unbrauchbar geworden ist?

Ich meine, es wäre grundsätzlich falsch, alle etablierten Methoden in Frage zu stellen, oder eine neue Methode einfach aufzusetzen oder überzustülpen. Es würde auch dem Grundprinzip des "Umkehr-Denkens" widersprechen, bei dem es um eine Erneuerung der innersten Führungsprinzipien geht. Zusätzliche Verunsicherung und Frustration wäre die Konsequenz für viele Mitarbeiter, die *ihre Methode* oder *Methoden* jahrelang eingeübt haben und von deren "*Richtigkeit*" fest überzeugt sind. Dies würde zu erheblichen Störungen in den innovativen Bereichen der Unternehmen führen.

Ich denke, in einigen Unternehmen, in denen übereilt und unausgegoren Methoden des japanischen "*Lean-Management*" eingeführt wurden, werden diese negativen Begleiterscheinungen einer "Methoden-Überstülpung" zunehmend sichtbar.

Frustrationsvermeidung durch "Ideal-Ziele".

Was also muß geschehen, wenn durch die Methode des "Umkehr-Denkens" keine neue Frustrations-Quelle entstehen und gleichzeitig aber ein entscheidender Schritt in Richtung effizienterer Innovation getan sein soll? Wir erinnern uns; ein wesentliches Merkmal der Wertanalyse sollte sein:

*"Die Beurteilung der Lösungen mit Hilfe von Zielkriterien,
die aus der Zielsetzung abgeleitet sind."*

Das scheint mir nun die wichtigste Aussage der bekannten wertanalytischen Methoden zu sein, die wir nun einmal isoliert betrachten sollten. Fest steht: überall, wo Menschen zusammentreffen, entstehen Emotionen. Sie bestimmen weit mehr unser Verhalten und auch unsere Kommunikation, als wir dies wahrhaben wollen. Emotionen sind an sich wertvolle menschliche Eigenschaften. Sie sind aber oft sehr hinderlich bei der Erarbeitung von Teamlösungen. So hat die Erkenntnis in einigen *Wertanalyse-Systemen* Eingang gefunden, daß Lösungen grundsätzlich nur von den Zielsetzungen her objektiv und sachlich beurteilt und damit auch abgehandelt werden *"können"*!

Warum entstehen dann aber immer wieder Emotionen, Frustrationen, wie wir es oft *"nach"* Workshops oder Qualitäts-Zirkeln beobachten können. Ich denke, die Hauptursache ist in der Qualität der Zielsetzung zu suchen und in der Konsequenz, das *"Realisierbare"* davon abzuleiten, das *"Machbare"* also immer wieder auf das eigentliche Ziel rückzubeziehen. Erst wenn wir immer mehr auch in den Lösungs-Teilschritten anfangen *"Umgekehrt"* zu Denken, nämlich *vom Ideal-Ziel zurück* auf das *"Machbare"*, werden die Reibungsverluste in den Arbeitsgruppen und vor allem danach in der Umsetzung weniger werden.

Es geht um eine Umkehr der "Prioritäts-Vorzeichen".

Es geht also nicht um eine grundsätzlich *neue Formel*, die wir in unsere Arbeitswelt einführen müssen, um eine grundsätzliche Veränderung der Analyse-Methoden, sondern lediglich um eine entscheidende Umkehr der *"Prioritäts-Vorzeichen"* zwischen Zielsetzung und Realisierung. So könnten folgende Formeln aufgestellt werden:

- Je radikaler immer wieder aus der Zielsetzung auch in Lösungsteilschritten auf das "Machbare" reflektiert wird, um so klarer und emotionsloser wird der Gruppen-Konsens.

- Je "vollendeter" das Ziel erkannt und reflektiert wird, um so größer ist die zu erwartende Akzeptanz die Identifikation "aller" Beteiligten.

Und das ist nun die Idee und Konsequenz des "Umkehr-Denkens aus dem Nahbild der Vision", daß hier ein Prozeß, ein *Automatismus*, in Gang gesetzt wird, der genau diese entscheidenden Elemente logischer, analytischer Vorgehensweise zu immer höherer Perfektion treibt. Dabei bleibt es erst einmal ganz unbenommen, innerhalb welchem wertanalytischen Arbeits-System ich mich bewege, mit welcher Methode eine Arbeitsgruppe vorgeht. Entscheidend ist nur die Umkehr im Denken, daß ich immer und in allen Teilschritten vom Idealbild aus zurück auf das "Machbare" denken *will*. Der entschiedene Wille, die innere Überzeugung, das eigene Motiv, ist maßgeblich. Dieses Denken muß im "*Herzen*" verwurzelt sein und aus dem "*Bauch*" kommen!

Eine Systemveränderung aus eigener Identifikation.

Ohne Zweifel: dieses Denken, wenn es einmal verwurzelt ist, wird auch im Laufe der Zeit die Methode der Analyse, der *Erkenntniswege*, verändern, aber nicht von außen übergestülpt, sondern wird eine größtmögliche Veränderung aus eigener Identifikation, eine größtmögliche Entfaltung der Kreativität, also der "Human-Ressourcen" sein.

Unternehmen, Arbeitsgruppen, Mitarbeiter, werden mehr und mehr ein intuitives *Gespür* für "*ihre*" bestmöglichen Wege der Innovation finden. Durch das "Umkehr-Denken" wird eine breitere Basis eines

Gruppen- und auch Unternehmens-Konsens, und damit auch eine gezieltere Ausrichtung des Unternehmens auf künftige Herausforderungen, möglich sein.

Die Logik der Vision: Eine neue Dimension in der Berufswelt?

Um nun diese freie Entfaltung persönlicher "Innovations-Identität" in der Berufswelt zu ermöglichen, ist die Einlassung auf "Vision" und auf konsequentes "Umkehr-Denken" aus dieser Bewußtseins-ebene erforderlich. In der Vision, im Visualisieren, im sich Einlassen auf immer vollkommeneren Bilder, auf perfektere Vorstellung, ja mehr noch, in der visionären Einlassung auf gleichsam irrational scheinende "Traum-Bilder" einer idealen Sache oder eines idealen Prozesses, im Sinne des im 3.Kapitel beschriebenen "M+M+M (Mensch + Material + Maschine) >>>> = 0" der Japaner, geschieht bewußt und zugleich höchst logisch, die **Überschreitung unserer Vorstellungsgrenzen**, die Überschreitung unseres üblichen "Kästchen-Denkens".

Es geschieht ohne großartige Methoden und Tricks, rein aus der entschlossenen Einlassung auf "vollkommene Visionen". Es ist eine *rasch* zunehmende Bewußtseins-erweiterung, hinein in bisher *unbewußte* Ebenen unseres Seins. So findet immer mehr in unseren Denkprozessen ein "*Zu-Ende-Denken*" der Dinge statt, auch über die Grenzen des uns bisher logisch scheinenden hinaus.

Wenn wir davon ausgehen, daß in den unbekanntenen Ebenen unseres Menschseins *verborgene* kreative Kräfte vorhanden sind, die sich im Regelfall dem Zugriff unseres Verstandes, unserer Logik, entziehen, dann ist die Visualisierung der "Idealbilder" **der "logische Schritt" in genau jene unlogischen, unbekanntenen "Kräftefelder" unse-**

res Seins, die ent-scheidender Bestandteil künftiger "Human-Ressource" sein werden.

Und ich meine, wir "*müssen*" davon ausgehen, daß solche unbewußte "*Seins-Kräftefelder*" in uns existieren; das lehren uns tagtäglich Künstler und andere hochmotivierte Menschen, die "*Unglaubliches*" leisten, davon spricht auch unsere Wissenschaft und Psychologie.

Resümee: Ein effizienter Wege des Gruppen-Konsens.

Die Fähigkeit, sich Vorstellungen zu machen, zu visualisieren, ist naturgemäß im Menschen veranlagt. Der *entschlossene* Wille, diese Veranlagung einzusetzen um "vollkommene Dinge zu denken", ist der logische Schlüssel zu "höchst-motivierter" Kreativität und Innovation. Deshalb kann die Boston Consulting Group (siehe 3. Kapitel) zurecht behaupten, daß es beim Retropolieren aus der Vision um *Logik* geht. Wir erinnern uns (4):

"Dieser mutige Fernblick beruht auf dem intuitiven Gespür für die Veränderung. Es ist keine Träumerei, sondern der Entwurf einer neuen Logik, und die Betonung liegt dabei auf Logik!"

Das ist die Logik des "Umkehr-Denkens aus dem Nahbild der Vision", das Einzug halten muß ins Bewußtsein aller Mitarbeiter, aller Teilnehmer an Arbeitskreisen, Workshops, Qualitätszirkeln, ganz gleich, welche Arbeitsmethode sie zur Zeit anwenden. Dieses "*Umkehr-Denken*" könnte gleichsam eine, alle wertanalytischen Methoden übergreifende, *kopernikanische Wende* sein, die an die Wurzel *unserer bisherigen Begrenztheit* geht, an die Begrenztheit unserer bekannten Methoden und Hilfsmittel.

Das Umkehr-Denken in der "Kreativ-Arbeitsgruppe".

Zum Arbeitsprinzip des Umkehr-Denkens.

Im folgenden soll das Arbeitsprinzip des "Umkehr-Denkens" in einer künftigen "Kreativ-Arbeitsgruppe" dargestellt werden. Die Methode scheint einfach, umso größer aber ist der *Öffnungs-Schritt* des Kreativbewußtseins. Primär ist es eine entschiedene Umkehr der *Prioritäts-Vorzeichen* zwischen Zielsetzung und Realisierung, eine Umkehr des Denkens. Sekundär ist es ein logischer Erkenntnisschritt in eine gleichsam *unbegrenzte* Offenheit des Denkens. Wenn nun in einem Unternehmen ein neues Projekt, eine Innovation, geboren, umgesetzt, vollendet, werden soll, könnte in folgender Weise vorgegangen werden: Der Projektverantwortliche, der "Kümmerer", am Anfang sicher häufig der Moderator, wird das Projekt "**konsensfähig vor-be-reiten**" und die Kreativ-Arbeitsgruppe in sieben Schritten zum Ergebnis führen:

Schritt 1 - Vorbereitende Visualisierung:

In einer *stillen Stunde*, also ohne ständige Telefonate oder sonstige Störungen (Unternehmen sollten dafür Freiräume einrichten), denkt der Projektverantwortliche, "*träumt*" er visualisiert er, sein Idealbild des Projekt-Ziels. Er beschreibt die Aufgabenstellung und das "*Ideal*" und beginnt nun Schritt für Schritt, aus diesem "*Ideal*" einen Weg zum "Machbaren", zur Realität zu entfalten.

Schritt 2 - Vorbereitende Beschreibung:

Er beschreibt seinen Denkvorgang und ordnet seine Ideen in der bisher üblichen und für die "Kreativ-Arbeitsgruppe" verständlichen Weise. Er kann dazu auch gewohnte *wertanalytische Methoden* einbeziehen, soweit diese keinen Widerspruch zur "Umkehr-Logik" darstellen. Konsequent vom Idealbild ausgehend, heruntergebrochen bis zur möglichen Realisation, werden auch in "*Detail-Schritten*" immer wieder Rückbezüge zum "*Detail-Ideal*" erstellt.

Schritt 3 - Visualisieren in der Gruppe:

Jetzt beruft er die Teilnehmer zur projektbezogenen "Kreativ-Arbeitsgruppe". Daß diese Runde natürlich auch in einer gelösten und ruhigen Atmosphäre stattfinden sollte, versteht sich von selbst. Es geht ja schließlich um Kreativität, um Innovation, um Vision! Die Arbeitsgruppe sollte zwölf Personen nicht überschreiten. Kleinere Gruppen zwischen drei und sechs Personen sind zu bevorzugen. Der Projektleiter beschreibt nun erst einmal *nur* die Aufgabenstellung und fordert die Runde auf: Jeder für sich möge sein "Ideal-Bild" denken, visualisieren! Vision ist wesentliches Element des "Umkehr-Denkens". Natürlich wird bei den ersten Treffen immer wieder eine Hinführung auf die Methode und ihre inspirative Wirkung notwendig sein.

Er fordert Idealerweise zur *Stille im Nachdenken* auf, vielleicht eine Minute oder fünf Minuten: je nach Gespür und Vertrautheit des Leiters mit der Gruppe. Zehn Minuten sollten jedoch im Regelfall als Maximum genügen.

Schritt 4 - Beschreibung der Gruppenideale:

Nach dieser *kreativen Stille* erhält jeder Teilnehmer ca. 1 Minute Zeit, sein Ideal zu beschreiben. Die Zeit kann natürlich auch länger sein, wenn es die Aufgabe erfordert. Das zu erkennen, liegt in der intuitiven Fähigkeit des Leiters. Grundsätzlich gilt jedoch: *"In der Kürze liegt die Würze"*! es sollte ja auch keine neue *dogmatische Kulthandlung* werden und außerdem *ist Zeit Geld* und wir wollen doch *schneller* werden!

So würden bei "12" Teilnehmern nach maximal 20 Minuten "11" Ideal-Bilder der Aufgabenstellung formuliert sein. Der Leiter oder Moderator, und das ist sehr wichtig, darf sein "Ideal-Bild" noch nicht beschrieben haben.

Schritt 5 - Auswahl der Gruppenideale:

Die Runde wählt nun *"intuitiv"*, also mehr nach Gefühl, aus den "Ideal-Bildern" wiederum die zwei "Besten" aus. Zeit etwa eine Minute pro Teilnehmer. So würden bei 12 Teilnehmern nach ca. 35 Minuten zwei ausgewählte "Ideal-Bilder", also zwei idealisierte Lösungsvorstellungen zur Verfügung stehen.

Schritt 6 - Gemeinsames Kreieren und Bewerten:

Erst jetzt nimmt der Leiter oder Moderator sein vorbereitetes Konzept, seine "Logik-Kette" aus seiner "Ideal-Vorstellung". Er benutzt sein Konzept als Leitfaden. Schritt für Schritt wird nun *"sein Vorge-dachtes"* mit den beiden ausgewählten Idealen verglichen. Dabei dient jeder Konzept-Punkt auch gleichzeitig zur schnellen Entfaltung des "Realisations-Weges" der ausgewählten Ideale. Spontane Kreativität aller Teilnehmer ist hier gewünscht und gefordert und soll in alle Entfaltungs-Schritte kontinuierlich einfließen. Es kann gestrichen oder ergänzt werden, je nach Erkenntnis und Bedarf.

Am Ende sollte ein "Erkenntnis-Fluß" beschrieben sein, in dem drei "Erkenntnis-Linien" nebeneinander bewertet sind. Eine dieser Erkenntnislinien ist diese *"goldene Linie"* aus der Beschreibung des *"Erkenntnis-Baums"* im 3. Kapitel.

Immer wieder und zwar so lange, bis das Prinzip den Teilnehmern ins Herz geschrieben ist, muß der Moderator darauf hinweisen, daß das gefundene Ideal kein "Absolutum" ist, *sondern immer auch überschritten werden kann, darf, muß, bis >>>>> = 0 bis zur "Vollkommenheit"!*

Unermüdlich muß das Bewußtsein geweckt werden, daß es hier nicht nur um gebräuchliche *Verstandes-Logik* geht sondern um eine

"neue Logik" des visionären Denkens, also um *Intuition* aus dem unbewußten Inneren, oder *Inspiration* aus dem unbewußten Äußeren.

Schritt 7 - Verabschieden:

Der Projektleiter wird nun das "*Umsetzungs-Konzept*" zusammenfassen, das sich durch die Ideen und Vergleiche in der Kreativ-Arbeitsgruppe vervollständigt hat, wird es weiter durchdenken und wird es dann in der Regel nach einigen Tagen der Kreativ-Arbeitsgruppe zur Verabschiedung vorlegen. Je nach Bedarf kann natürlich dabei das Vorgehensmuster des vorangegangenen Erkenntnisprozesses wiederholt werden.

Resümee: Umkehr-Denken in der "Kreativ-Arbeitsgruppe".

Zusammenfassend ist zur Arbeitsmethode der Kreativ-Arbeitsgruppe festzustellen:

1. Es handelt sich um eine Methode, die in vielen Schritten bekannten wertanalytischen Methoden entspricht, jedoch mit einer *methodischen Überhöhung* durch das Logik-Prinzip des Umkehr-Denkens. Es geht um eine Veränderung der Prioritäts-Vorzeichen, um einen entscheidenden Öffnungsschritt der Kreativitätspotentiale.
2. Wichtig ist die *sensible Führung* der Gruppe durch den Leiter. Er sollte ein Gespür auch für versteckte, unausgesprochene Ablehnung und Emotion entwickeln. Das Konsensziel sollte entsprechend dem "*Kaizen-Prinzip*" 100%ige Übereinstimmung sein. Wenn es zu Meinungsverschiedenheiten in Detaillösungen kommt, hilft *immer* der Rückbezug auf das Ideal.
3. Das Retropolieren aus dem Ideal erleichtert *tragfähige* Vereinbarungen auf diese Weise ungemein. Und das muß unser Ziel in der Kreativ-Arbeitsgruppe sein: daß das Ergebnis ein frei vereinbarter

Konsens aller Beteiligten ist, mit höchstem *Identifikationsgrad*, mit echter, "nicht-manipulierter" Motivation aller Teilnehmer, so daß von der Arbeitsgruppe die Voraussetzungen für eine *unternehmensweite* Identifikation des Projekts geschaffen werden.

Das Umkehr-Denken als Lösungsprinzip bei komplexen Aufgabenstellungen.

Das "Effizienz-Problem" großer Arbeitsgruppen, Gesprächskreise und Konferenzen.

Bei der Lösung unserer zunehmend komplexer werdenden Aufgabenstellungen ist es unumgänglich, daß übergeordnete Vernetzungen der Systeme stattfinden. Das bedeutet aber immer auch Gespräche zwischen unterschiedlichsten Interessengruppen, es bedeutet Dialog auf Suche nach konsensfähigen Lösungen innerhalb größerer Arbeitsgruppen mit mehr als 15 Teilnehmern.

Viele von Ihnen werden ähnliche Situationen kennen. 30 Teilnehmer eines Workshops sitzen in einer großen Runde. Gesucht ist die Lösung irgend einer Aufgabenstellung. Einige besonders fachkompetente Persönlichkeiten halten Kurzreferate zum Thema. Anschließend wird diskutiert. Fragen werden gesammelt und vom jeweiligen Referenten oft aus Zeitgründen zusammengefaßt beantwortet. Viele der Fragesteller nutzen die Gelegenheit zu einem Koreferat.

So steht oft Auffassung gegen Auffassung und ein echter Dialog findet aus Zeitgründen, wenn überhaupt, erst danach bei einem Glas Bier oder Wein am Abend statt. Wenn es sich um ein komplexes Thema handelt, ist der Konsensprozeß oft langwierig und das Ergebnis meist ein mäßiger Kompromiß aus unterschiedlichsten Eigeninteressen. Die Moderation dieser Arbeitskreise gestaltet sich

schwierig, besonders aber die Konkretisierung von Zielvorstellungen, von Fernzielen.

Eine mögliche Lösung nach den Prinzipien des Umkehr-Denkens.

Die Logik des "Umkehr-Denkens" könnte hier eine Perspektive eröffnen, schneller, effizienter, und vor allem weitsichtiger, Aufgabenstellungen zu einer konsensfähigen Lösung zu führen. Das Vorgehensmuster wäre dabei ähnlich dem der Kreativ-Arbeitsgruppe, nur mit einem Unterschied: Die erste Phase der Konsensvorbereitung findet in einem schriftlichen Dialog statt.

Warum der erste Teil schriftlich? Weil die Erarbeitung der vergleichbaren Zielkriterien in einer Gruppe von mehr als 15 Personen einfach vom zeitlichen Aufwand des *Zuhören-müssens* uneffizient wäre, denn gerade die Zeitressourcen bei verantwortlich tätigen Managern oder *Kümmerern* sind äußerst knapp bemessen. So kann dieser Teil erheblich rationeller vor dem gemeinsamen Zusammentreffen schriftlich geklärt werden:

Schritt 1 und 2 wie gewohnt:

Die vorbereitende Visualisierung und Beschreibung durch den Projektleiter erfolgt wie gewohnt.

Schritt 3 - Visualisieren im großen Arbeitskreis:

Diesen Schritt muß nun aus Zeitgründen jeder Teilnehmer im Vorfeld des Treffens, auf sich selbst gestellt durchführen. Dazu übersendet der Projektleiter eine Beschreibung der Aufgabenstellung an die Teilnehmer mit der Aufforderung: *Jeder möge für sich das Ideal denken und beschreiben.*

Er bietet den Teilnehmern zur Arbeitserleichterung Hilfsmittel wie Formblätter oder Checklisten an, aber auch Telefongespräche oder andere moderne Kommunikationsmethoden sind denkbar.

Hier ist Einfallsreichtum gefragt!

Schritt 4 - Beschreibung der Gruppenideale:

Der Projektleiter erhält nun von den einzelnen Teilnehmern, auf welche Weise auch immer, eine Aussage über deren "Ideal-Bild" der Aufgabenstellung.

Schritt 5 - Auswahl der Gruppenideale:

Der Projektleiter wählt die zwei "*Besten*" Vorschläge daraus aus. Sinnvoll ist es, die Auswahlbegründung schriftlich festzuhalten, falls Nachfragen von Teilnehmern kommen.

Schritt 6 - Gemeinsames Kreieren und Bewerten:

Jetzt werden die Teilnehmer zur Konferenz (Tagung / Arbeitskreis) zusammengerufen. Der Projektleiter / Moderator hat im Regelfall drei Idealvorstellungen und seine "Logik-Kette" vom Ideal zur Realisation vorbereitet. Das ist nun die Diskussionsbasis, das vereinbarte Konzept, nach der die Aufgabenstellung im Sinne der Kreativ-Arbeitsgruppe erarbeitet wird.

Schritt 7 - Verabschieden:

Auch hier wird der Projektleiter das Ergebnis zusammenfassen, noch einmal in Ruhe vergleichen und durchdenken um, es dann in der Regel nach einigen Tagen zur Verabschiedung vorzulegen.

Resümee: "Effizienz-Problem" großer Arbeitsgruppen.

Diese Vorgehensweise bedeutet erheblich mehr Arbeit für den Projektleiter, Moderator, Kümmerer, aber kann insgesamt zu einer wesentlichen Verkürzung innovativer Prozesse in großen Arbeitskreisen und Konferenzen führen, *bei gleichzeitiger Steigerung der zielgerichteten Kreativität*. Weil immer das Ideal im Vordergrund steht, also auch alle Detailschritte immer wieder konsequent auf das Ideal rückbezogen werden können, scheint eine höchstmögliche Konsenslösung, dieses "Alle-an-einem-Strick-ziehen", auch bei unterschiedlichsten Interessenlagen möglich. So könnte das "Zu-Ende-Denken" in den Regelkreisprinzipien der "Umkehr-Logik" für künftige Entscheidungsprozesse größerer Komplexität zum entscheidenden Zeitfaktor werden und zu einem Beitrag, daß die Schere zwischen den Anforderungen und den Gegensteuermaßnahmen nicht noch weiter auseinanderläuft, sondern wieder schließt.

Eine neue Transparenz "chaotischer Systeme".

Wenn es darum geht, hochvernetzte oder gar *"chaotische" Systeme*, Organismen, also Prozesse mit vielen Unbekannten zu durchschauen, bleibt es uns unbenommen, alle möglichen, alle wesentlichen und unwesentlichen Entscheidungslinien zu betrachten und miteinander zu vergleichen. Aber ist das wirklich erforderlich und auch in Zukunft leistbar? Ist nicht die Gefahr sehr groß, daß wir uns in Details verlieren und uns in unwesentlichen Dingen festbeißen? Ich denke, Konzentration auf das Wesentliche ist das Gebot der Stunde. Um diese Konzentrationsfähigkeit zu verstärken und zielgerichtet einzuüben, bietet sich grundsätzlich eine ähnliche Vorgehensweise wie die der "Kreativ-Arbeitsgruppe" an. Mehr noch, die Methode des "Umkehr-Denkens" eröffnet hier geradezu "unbegrenzte" Möglichkeiten einer Erhöhung der "Denk-Geschwindigkeit", der Auswahl "bester" Wege, oder optimierter Alternativen.

Die innere Logik bei der Lösung chaotischer Aufgabenstellungen:

Das "Umkehr-Denken" verstärkt den "Synergie-Effekt".

Bei einer hochvernetzten Aufgabenstellung wird ebenfalls ein Projektleiter ernannt, der die Methode des "Umkehr-Denkens" anwendet. Jetzt aber nicht um das Ideal der Frucht ausfindig und realisierbar zu machen, sondern um den *Wesenskern* des Organismus, um die "*ideale*" Entscheidungs-Logik, um die wesentlichen "goldenen" Entscheidungslinien, aufgrund derer das scheinbar chaotische System durchschaubar und beurteilbar wird, zu erarbeiten.

Der Projektleiter wird die Frage stellen: Welche wesentlichen oder kritischen Entscheidungslinien bestimmen oder steuern den Prozeß? Diese Frage ist auch für jeden einzelnen im Arbeitskreis außerordentlich wichtig, wenn es um den Faktor Zeit geht. Sollte es nämlich auf Anhieb gelingen, die entscheidende Logik zu isolieren, erübrigen sich möglicherweise alle anderen Überlegungen zur jetzigen Aufgabenstellung. Es würde sofort die Suche nach Alternativen neu entfacht und damit ein entscheidender *Neu-Anstoß* zur Innovationsfähigkeit der Arbeitsgruppe gegeben sein. Die Anregung des gegenseitigen kreativen Zusammenwirkens, dieser in unseren Unternehmen dringend benötigten "Synergie-Effekte" würden dadurch eine ungleich höheren Beschleunigung erfahren.

Aber damit stoßen wir wieder auf das innerste Führungsprinzip des Umkehr-Denkens: Der entscheidende Anstoß muß sein, daß jeder Teilnehmer am Arbeitskreis das konsequente *Zu-Ende-Denken* einübt. Das wird zuerst in logischer Systematik erfolgen: mit fortschreitender Vertrautheit aber, wird es immer mehr zu einem intuitiven Gespür für das Wesentliche. Das jedoch ist der entscheidende Innovationssprung, den wir Europäer zur Verbesserung unserer Denk-

qualität und Denkgeschwindigkeit aus der "Umkehr-Logik" schöpfen können: *Die intuitive Logik des Zu-Ende-Denkens*.

Wie finden wir die wesentlichen Entscheidungslinien?

Auf den Punkt gebracht, sehen wir uns bei Wirtschaftssystemen immer dem eigentlichen Motor der Wirtschaft mit seinen zwei bekannten Brennpunkten gegenüber: *"Kunde König" und "Kaiser Produktion"*!

An diesen Brennpunkten beginnen alle Entscheidungslinien der Systemvernetzungen. Auch hier sollten wir wieder an erster Stelle auf den Wesenskern, auf die kürzeste, auf die ideale Verbindungslinie, schauen.

Wenn ich diese innerste *"goldene"* Entscheidungslinie formulieren will, entdecke ich zwei gleichwertige Linien: Eine *Kunden-Wunsch-Linie* und eine *Produktions-Wunsch-Linie*, die sich treffen. Diese Linien bilden einen Regelkreis und müssen in jedem Fall *zusammenhängend Zu-Ende-Gedacht* werden.

Der Denkprozeß kann von der einen oder anderen Seite her beginnen. Das hängt von grundsätzlichen Voraussetzungen ab, von denen das Unternehmen ausgehen muß oder will. Sind es begrenzte *Umsetzungs-Ressourcen* wie *Zeit, Finanzen, Manpower* usw.? Oder "muß" für die Erfüllung des *"Kundenwunsches"* alles erdenklich *"Unmögliche"* getan werden? Diese und viele andere Voraussetzungen sind regelnde Faktoren des *Grund-Regel-Kreises* Kunde - Produktion!

Zwei grundsätzliche Betrachtungsweisen.

Eine nähere Betrachtung der *"kunden-zentrierten"* Erkenntnislinie wird mit großer Sicherheit neue, bisher unbekannte Lösungswege, neue Produkte und neue Märkte, also neue Ressourcen aufdecken. Die *"produktions-zentrierte"* Erkenntnislinie wird die Ressourcenbegrenzung zeigen, wird die *"Achillessehne"* freilegen. Ist diese *Achillessehne* jedoch bekannt, lassen sich daraus im System des "Umkehr-Denkens" ebenfalls wieder *"visionäre"* Zielsetzungen *retropolieren*. Der Erkenntnisprozeß kann in beiden Betrachtungsweisen im bekannten Schema der "Kreativ-Arbeitsgruppe" erfolgen:

Die *produktions-zentrierte* Betrachtungsweise:

Produktions-zentriert wird der Projektleiter für sich die kritische Ressource ausmachen und diesen *"roten Faden"* Schritt für Schritt bewerten. Dabei bleibt es unbenommen, ob nun der Prozeß vom Bekannten zum Unbekannten hin beleuchtet wird oder umgekehrt. In der "Kreativ-Arbeitsgruppe" geht es dann primär darum, die *"Haupt-Lebensnerven-Stränge"* ausfindig zu machen und zu analysieren, von denen *"analog"* auf den gesamten Organismus des Systems geschlossen werden kann. Dabei erscheint das "Umkehr-Denken" als ein vereinfachendes, aber *"nicht-verfälschendes"* Prinzip, das verdichtend, wesentliche Realitäten aufzeigt.

Die *kunden-zentrierte* Betrachtungsweise:

Kundenzentriert wird der Projektleiter die Arbeitsgruppe nicht nur auf die äußerlich sichtbaren *Kunden-Wünsche* einzustellen haben, sondern er muß sie hinführen, gleichsam "visionär" *die geheimsten Wünsche* oder auch künftig mögliche Beweggründe des Kundenverhaltens aufzuspüren: Die zentrale Frage lautet: *Wie wird der realisierte "Kunden-Wunsch" zum Zeitpunkt und für den Zeitraum der*

künftigen "Geschäfts-Berührung" zwischen Kunden und Produzenten aussehen?

Weitsichtiges Planen aus "kunden-zentrierter" Vernetzung.

Die immer größer werdenden Schwankungen des Marktes und die Zunahme der Veränderungsgeschwindigkeiten entspringen wesentlich einem sehr kurzsichtigen Verhalten der Verbraucher, aber auch der Produzenten. Sie werden insbesondere durch ein falsches Verständnis von "*schlank*" verstärkt.

Wer "*Schlanksein*" mit "*Kurzsicht*" verwechselt ist vergleichbar mit einem Autofahrer, der nachts eine kurvenreiche Strecke immer schneller fahren will, aber am Licht spart und auf Abblendlicht oder Standlicht schaltet. Das muß zwangsläufig zu immer heftigeren Korrekturen, zu gefährlichen Begegnungen und zu riskanten Manövern führen. Das kostet in Wahrheit mehr Energie und Zeit, und wir kommen trotzdem nicht so richtig auf Touren. Ich erinnere an die Aussage von Alfred Herrhausen: *Die meiste Zeit geht dadurch verloren, daß man nicht zu Ende denkt. Wenn man diszipliniert zu Ende denkt, gewinnt man Zeit, verliert sie nicht!*

Weitsicht durch Zu-Ende-Denken.

Zu Ende denken bedeutet Weitsicht! Unsere Unternehmen brauchen in einer zunehmend undurchsichtiger werdenden Weltmarktsituation vor allem mehr Weitsicht und einen langen Atem. Wir könnten diese Diagnose bereits deutlich durch Japans *Konkurrenz-Spiegel* erkennen.

Weitsicht darf hier jedoch nicht im Sinne von weit voraussehenden strategischen Planungen verstanden werden, denn das wird in den zunehmenden Turbulenzen eines sich immer chaotischer entwick-

kelnden Systems nicht möglich sein. Diese Weitsicht, die ich meine, ist eher als *"werkzeug-schaffende"*, oder **"organismus-bildende"**, also prozessuale **Weitsicht** zu bezeichnen.

Innerstes Instrumentarium des "Zu-Ende-Gedachten" Kundenwunsches.

Es stellt sich nun die Frage, welche *"Instrumentarien"*, welche Werkzeuge, welche Eigenschaften, benötigt der jeweilige *"Organismus"* Wirtschafts-Unternehmen? Was muß da herausgeformt oder besser gewachsen sein?

Ich denke, er benötigt genau die Eigenschaften, die es ihm permanent und optimiert ermöglichen, die realen *Kundenwünsche* zu erfüllen. Mehr noch, das Unternehmen muß eine *Sensibilität* für mögliche Veränderungen im Kundenverhalten entwickeln, die dieser selbst noch nicht ahnt eine *"intuitive Fähigkeit"* also, die sehr weit vorausschauen kann die *verborgensten Sehnsüchte* des Kunden zu erahnen.

Das aber ist zentrales Anliegen der Methode des "Umkehr-Denkens":

Die Entfaltung neuer Wege, intensivster Wege, intuitiven oder inspirativen Denkens, in einer konsequent logischen Vorgehensweise.

Wenn nun das langfristige primäre Unternehmens-Ziel die *"Produktions-realisierte-Kundenwunsch-Idee"* sein muß, *ich betone Idee!* : dann bietet das visionäre Denken aus dem Fernbild dieser *"unbekannten"* Kundenlogik beste Voraussetzungen zu einem realisierbaren Ergebnis. Mit dem visionären Denken läßt sich die Zukunft gleichsam permanent ertasten, ohne daß dadurch bereits starre Rahmen oder Vorgaben geschaffen werden, die schon bald nicht

mehr zeitgerecht sein könnten, die immer wieder überstürzt und mit nicht kalkulierbaren Folgen geändert und überschritten werden müßten.

Resümee einer weitsichtigen Planung aus der Logik des Umkehr-Denkens.

So wird erst in der Erweiterung unserer Verstandeslogik hin zu einem visionären *Zu-Ende-Denken* ein sich permanent erneuerndes Gesamtbild erfaßbar und weitsichtig beeinflussbar. Aus einer Vielzahl *feinster Sensoren*, die aus unterschiedlichsten Organen und Gliedern (Technik, Verkauf, Fertigung, usw.) des *"Kaisers Produktion"* in den *Brennpunkt "König Kunde"* gehalten werden, ermitteln wir die geheimsten, Kundenwünsche, die sich in einem rasch verändernden Umfeld globaler Wechselwirkungen immer schneller wandeln.

Unsere Unternehmen kommen nicht umhin, *permanent kundenzentriert* zu denken, wenn sie *"erfolgreich"* sein wollen. Doch dieses Denken kostet in einem zunehmend *"chaotischen" Markt* unglaublich viel Zeit und Energie, wenn es *nur extrapolierend* von "erkannten" oder bereits "bekannten", also wissenschaftlich meßbaren Größen ausgeht und ist letztlich, wie wir aus dem Bild des *"Erkenntnis-Baums"* unschwer erkennen können, vergleichbar mit einem *"Lotterie-Spiel"*.

Das "Umkehr-Denken" aus dem "Nahbild der Vision" eröffnet hier Möglichkeiten, den sich wandelnden "Kunden-Prozeß" permanent, gleichsam *"blitzlichtartig"* durch ein Netzwerk *goldener*, "kundenzentrierter" Erkenntnislinien zu durchleuchten.

Resümee einer "ganzheitlichen" Vernetzung aus der Logik des "Umkehr-Denkens".

Drei innerste Führungsprinzipien künftiger Wirtschaftsorganisationen.

In den vergangenen fünf Kapiteln ging es um drei innerste Führungsprinzipien künftiger erfolgreicher Unternehmen, die aber zugleich auch zu Führungsprinzipien einer global vernetzten Marktwirtschaft werden müssen:

1. Das Prinzip des Umkehr-Denkens, des Retropolierens, als Logikprinzip, einer neuen Innovationsfähigkeit aus unbewußter Kreativität.

2. Das Prinzip dialogischer Kommunikation durch Moderation: Menschenwürde und einfühlsame Personalführung stehen an erster Stelle.

3. Das Ethikprinzip einer Unternehmens-Erbinformation als Basis einer optimistischen Vereinbarungskultur. Dieses Prinzip wurde bisher nur vom Grundsatz her beleuchtet. Es wird im 7. Kapitel näher erläutert.

1. Das innerste Führungsprinzip: Kreativ-Logik "Umkehr-Denken".

Die Methode des "Umkehr-Denkens" aus dem "Nahbild der Vision", so simpel sie auch sein mag, ungleich größer scheint ihre verändernde Wirkung auf das Denken derer, die sich darauf einlassen. Ich betone es noch einmal, sie ist kein Geschäft für Spezialisten, sondern eine Methode für JEDERMANN. Wer sich darauf einläßt, wird immer mehr zu einem "*Zu-Ende-Denker*" und damit zunehmend zu einem "*Generalisten*", zu einem Mitarbeiter, der *ganzheitlich* unter-

Moderation im inneren Sinne der Umkehr-Logik verläßt als persönliche Kommunikationsform gewohnte Denkstrukturen und Sprachbilder, um mit Menschen in einen grenzüberschreitenden Austausch zu treten.

Eine prinzipielle Veränderung im Denken für JEDERMANN.

Wenn wir also die Herausforderungen der Zukunft meistern wollen, werden wir uns notgedrungen darauf einlassen müssen, unser bisher so gewohntes "Logisch-Meßbare" *visionär* zu verlassen. Das erlernte Wissen, das Know-how, bildet die Basis der Erkenntnis, aber es ist nicht der letztgültige Maßstab. Durch das Einlassen auf *Visionen* werden bisherige Erkenntnisgrenzen und so auch Grenzen unserer Unternehmen, unserer Wirtschafts-Systeme, überschreitbar. Wir müssen das *verkrustete Korsett* unserer bisher gebräuchlichen Denkmuster verlassen, um "aktiv-schlank" zu werden. Wir brauchen in Zukunft mehr denn je diese durchgängige, Vernetzung schaffende, Veränderung im Denken der Menschen:

* Da muß der Mitarbeiter am Band in "*visuale Vernetzung*" treten mit dem Kunden um wie ein Unternehmer denkend und handelnd die Kundenwünsche zu erfüllen.

* Da muß der Konstrukteur, der Ingenieur, der AV-Mann, der Verkäufer lernen, Dienstleister zu sein, in sensibler Vernetzung des Regelkreis Kunde - Produktion.

* Da müssen die Chefs neue Wertschätzung in der Menschenführung lernen, und neue kreative Freiräume eröffnen.

* Da müssen Aktionäre in einer neuen "Weitsicht" denken, die es ermöglicht, langfristige Strategien auch mit "roten Niederungen" zu

entwickeln.

* Es muß der Gewerkschafter lernen, Denkmuster loszulassen deren *"Not-Wendigkeit"* weitestgehend entfallen ist, die sich den wandelnden Bedürfnissen der Mitarbeiter zunehmend entgegen stellen.

* Es müssen Zulieferer und Produzent neu lernen, vertrauensvolle Partner zu sein, weil das der billigere Weg ist, auch wenn *kaufmännische Kurzsichtigkeit* es bisher anders erkannte.

* Es müssen Staatsbürger lernen, Dinge *"Zu-Ende-Zu-Denken"*, um den Politikern mehr Entscheidungsfreiheit für weitsichtige Maßnahmen zu suggerieren und einzuräumen.

* und es müssen Politiker lernen, *"Lobby-unabhängig"* diese weitsichtigen Entscheidungen auf der Basis ethischer Grundwerte zu treffen.

* Wir alle müssen lernen, unsere Zeit-Ressourcen wieder mehr für die Dinge einzusetzen, die unsere Existenzgrundlage und Zukunftssicherung bilden.

Die Reihe der *"Not-wendigen"* Veränderungen, dieser engeren Vernetzungen, dieser besseren Beziehungen, ließe sich beliebig fortsetzen. Doch all diese Veränderungen geschehen zuerst in den Köpfen, im Denken der Menschen, der Mitarbeiter, der Kunden. Und so könnte das Prinzip *"Umkehr-Denken aus dem Nahbild der Vision"* eine neue Zuversicht als positiven Impuls freisetzen für die Wirtschaft Europas und letztlich für die globalen ökonomischen und ökologischen Herausforderungen der Zukunft.

6. Wenn Menschen anfangen *Zu-Ende-Zu-Denken*.

Leserhinweis zum 6. Kapitel.

Worum geht es?

In den Kapiteln drei bis fünf wurden vorwiegend die zwei Führungsprinzipien einer künftigen *Unternehmens-Logik* und *Unternehmens-Kommunikation* beschrieben.

In diesem Kapitel geht es um eine Veränderung im Denken, die durch Krisenerfahrungen eintritt. Durch krisenhafte Ereignisse wird der Denkregelkreis zwanghaft und oft durch Leiderfahrung erweitert. Bei einem vorausschauenden *Zu-Ende-Denken* im Vorfeld einer Krise hingegen geschieht die Erweiterung des Denkhorizonts als weitsichtige Handlung des verantwortlich denkenden Menschen.

Ich bin überzeugt, es lassen sich für Krisensituationen rechtzeitig Konzepte einer positiven Krisenbewältigung entwickeln und einüben und ich meine, daß wir uns dem *Zu-Ende-Denken* rechtzeitig stellen müssen, bevor uns das Schicksal, die Geschichte, krisenhaft überrollt. Deshalb will ich im 6. Kapitel 12 prinzipielle Krisensituationen von Menschen, insbesondere von Mitarbeitern, beschreiben, die aufgrund ihrer Frustration damit beginnen ihre "Lebens-Regel-Kreise" einmal gründlich "*Zu-Ende-Zu-Denken*". Dabei werden essentielle Grundbedürfnisse des Menschen sichtbar, aus denen ich im 7. Kapitel die Grundwerteordnung für Unternehmen ableiten werde.

Zur Gliederung und Benutzung:

- Am Anfang eines jeden Abschnitts steht die Beschreibung einer Lebenskrise und die Gedanken, die der betreffenden Person durch den Kopf gehen, wenn sie anfängt, einmal gründlich über ihre Zukunft nachzudenken.

- Zum Schluß steht jeweils für Schnell- und Querleser ein kurzes Resümee des Abschnitts mit einer Übersicht der Erkenntnisse und Kerngedanken, die essentielle Grundbedürfnisse des Menschen betreffen.

Fehlendes *Zu-Ende-Denken* als kritischer Faktor im Wirtschaftsleben.

Wir müssen Zukunftsängste und Sorgen beim Namen nennen.

Sind wir doch einmal ehrlich zu uns selbst. In dem Moment wo wir anfangen etwas gründlicher über unsere Lebenssituation nachzudenken, ist unser Traum von einer stetigen Zunahme an Wohlstand, an Lebenskomfort, in den letzten Jahren erheblich ins Wanken geraten. Immer stärker werden die Zweifel an einer sicheren, lebenswerten Zukunft. So lassen sich einige wesentliche Gedankengänge herausgreifen, die derzeit zunehmend das Denken von Menschen aller Altersgruppen und Berufsständen bewegen. Es geht um jene Fragen, die auch zu einem Dauerbrenner der Medien geworden sind. Es sind die Fragen unserer Umweltzerstörung, einer stetigen Verteuerung unserer Lebenshaltung in Bereichen, in denen wir nicht damit gerechnet haben; es ist die Frage der Arbeitsplatzsicherheit, aber auch die Frage der Lebensqualität am Arbeitsplatz selbst. Arbeitsplatzsicherheit und Lebensqualität werden in Zukunft in ihrer Bedeutung zunehmen und werden im Zeichen einer wachsenden Absatz- und damit Beschäftigungskrise für immer mehr Mitarbeiter zum Dauerbrenner. Aber genau diese beiden Grundbedürfnisse des Mitarbeiters, des Menschen, werden zunehmend von vielen Unternehmen und auch von unserem Staat ignoriert, oder sie werden anderen Zielen untergeordnet. Ich will in diesem Kapitel deshalb be-

sonders den Fragen der Lebensqualität am Arbeitsplatz und der damit verbundenen allgemeinen Lebensqualität und Arbeitsplatzsicherheit nachgehen. Ich will versuchen Denkprozesse aufzuzeigen, die durch Krisenerfahrungen ausgelöst werden können, die irgendwann bei einer Mehrheit unserer Mitarbeiter stattfinden, und dann aber lawinenartige Veränderungen im Wirtschaftsverhalten nach sich ziehen könnten. Derartige Denkprozesse finden jedoch bereits jetzt, ob bewußt oder unbewußt, bei vielen Mitmenschen in ähnlicher Weise statt und das mit zunehmender Tendenz. Das sollte alle Verantwortlichen nachdenklich stimmen.

Wer denkt Dinge wirklich zu Ende.

Wenn ich von einem gründlichen Nachdenken über unsere Lebenssituation rede also von einem *Zu-Ende-Denken-der-Dinge* so werden die meisten Leser im ersten Moment für sich in Anspruch nehmen, dieses zu tun. Sie werden es für eine Unterstellung halten, mit der ich nicht sie persönlich, sondern irgend einen anderen Menschen anspreche, denn ich selbst denke doch weit voraus oder ?

Wenn wir aber einmal genauer hinsehen, wird ein jeder von uns Denkgrenzen finden, vor denen er bisher kapituliert hat, die er bisher nicht zu Ende gedacht hat. Doch genau das ist das Prinzip der *Umkehr-Logik*, daß sie dazu anregt, jede Denkgrenze ausnahmslos zu überschreiten. Daß ein solches Denken, eine solche Offenheit und Freiheit natürlich ein Prozeß ist, der über die Grenzen und Interessen des Unternehmens hinausgeht, ist verständlich.

Ist das Überschreiten gewohnter Denkgrenzen gefährlich?

Deshalb mag ein solches Denken für manch eine Geschäftsleitung auch riskant erscheinen und sich als Gefahr für die Unternehmens-

interessen darstellen. Es mag sein, daß es sich kurzsichtigen Planungen und Denkmodellen entgegenstellt. Es mag sein, daß Unternehmen mit einer zunehmenden Zahl von Querdenkern konfrontiert werden, die mehr als bisher hinterfragen und aktiv verändern wollen.

Aber ist das nicht genau das, was wir in den Unternehmen brauchen, nämlich Menschen, die selbst Verantwortung für ihre Zukunft und für die Zukunft des Unternehmens übernehmen, also damit beginnen, im weitesten Sinne *unternehmerisch* zu denken und zu handeln. Sicher ist, daß Veränderungen und Gesundungsprozesse immer unbequem und oft schmerzhaft sind, und so werden Unternehmen lernen müssen, mit neuen, *kreativen* und sicher oft unbequemen Mitarbeitern umzugehen. Aber ohne Veränderung wird das Ziel einer neuen *Überlebensfähigkeit des langen Atems* nicht zu erreichen sein.

Es ist nicht einfach, wenn Menschen anfangen *Zu-Ende-Zu-Denken*. Am Anfang werden viele die Zukunft nur schwarz sehen. Aber dann wird es die Kunst der Unternehmensführung sein, Ziele neuer Hoffnung aufzuzeigen und zu pflanzen, denn ohne Hoffnung gibt es keine positive kreative Entfaltung. Es geschieht eher das Gegenteil. Wir erfahren es in diesen Tagen hautnah, daß es zur verstärkten Entfaltung eines *negativen Kreativitätspotentials* kommt. So dürfen wir die Gedankenprozesse nicht unterschätzen und verdrängen, die tief in Menschen, in Mitarbeitern ablaufen, und wir müssen nach Wegen suchen, sie zu kanalisieren, sie in Auslöser positiver Kreativitätspotentiale zu verwandeln, für das Unternehmen, für uns alle.

Konfrontation mit dem inneren Querdenken.

Vor der Konfrontation mit dem Querdenken davonzulaufen, das im Innersten eines jeden Menschen stattfindet, bedeutet, vor den Real-

täten davon zu laufen, bedeutet, den Kopf in den Sand zu stecken. Wir können uns um die Wahrheiten des Lebens, um die Realitäten, nicht auf Dauer herumdrücken. Das erfahren wir doch zunehmend in diesen Tagen. Verdrängen ist lediglich hinauszögern und meist unkluges verschieben von Realitäten. Ihm folgen oft schmerzhaftes Erkenntnisprozesse und mühsame Wege eines Neuaufbaus. So gesehen, scheint es sich auch für Unternehmen zu lohnen, das *Zu-Ende-Denken-der-Dinge* zu fördern und zu kanalisieren. Es scheint ein, sicher manchmal unbequemer, aber doch erfolgreicher Weg zu sei, weil er letztlich den Realitäten einer künftigen Marktentwicklung oder Menschheitsentwicklung am ehesten entspricht.

Warum ist es wichtig, Dinge rechtzeitig zu Ende zu denken.

Ich will deshalb in den folgenden Kapiteln den Versuch unternehmen, einige mögliche Denkprozesse eines *inneren Querdenkens* von Menschen aufzuzeigen, die einen besonderen Einfluß auf eine künftige Unternehmensentwicklung haben könnten. Es sind Denkprozesse, die in Zeiten, in denen der Tisch reich gedeckt ist, sicher nur selten gedacht werden. Aber je mehr die Realitäten des Weltmarktes, die unangenehmen Folgen einer zunehmenden Umweltzerstörung durch kurzfristige Mißwirtschaft sichtbar werden und beim Einzelnen schmerzhaft zu wirken beginnen, um so mehr wird dieses *Zu-Ende-Denken* ein Vorgang, der irgendwann beim Menschen zu erwarten ist und mit fortschreitender *Ressourcen-Verknappung* zur Regel werden wird.

Doch dann verläuft dieser Denkprozeß in einer ohnehin kritischen Situation meist unkontrollierbar und krisenhaft. Vor einer positiven Erkenntnis steht in der Regel Skepsis oder Pessimismus und oft Verzweiflung. Das jedoch kann in der jeweiligen Krisensituation, wenn dieser Prozeß zur gleichen Zeit bei vielen Menschen stattfindet, zu einer negativen Moderation, zu einem Anheizen der Krisen-

situation selbst führen, so daß eine Negativspirale eingang gesetzt wird, die nur noch schwer zu überwinden ist. Deshalb scheint es logisch und sinnvoll, die *Dinge rechtzeitig zu Ende zu denken*, damit eben genau diese negative Überreaktion nicht eintritt. Mehr noch, daß diese kritische Situation grundsätzlich und weitsichtig umgangen oder ganz vermieden werden kann. *Nicht zu Ende denken* stellt eine erhebliche Gefahr für die Zukunft der Unternehmen und auch für die Zukunft der Menschheitsentwicklung dar und könnte deshalb eher als ein Verdrängen unangenehmer Dinge - als ein *Kopf-in-den-Sand-stecken* vor den Realitäten - bezeichnet werden.

Eine kritische Grenze der Denkprozesse.

Aus diesem Grund halte ich es für wichtig, in den folgenden Abschnitten Menschen aus allen Lebensbereichen zu Wort kommen zu lassen, die direkt oder indirekt Einfluß auf die Arbeitswelt haben oder von dieser beeinflußt werden. Ich will einmal versuchen, Gedanken, die zur Zeit bereits Menschen erheblich belasten, *ihnen unter den Nägeln brennen*, bis in eine gewisse Ebene zu Ende zu denken, bis an diese kritische Grenze, wo Pessimismus, Resignation, Hoffnungslosigkeit und auch das moderne Aussteigertum ihre Wurzeln haben. Es ist aber auch die Grenze, von der aus *neue logische Schritte* gegangen werden können, die für Unternehmen und letztlich für uns alle eine neue Zuversicht, eine echte, *reale*, Alternative darstellen könnten.

Ich kann natürlich immer nur symptomatische Beispiele herausgreifen, aus einer nicht abzuschätzenden Vielfalt möglicher Denkprozesse und *Logik-Kombinationen*, die dann zunehmend entstehen werden, wenn der Leidensdruck in unserer Gesellschaft von außen, also von der Umwelt her, und von Innen von der eigenen Psyche her, immer größer wird.

Wir müssen damit rechnen, daß wir weltweit auf schwierigere Zeiten zusteuern, die auch bei uns Spuren hinterlassen werden, die man mit dem *Begriff "Leidensdruck"* sicher treffend bezeichnen kann. Vor diesen Realitäten dürfen wir die Augen nicht verschließen. Keiner von uns kann sagen, wie groß dieser *Leidensdruck* werden wird. Ihn aber durch Methoden und *Pseudoerfahrungen eines positiven Denkens* einfach zu negieren zu verdrängen, könnte verhängnisvolle Konsequenzen zufolge haben.

Die bemerkenswerten Meinung eines prominenten Vordenkers.

Ich möchte in diesem Zusammenhang noch einmal an die bemerkenswerten Worte von Alfred Herrhausen erinnern:

"Wir müssen die Dinge zu Ende denken, müssen versuchen, dem Sachverhalt gerecht zu werden, eine Identität herstellen zwischen unseren Denkmustern und der Realität. Die meiste Zeit geht dadurch verloren, daß man nicht zu Ende denkt. Wenn man diszipliniert zu Ende denkt, gewinnt man Zeit, verliert sie nicht. Das ist die Erfahrung, die ich immer wieder mache."

Das entspricht der Erfahrung vieler großer Vordenker, daß es wichtig ist, rechtzeitig Rezepte zu entwickeln und Auswege zu finden, die sich anbahnenden, oft pessimistisch überzeichneten, Denkprozesse in positive Bahnen zu lenken. Dabei kann es aber nicht um eine erneute kurzsichtige Manipulation *der Masse-Mensch* gehen, sondern wir sind gefordert, Antworten zu finden, die den künftigen Realitäten entsprechen. Sie müssen mehr denn je *unwidersprechlich logisch* sein. Aber diese Antworten, diese Rezepte, können nur entwickelt werden, wenn wir anfangen, die Dinge unsere Lebensvorgänge *Zu-Ende-Zu-Denken*.

Ein Fertigungsmitarbeiter denkt über seinen Arbeitsplatz nach.

Die Arbeit macht keinen Spaß mehr.

Warum ist es so hektisch, so unerträglich an meinem Arbeitsplatz? Ich erinnere mich immer öfter an vergangene Zeiten. Vor 20 Jahren, da war die Arbeitswelt noch in Ordnung. Ich denke gerne daran zurück. Aber jetzt: es bleibt kaum noch Zeit zum Atmen. Obwohl die Arbeitszeit kürzer geworden ist als früher, bin ich am Abend hundemüde. Die Erholung am Wochenende reicht nicht mehr aus und spätestens eine Woche nach dem Urlaub ist die ganze Erholung dahin. Was sind die Ursachen, was hat sich da gegenüber früher verändert?

Erst habe ich geglaubt, wenn ich mehr Freizeit habe und mehr Urlaub, wird das Leben immer angenehmer und schöner. Jetzt stelle ich fest, daß mir schon bald gar nichts mehr Spaß macht, weil ich ständig an meine frustrierende Situation in der Arbeit denken muß. Ich weiß nicht, wo das noch hinführen soll, wie lange ich das noch aushalte? So habe ich mir mein Leben nicht vorgestellt. Jetzt bin ich 40 und mir graut schon davor, älter zu werden!

Frage nach dem Ziel des Lebens.

Das kann doch nicht das Ziel des Lebens sein, daß diese Arbeit mich auffrißt und krank macht. Am liebsten würde ich morgen in Rente gehen. Aber ich muß noch mindestens 15 Jahre oder vielleicht mehr weiterarbeiten. Es kommt mir so vor, als würde ich in einem Teufelskreis stecken, aus dem es kein Entrinnen zu geben scheint. Ich ertappe mich immer öfter beim unbewußten Nachdenken über Möglichkeiten, aus dem Beruf auszusteigen.

Was ist die Ursache meiner Unzufriedenheit?

Ich frage mich, was die Ursache dieser frustrierenden Entwicklung ist. Der Wohlstand hat doch eigentlich die letzten Jahre kontinuierlich zugenommen. Die Wirtschaft ist ständig gewachsen. Alles ist im wesentlichen so, wie es nach Meinung unserer Wirtschaftswissenschaftler sein sollte. Und trotzdem geht es mir und vielen anderen innerlich schlechter denn je.

Wenn ich die Entwicklung einmal vergleiche, muß ich nüchtern feststellen: Als mein Wohlstand kleiner war, war ich zufriedener, hatte einen angenehmeren Arbeitsplatz und war voller Hoffnung auf eine bessere Zukunft. Jetzt geht es mir materiell besser als früher, aber ich habe kaum noch Freude daran.

Ist das die Wohlstandsformel?

Das klingt ja wie eine einfache Formel: Mehr Wohlstand = mehr Frustration! Kann das richtig sein? Ich will diesem Gedanken einmal nachgehen. Wenn es wirklich so wäre, würde es das gängige Weltbild auf den Kopf stellen. Denn bisher wurde uns von allen möglichen Leuten eingeredet, daß mehr Wohlstand mehr Lebensfreude bedeuten würde. So müßte ich vielleicht die Frage stellen, was Wohlstand und was dessen Ursache ist. Spontan fällt mir dazu ein: Die Produkte sind billiger geworden oder im Verhältnis zu den Löhnen weniger stark im Preis gestiegen. Die Löhne aber sind Jahr für Jahr kontinuierlich gestiegen. Wer also bezahlt die Differenz? Ich denke jetzt an Automatisierung, Rationalisierung, schnelleres Arbeiten, höheres Leistungspensum und an Billiglohn-Länder. Halt, da war ein frustrierender Gesichtspunkt, unter dem ich leide: Schneller arbeiten, mehr leisten! Ist das nicht genau der Preis, den wir für unseren Wohlstand bezahlen? Aber warum müssen wir mehr

leisten? Die Antwort darauf scheint mir: weil wir selber als Käufer nicht bereit sind, mehr als unbedingt erforderlich für eine Sache, für eine Leistung, zu bezahlen.

Die Machtposition des Käufers.

Das ist doch Realität: Wenn wir als Käufer ein Produkt nicht kaufen, wenn es also der Markt nicht akzeptiert, geht gar nichts. Als Verbraucher bestimme ich letztlich was ich kaufe und bestimme deshalb auch über das, was produziert wird. Was hat der Unternehmer eigentlich für Alternativen, als das zu tun, was die Mehrheit seiner Abnehmer will. Er kann Angebote machen und verführerische Werbung betreiben. Aber wenn ein Produkt nicht akzeptiert wird geht nichts mehr.

So bleibt dem Unternehmer, also uns als Mitarbeitern in den Unternehmen, nichts anderes übrig, als unsern eigenen Wünschen als Verbraucher und Kunde nach *häufig billigsten* Produkten zu entsprechen. Bei steigenden Löhnen und immer weniger Arbeitszeit versucht die Unternehmensleitung deshalb weiter zu rationalisieren, also noch weniger Mitarbeiter müssen noch mehr leisten. Es wird versucht, zu automatisieren und letztlich wird versucht die Fertigung dorthin zu verlagern, wo billigere Löhne und günstigere Produktionsbedingungen vorhanden sind.

Ein logischer Zusammenhang mit der zunehmenden Arbeitslosigkeit.

Aber ist hier nicht mein zweiter Frustrationspunkt sichtbar geworden? Arbeitsplatzsicherheit:

Wenn ständig automatisiert wird, wenn immer mehr Produktionen ins Ausland verlagert werden, werden dann die Arbeitsplätze bei uns nicht immer weniger? Also kostet uns unsere permanente Forderung nach billigsten Produkten auch noch zunehmend unsere Arbeitsplätze! Ich frage mich, was 50 Jahre Lohn-Preis-Spirale gebracht haben. Ist es nicht eine Illusion geworden, zu glauben, den Unternehmern die Gewinne streitig machen zu können?

Mit jeder Lohnrunde wurde die Mehrkosten doch immer wieder umgelegt, ob in Preiserhöhung oder in einem Paket Rationalisierungsmaßnahmen.

Ich frage mich, warum diese frustrierende Entwicklung erst jetzt sichtbar wird und zunehmend Auswirkungen zeigt, warum diese Gesichtspunkte bisher kaum eine Rolle gespielt haben? In meinem Bewußtsein taucht das Wort "Wirtschaftswachstum" auf und ich erinnere mich daran, daß unsere Politiker und Wirtschaftswissenschaftler ständig dieses Wirtschaftswachstum anregen wollen.

Jetzt wird mir einiges klar: Nur wenn ein ständiges Wirtschaftswachstum stattfindet, kann ein Ausgleich der sonst drohenden Arbeitslosigkeit stattfinden. So weit so gut: wäre nur noch zu klären, warum die Wirtschaft jetzt nicht mehr genug wächst, um die zunehmende Arbeitslosigkeit abzufangen, und wie sieht die Zukunft aus?

Stehen wir vor einem wachstumsschädlichen Nachfrage-rückgang?

Ich frage mich: ist ständiges Wirtschaftswachstum überhaupt möglich? Sind die Voraussetzungen dafür auch in Zukunft vorhanden? Ich beginne zu zweifeln, weil Wirtschaftswachstum stetig wachsende Nachfrage und damit Verbrauch voraussetzt, und das scheint mir

zumindest in Europa nicht mehr in dem Umfang gegeben zu sein wie in der Vergangenheit. Nachdem unsere neuen Bundesbürger aus der ehemaligen DDR mit ihrem ersparten Geld ihre ersten Träume erfüllt haben und mit dem Kauf nun etwas vorsichtiger geworden, geht es auch mit unserer Wirtschaft schlechter. Wenn ich den Nachrichten aus aller Welt glauben kann, dann sieht es in vielen anderen Ländern mit der Wirtschaft noch schlechter aus.

Im Einmaleins meines Wirtschaftsverständnisses erscheint mir die Situation auf Dauer aussichtslos. Auch habe ich den Eindruck, als würden nahezu alle Länder dieser Erde nur kommen um von uns Unterstützung, also Geld zu erhalten. Neue Handelspartner, denen wir unsere Produkte verkaufen können, werden aber offenbar immer weniger. Das wird sicher viele Ursachen haben, auch viele die ich nicht kenne. Aber ein Zusammenhang ist mir jetzt klar geworden: ohne Vergrößerung des Marktes gibt es auch kein Wirtschaftswachstum und deshalb müssen sich die Rationalisierungsmaßnahmen in dieser Situation negativ auf die Lebensverhältnisse am Arbeitsplatz und auf die Zukunftssicherheit unserer Arbeitsplätze auswirken!

Ich frage mich, wie wir aus diesem frustrierenden Kreislauf herauskommen könnten? Die logische Antwort wäre: Wir brauchen neue Handelspartner, wir brauchen Menschen, denen wir wieder etwas verkaufen können, wir brauchen vielleicht auch neue Produkte und wenn die Mehrzahl der Menschen weiterhin nicht mehr Geld ausgeben will oder kann, brauchen wir billigere Produkte. Aber wie das alles in Einklang gebracht werden soll, ohne daß die Situation immer hoffnungsloser wird, um diese Fragen drücken sich unsere Unternehmensleitungen und Politiker mit vielen *nichtssagenden* Worten herum. Ich jedenfalls, habe noch keine befriedigende Antwort auf meine Sorgen und Zukunftsängste um den Arbeitsplatz gefunden.

Resümee: Fertigungsmitarbeiter.

Erkenntnisse:	Kerngedanken:
Ein Fertigungsmitarbeiter beginnt aufgrund zunehmend unmenschlicherer Bedingungen über seinen Arbeitsplatz nachzudenken:	Wertschätzung Kontinuität Unordnung
Er erkennt einen unmittelbaren Zusammenhang zwischen seinen Forderungen als Verbraucher und seinen Belastungen am Arbeitsplatz.	Realität Wahrheit Logik
Er versteht auch die Bedeutung des Wirtschaftswachstums zum Erhalt der Arbeitsplätze.	Realität Weitsicht
Er erkennt, daß neue Märkte geschaffen werden müssen, findet aber keine befriedigende Antwort zu den Fragen einer künftigen Arbeitslosigkeit.	Arbeitsplatzsicherheit Vision
Ferner sieht er keinen Grund für ein neues optimistisches Denken, was seinen Arbeitsplatz und auch die Zukunft im allgemeinen angeht.	Pessimismus Vertrauen

Ein Sachbearbeiter für den Einkauf sieht seine Zukunftsperspektiven gefährdet.

Ist mein Leistungsmaßstab für das Unternehmen schädlich?

Meine Aufgabe ist es, wirtschaftlich, also zu günstigsten Bedingungen einzukaufen. Ich werde daran gemessen, wieviel ich durch vergleichende Angebote an Preisnachlaß herauszuhandeln verstehe, wie ich Zulieferer dazu bringe, noch einmal Preisnachlässe zu gewähren. Manchmal frage ich mich, ob der Maßstab, mit dem meine Leistung gemessen wird, nicht nur falsch, sondern sogar schädlich für das Unternehmen ist?

Wie oft ist es denn schon passiert, wenn wir bei einer Maschine dem günstigsten (billigsten) Angebot den Zuschlag erteilt haben, daß ich dann, oft über Umwege, große Klagen aus der Fertigung gehört habe. Nicht selten wird mir berichtet, daß die Reparaturkosten und Ausfallzeiten bereits die Einsparung des *Billigkaufs* weit überschritten haben. Aber diese Kosten sind nicht transparent und kaum nachweisbar. Die verschwinden in irgendwelchen Kostenstellen. Wenn ich mit meinem Chef darüber reden will stelle ich fest, daß er kaum Zeit hat und vor allem kein Ohr für etwas kompliziertere Überlegungen. Er will Einsparungen sehen und keine Hypothesen, wie sich eine etwas teurere Maschine eines altbewährten Anbieters rentiert.

Weil also eine verlässliche Rückmeldung aus der Fertigung fehlt und ich oft die Zeit nicht habe, diese Zusammenhänge zu recherchieren und nachzuweisen, weil mein Chef keine Zeit hat, sich auf längere Überlegungen einzulassen und vieles mehr, aber letztlich, weil ich am Erfolg meiner Preisverhandlungen gemessen werde, bin ich gezwungen, um erfolgreich zu sein, eigentlich gegen die längerfristigen Betriebsinteressen zu handeln und muß oft gegen besseres Wissen dem Billiganbieter den Vorzug geben.

Negative Folgen der Preisdruck-Spirale.

Kurzfristig, also auf das Jahresbudget gesehen, sind meine Verhandlungen ein Erfolg. Dafür erhalte ich Anerkennung. Aber längerfristig scheint mir diese überwiegend preisorientierte Auswahl der Produkte eher nachteilig zu sein für das Unternehmen.

Es kommt mir vor, als würde sich alles im Kreis drehen. Je billiger ich einkaufe, um so besser bin ich bei meinem Chef angesehen. Aber die indirekten Kosten der Fertigung werden dadurch höher. Damit wird der Betrieb immer unwirtschaftlicher und mein Chef verlangt von mir, daß ich noch billiger einkaufe.

Ich frage mich, wo das hinführen soll? Wir bräuchten dringend einen brauchbaren Maßstab für ein echtes Preis-Leistungs-Verhältnis. Aber je weniger Zeit vorhanden ist, solche Überlegungen zu Ende zu führen, um so geringer scheint mir die Chance zu sein, hier eine bessere Bemessungsgrundlage zu erhalten. Die Arbeit macht unter solchen Gesichtspunkten wahrhaft keinen Spaß mehr!

Frustration der Zulieferer.

Ich denke an ein ähnliches Problem, bei dem ich zur Zeit auch keinen Ausweg sehe. Wir haben einige Zulieferer, die über Jahre schon für unser Unternehmen zuverlässig und zu fairen Preisen gearbeitet haben. Aber immer wieder tauchen Anbieter auf, die mit abenteuerlichen Angeboten in unsere Firma einsteigen wollen. Durch den von der Geschäftsleitung verordneten *Billig-Maßstab* werde ich immer häufiger gezwungen, trotz besserem Wissen, diese Angebote zu erproben. Das kostet mich und alle Beteiligten viel Zeit und bedeutet *so-und-so-oft* einmal mehr Frustration für die Fertigung. Es bedeutet aber auch, daß das bestehende Vertrauensverhältnis zu den alten Zulieferpartnern gestört wird.

Die Konsequenzen sind, daß bisherige Zulieferer sich immer mehr andere Geschäftspartner suchen und so nur noch begrenzt zur Verfügung stehen. Wenn Aufträge schnell umgesetzt werden müssen, und diese Tendenz scheint zuzunehmen, dann wird die Umsetzung immer schwieriger.

Durch ein ständiges Wechseln der Zulieferer zwinge ich diese gleichsam dazu sich andere Handelspartner zu suchen und mache sie dadurch von meiner Firma unabhängiger, aber auch weniger verfügbar. Auch sie beginnen nun ihrerseits die günstigsten Aufträge auszuwählen. Durch mein ständiges Feilschen um Preisnachlässe mache ich sie Unehrllich, denn vom Draufzahlen hat bis jetzt noch niemand gelebt. Jeder Zulieferer, der so behandelt wird und der es sich leisten kann, weil er jetzt mehr Handelspartner als früher zur Verfügung hat, schlägt bei seinem Angebot die Spanne drauf und meist noch ein wenig mehr, von der er, erwartet daß ich sie herunterhandle. So finde ich mich zunehmend in orientalische Verhältnisse versetzt mit für mich zeitintensiven Verhandlungen, bei denen immer der Beigeschmack bleiben muß, vielleicht doch nicht das Optimum ausgeschöpft zu haben.

Ein negativer Regelkreis in der Beziehung zu Zulieferern.

Wieder entsteht ein negativer Regelkreis. Je mehr ich nur auf Billigstangebote achte, ohne Berücksichtigung von partnerschaftlichen Beziehungen und sinnvollen Kooperationen, um so höher wird mein Bearbeitungsaufwand, um so weniger gut ist der Zulieferer verfügbar, um so weniger ist sichergestellt, daß ich zu günstigsten Bedingungen einkaufe. Aber je mehr ich dieser Handlungsmaxime entspreche, um so mehr Ansehen und Anerkennung genieße ich bei meinem Chef.

Wachsendes Mißtrauenssystem.

Durch mein Verhalten trage ich zu einem ständig wachsenden Mißtrauenssystem bei, das den Arbeitsprozeß immer teurer macht. Aber dieses darzustellen und zu beweisen ist nicht einfach. Das würde Zeit und Verständnis der Vorgesetzten voraussetzen, das würde andere Methoden des Feedback erforderlich machen. Doch wer hat dazu noch die Zeit. Bis vor wenigen Wochen war ja auch ich der festen Meinung, daß dies der wirtschaftlichste Weg sei. Aber seit ich immer mehr die Ausweglosigkeit meines Handelns erlebe, durch zunehmend massiver werdende Attacken der Fertigung gegen mich und gegen die von "Oben" verordneten Einsparmaßnahmen, habe ich damit begonnen, einmal die Regelkreise im Zusammenhang zu durchdenken. Dabei ist mir klar geworden, daß sich an diesen Stellen etwas Entscheidendes ändern müßte.

Der Traum von zuverlässigen Handelspartnern und kurzen Wegen.

Ich träume immer mehr von Zulieferern und Handelspartnern, denen man vertrauen kann, die ihre Karten offen auf den Tisch legen. Ich träume von Kooperationen, die eine unbürokratische Zusammenarbeit zwischen fairen Partnern ermöglicht. Wie wäre es, wenn der Meister in der Fertigung dem Zulieferer telefonisch einen Auftrag erteilt ohne Gegenangebot, ohne Preisverhandlung, auf transparenter Vertrauensbasis, die natürlich immer wieder auch geprüft wird. Würde daraus nicht ein echtes zeitoptimiertes Preisleistungsverhältnis erwachsen können. Für den Betrieb scheint mir dieser Gedanke faszinierend. Aber wo bleibe ich dabei als Einkäufer.

Überwinden der eigenen Kurzsichtigkeit.

Säge ich da nicht am eigenen Stuhl? Kurzfristig gesehen ja. Aber wenn ich im Sinne des Unternehmens denke, dann müßte ich eine solche Entwicklung mittragen. Wie schön wäre es, wenn ich das Vertrauen haben könnte, daß mein Unternehmen mich nicht so einfach fallenlassen würde, wenn sich mein Arbeitsplatz in Zukunft verändern muß!. Wie befreiend und entlastend müßte es sein, wenn man offen und ehrlich über solche Gedanken mit Chef und Handelspartnern reden könnte. So wird wohl Vertrauen und Partnerschaft eine Illusion bleiben müssen, denn die Realität ist zur Zeit, Sparen um jeden Preis, und sogar im eigenen Unternehmen nimmt das gegenseitige Mißtrauen zu. Aber wie soll sonst der Ausweg aus dieser Frustrations-Spirale aussehen?

Resümee: Sachbearbeiter für Einkauf.

Erkenntnisse:	Kerngedanken:
Ein Sachbearbeiter für Einkauf entdeckt ein frustrierendes Mißverhältnis zwischen dem Leistungsmaßstab, nach dem er sich richten muß und den negativen Folgen, die er für das Unternehmen auslöst, wenn er den Maßstab einhält	Frustration Wertschätzung Spontaneität
Er erkennt die negativen Folgen einer Preisdruck-Spirale und die daraus resultierende Frustration der Zulieferer.	Ordnung Solidarität

<p>Er erkennt einen negativen Regelkreis in der Beziehung zu Zulieferern und erkennt ein daraus wachsendes Mißtrauenssystem auch im eigenen Betrieb.</p>	<p>Mißtrauen Ungerechtigkeit</p>
<p>Er träumt von zuverlässigen Handelspartnern und kurzen Wegen der Arbeitsabwicklung.</p>	<p>Ehrlichkeit Wahrheit Verbindlichkeit Freiheit</p>
<p>Er erkennt, daß nur weitsichtige Strategien zu einer Lösung führen könnten. Aber dabei muß er auch die eigene Kurzsichtigkeit überwinden. Aber vor allem wäre dazu Vertrauen in die Geschäftsleitung, aber auch unter den Mitarbeitern erforderlich.</p>	<p>Vertrauen Geborgenheit Weitsicht</p>

Ein Fertigungsleiter zweifelt am ständigen Wachstum.

Frustration: Der Arbeitsberg wächst ständig.

Ich muß gestehen, die letzten Monate bin ich kaum noch vor 19 Uhr vom Geschäft nach Hause gekommen. Die ständig wachsenden Kundenforderungen, die Wünsche der Geschäftsleitung und die Zunahme der personellen Probleme lassen mich kaum noch zur Ruhe kommen.

Bessere Fertigungsstrukturen sollen geschaffen, aber gleichzeitig überall Personal eingespart werden. Ich versuche mein möglichstes. Wenn der Berg auf meinem Schreibtisch zu groß wird, gehe ich manchmal auch samstags oder sonntags in die Firma, ohne Bezahlung natürlich. Ich will mir einfach ein wenig Luft verschaffen. Manchmal glaube ich, meine Frau hat recht, wenn sie sagt, ich sei bereits krankhaft arbeitssüchtig. Die Grenzen von äußerem und innerem Zwang sind allmählich nicht mehr zu unterscheiden. Ich er tappe mich dabei, daß ich zu hause keine große Lust mehr habe, etwas zu tun und merke, daß meine Gedanken nur noch bei der Arbeit sind.

Der Wachstumsdruck wird unerträglich.

Es ist sicher richtig , daß ich als Fertigungsleiter eine große Verantwortung trage. Meine Aufgabe ist es nicht nur, die Produktivität der mir überantworteten Fertigung zu erhalten, sondern sie ständig zu erhöhen. Es geht um höhere Erträge, um Unternehmenswachstum, letztlich um Wirtschaftswachstum. Aber, so frage ich mich zunehmend, wo soll dieses Wachstum hinführen? Gibt es ein grenzenloses Wachstum? Zeichnen sich nicht gerade in unseren Tagen gewisse Wachstumsgrenzen ab? Kann eine Unternehmens- oder Wirt-

schaftspolitik, die als Funktionsmerkmal und Ziel ständiges Wachstum hat, überhaupt der richtige Weg sein?

Je mehr ich beginne, meine Umwelt mit wachen Augen zu betrachten, um so mehr beginne ich, an dieser Wirtschaftswachstumsideologie und damit am tieferen Sinn meiner Tätigkeit zu zweifeln. Ich bin jetzt schon auf dem besten Weg, ein *Workaholic* zu werden, oder vielleicht bin ich es schon: Wie soll mein persönliches Wachstum an Lebensqualität aussehen, wenn das Wachstum unseres Unternehmens in dieser unschönen Art weiter geht?

Ist permanentes Wachstum nicht unnatürlich: Eine Utopie?

Ich denke an die Natur und an die Lebewesen dort. Überall finde ich begrenztes Wachstum, das sich nach einem langen Entwicklungsprozeß in ausgewogenem Gleichgewicht befindet. Ich denke daran, daß zu groß gewordene Tiere wie Sauriere und Mammuts aussterben mußten, weil die Lebensvoraussetzungen auf dieser Erde für solche zu groß gewordenen Lebewesen nicht geeignet sind. Ich denke an *vollgefressene* Bäume, an fettleibige überlebensunfähige Tiere und auch übergewichtige Menschen. Überall finde ich Begrenzung des Wachstums.

Der Nachholbedarf nach einer Katastrophe.

Ich denke an unser Wirtschaftswunder nach dem Krieg. Die Menschen waren hoch motiviert um zu materiellem Wohlstand zu gelangen. Der Nachholbedarf eines vom Krieg zerstörten Lebensraumes war enorm. Doch, so frage ich mich, ist dieser Nachholbedarf nun nach 50 Jahren nicht weitgehend gedeckt. Sind unsere Wohnzimmer nicht voll mit allem möglichen *Krimskrams*. Werden unsere Produk-

te nicht immer besser und langlebiger? Wie also soll künftiges Wachstum aussehen? Wo soll es stattfinden und letztlich hinführen?

Mir fehlt das Wirtschaftskonzept für die *Nach-Aufbau-Phase*.

Je mehr ich über solche Zusammenhänge nachdenke, um so weniger gut gelingt es mir, zu einem Ergebnis zu kommen, wie dieses Wirtschaftswachstumskonzept eines künftigen Europas aussehen soll. Es gelingt mir immer weniger; mich positiv auf meine Arbeit einzustimmen; und noch weniger kann ich überzeugend auf meine Mitarbeiter wirken. Ich denke, wir alle, von der Geschäftsleitung angefangen bis hin zum letzten Mitarbeiter, bräuchten ein schlüssiges Konzept, wie sich das Wirtschaftswachstum weiter entwickeln soll.

Stehen wir in der Arbeitswelt vor einer neuen Zwei-Klassen-Gesellschaft?

Im Moment scheint es mir, als entwickle sich auch in unserem Land so etwas wie eine neue Zweiklassengesellschaft. Die einen, die in einem erfolgreichen Betrieb arbeiten, der noch genügend Arbeit hat und gut bezahlt. Die anderen, die Verlierer, die in einem Betrieb arbeiten, dessen Produkte aus dem Wirtschaftswachstum heraus fallen. Sie sind bald arbeitslos und haben zur Zeit oft nur eine geringe Chance, geeignete Arbeitsplätze zu finden, eben weil das Wirtschaftswachstum allgemein schwach oder sogar rückläufig ist.

Eine frustrierende Langzeitprognose der eigenen Fertigung.

Ich versuche mir einmal die Entwicklung in meinem Produktbereich vorzustellen: Wir produzieren Fernsehgeräte. Unabhängig davon, daß die Produktion in Drittländern immer lukrativer für das Unternehmen wird, und die Elektronikkomponenten immer mehr zum

Know-how unserer fernöstlichen Konkurrenz gehören, scheint es mir doch so, daß die Nachfrage im Verhältnis zu früher zurückgeht. Unsere Produkte sind qualitativ hochwertig. Die Lebensdauer ist erheblich größer als früher. Die Notwendigkeit einer Ersatzanschaffung ist weniger häufig gegeben. Zudem kommt noch der allgemeine Wirtschaftspessimismus, der dazu führt, daß Luxusprodukte, die nicht unbedingt gebraucht werden, zugunsten anderer Anschaffungen zurückgestellt werden.

Was soll nun in meinem Bereich eine ähnliche erfolgreiche Vermarktung bewirken, wie es die *Innovation Fernsehen* vor Jahrzehnten auslöste. Ich muß gestehen, es fällt mir sehr schwer, mir das vorzustellen und ich komme nicht weg von dem Gedanken, daß viele Fernsehfertigungen in Zukunft gänzlich andere Produkte entwickeln und vermarkten müssen. Es wird ein Umlernen und Umdenken in einer Größenordnung erforderlich sein, wie es bisher in der Nachkriegsgeschichte noch nicht dagewesen ist. Aber als Hauptschwierigkeit sehe ich die mangelnde Voraussicht unserer Unternehmen, der Unternehmensleitungen, die oft erst dann aktiv werden, wenn das Kind bereits im Brunnen liegt. Ich meine, daß ein Umsteigen in andere Technologien längere Wachstumsprozesse erfordert. Ich bin davon überzeugt, daß es auf dem Gebiet alternativer Energien und Umweltschutz viele neue Tätigkeitsfelder gibt, auch für die Mitarbeiter meiner Fernsehfertigung. Aber ich habe erhebliche Zweifel, ob meine Unternehmensleitung so weit vorausschaut und jetzt schon zukunftsweisende Schritte einleitet. Ich würde mir wünschen, daß es so wäre, aber bis jetzt sehe ich solche Denkansätze noch nicht.

Wollen wir die Entwicklung künftiger Märkte dem Zufall überlassen?

Aber ich frage mich weiter, ob diese Marktlücken Umweltschutz, Entsorgung, neue Energietechnologien oder andere Entwicklungen tatsächlich den Markt zu einem erneuten Wirtschaftswachstum anregen können. Gerade bei Umweltschutz und Entsorgung muß das Ziel sein: weniger Konsum weniger Energie weniger Entsorgung zwangsläufig auch weniger Arbeitsplätze. Sicher werden es immer viele Faktoren sein, die in ihrer Summe ein Wirtschaftswachstum auslösen. Aber ich denke, wir kommen nicht umhin, neue Märkte zu erschließen. Doch auch da sehe ich momentan noch keine brauchbaren Ansätze.

Ich kann nun zwar die übliche Formel benutzen und sagen: Wer weiß schon, was in Zukunft sein wird. Wer hat schon die Entwicklung in der ehemaligen DDR voraussagen können. Es wird schon irgendwie weiter gehen. Aber dennoch bleibt der Verdacht, daß wir es jetzt nicht mehr nur mit relativ isolierten Strukturproblemen unserer Wirtschaft zu tun haben, sondern mit einer neuen Art weltweiter Verflechtungen, die neue kreative Konzepte und langfristige Strategien erforderlich machen. Aber gerade in diesen Fragen sind kaum Anzeichen positiver Erkenntnisprozesse zu erkennen, weder in den Unternehmensleitungen noch bei den Politikern. Ich habe das Gefühl, der *schwarze Peter* wachsender Kosten wird nur noch immer schneller von einem zum anderen geschoben. Aber wirkliche Lösungen, die neue Zuversicht ausdrücken können, scheinen mir zur Zeit echte Mangelware. Andere Länder wie Japan, haben die Situation offenbar besser erkannt und versuchen, weit vor auszuplanen und überlassen damit die künftigen Märkte nicht so sehr dem Zufall, wie wir Europäer dies in unserer Kurzsichtigkeit tun. Wie soll es also weitergehen?

Ich weiß es nicht. Aber eines weiß ich: daß es für mich in Zukunft ohne neue Perspektiven schwer sein wird, überzeugend vor meine

Mitarbeiter hinzutreten, um mit gutem Beispiel voranzugehen und neue Hoffnung zu pflanzen.

Resümee: Fertigungsleiter.

Erkenntnisse:	Kerngedanken:
Ein Fertigungsleiter sieht mit zunehmender Besorgnis, daß sein Arbeitsberg ständig wächst. Der Wachstumsdruck wird immer unerträglicher	Unruhe Unordnung
Er stellt sich die Frage, ob permanentes Wachstum nicht unnatürlich, also Utopie sei.	Wahrheit Logik
Er erkennt das ständige Wirtschaftswachstum als die Folge eines großen, nun zu Ende gehenden Nachholbedarfs nach den Zerstörungen des 2. Weltkriegs.	Erkenntnis
Ihm fehlt ein schlüssiges Wirtschaftskonzept für die kommende Zeit einer <i>Nach-Aufbau-Phase</i>	Kontinuität
Er sieht in den wachsenden Verteilungskämpfen eine neue Zwei-Klassen-Gesellschaft auf dem Arbeitsmarkt entstehen.	Solidarität Gerechtigkeit
In einer frustrierenden Langzeitprognose der eigenen Fertigung stellt er die Frage, ob wir die Entwicklung künftiger Märkte dem Zufall überlassen wollen	Weitsicht Hoffnung

Ein Personalchef hinterfragt das Personalführungs-Konzept seines Unternehmens.

Anreizsystem als Frustrationsauslöser.

Manchmal ist es schon frustrierend, wenn ich darüber nachdenke, wieviel Aufwand wir im Unternehmen treiben müssen, um unsere Mitarbeiter bei der Stange zu halten, geschweige denn, sie zu mehr Arbeit anzuregen. Wenn ich daran denke, mit welchem Engagement der gleiche Mitarbeiter seinem Hobby nachgeht, meine ich immer, da muß etwas falsch gelaufen sein. Warum schaffen wir es nicht mit den Anreizsystemen im Unternehmen eine ähnliche Motivation zu erzielen wie durch Hobbys. Warum reagieren Mitarbeiter auf die Anreizsysteme nicht so, wie man das bei den Freizeitbeschäftigungen feststellen kann.

Im Laufe der Jahre haben wir doch eine ganze Palette von Möglichkeiten erprobt. Was sollen wir eigentlich noch tun? Oft habe ich den Eindruck, je größer verschiedenartige finanzielle Anreize sind, desto selbstverständlicher werden diese als gegeben vorausgesetzt und desto stärker wird die Forderung nach noch mehr Bezahlung, noch mehr Belohnung. Aber vom eigentlichen Ziel, einer besseren Beziehung zum Arbeitsplatz, eines höheren Engagements für die Arbeit, sind wir oft weiter entfernt denn je.

Die Preis-Leistungs-Schraube engt Spielräume der Persönlichkeit ein.

Meine Gedanken schweifen ab in die Freizeit. Ich versuche, den grundlegenden Unterschied zwischen Hobby und Arbeit herauszufinden und erkenne zwei wesentliche Faktoren: 1. keine Bezahlung. 2. aber Spaß an der Tätigkeit.

Aber geht es wirklich um Bezahlung oder Nichtbezahlung für eine Tätigkeit, oder geht es vielmehr um ein Mehr oder Weniger an Bezahlung und um eine Bezahlung für Alles und Jedes. Wenn nur noch Entlohnung, in gleich welcher Form auch immer, zum Maßstab unseres Handelns geworden ist, beim Mitarbeiter gleichermaßen wie beim Unternehmer, werden dann nicht die Bewegungsspielräume immer enger für eine freie Entfaltung von Persönlichkeit, von Lebensfreude und Spaß an der Arbeit, aber auch von freier, ungezwungener Kreativität?

Ist es nicht die *Preis-Leistungs-Schraube*, die unsere lebenswerten Spielräume innerhalb des Arbeitsprozesses immer enger werden läßt. In unserem Unternehmen ist nun dieses Korsett so eng geworden, daß die Auswirkungen kaum noch zu verbergen sind.

Die Realitäten einer perspektivlosen Zukunft werden sichtbar.

Früher konnte man die Mitarbeiter und besonders die Neueinstellungen auf eine bessere Zukunft hin vertrösten. Aber das wird immer unrealistischer. Die negativen Realitäten eines immer enger werdenden Wettbewerbs lassen sich nicht mehr wegleugnen. Aus Kostengründen muß Personal abgebaut werden, aber die Arbeit wird vielfach durch eine Zunahme an Komplexität und durch erforderliche schnelle Reaktionsfähigkeit überdimensional mehr. Das wird unseren Mitarbeitern immer mehr bewußt und das ist nicht unbedingt förderlich für die Arbeitsmotivation. Dazu kommt noch, daß die sonstigen Frustrationsfaktoren aus Umfeld und auch Privatleben eher zu- als abnehmen.

Der Freizeit-Trend ist ungebrochen.

Ist es da verwunderlich, daß die Mitarbeiter immer weniger Zeit an ihrem Arbeitsplatz verbringen wollen, und in Gedanken immer häufiger zu ihren *Lieblingsideen* in Hobby und Freizeit abschweifen?

Es scheint mir mehr und mehr, als hätten wir alle, indem wir das Prinzip Leistung und Gegenleistung zur Handlungsmaxime erhoben haben, ein viel zu enges Korsett angezogen, an dem wir selbst die "Preis-Leistungs-Schraube" immer enger ziehen.

Wo soll diese frustrierende Entwicklung hinführen. Ich wage es nicht zu denken und ich sehe bisher keinen brauchbaren, also logisch und real begründbaren Lösungsansatz.

Was wird nun geschehen, wenn sich immer mehr Mitarbeiter dieser Konsequenz bewußt werden: Wird es in Zukunft mehr Leistungsverweigerer und Aussteiger geben, oder wird die Hobbykultur weiteren Zuwachs bekommen?

Die Frustrations-Spirale der Weltmarkt-Realität.

Die Frage wird sich immer mehr stellen, ob und wie lange wir uns das noch leisten können. Sicher wird es immer Unternehmen geben, die noch weniger in den Strukturproblemen der Neuzeit stecken und noch nicht so mit dem Konkurrenzdruck des Weltmarkts konfrontiert sind. Diesen Arbeitern und auch den Führungskräften wird es besser gehen und sie werden vieles nur schwer nachvollziehen können, was in Krisenunternehmen geschieht. Aber aufgrund des Automatismus der Preis-Leistungs-Schraube werden zwangsläufig immer mehr Unternehmen und damit auch Mitarbeiter in diese Konfrontation der Weltmarkt-Realität kommen. Das aber bedeutet logischerweise wieder eine Beschleunigung der Frustrations-Spirale, bedeutet eine Zunahme an Pessimismus und Hoffnungslosigkeit. Wir befinden uns gleichsam in einem negativen Regelkreis, der durchbrochen werden müßte, aber wie, das ist die Gretchenfrage,

die es zu beantworten gilt, von den Unternehmensleitungen, von den Politikern, Gewerkschaftlern und Verbrauchern. Aber ohne logisch und real begründbare Antwort auf die Konsequenzen aus der Preis-Leistungs-Spirale wird es schwer sein, in der Zukunft bessere, konkurrenzfähiger funktionierende Personalstrukturen in den Unternehmen zu schaffen.

Resümee: Personalchef.

Erkenntnisse:	Kerngedanken:
Ein Personalchef wird mit ständig wachsenden Personalproblemen konfrontiert und beginnt am Prinzip der Anreizsysteme zu zweifeln	Realität Zweifel Wertschätzung Solidarität
Er erkennt sie als häufigen Frustrationsauslöser und sieht, daß die Preis-Leistungs-Schraube immer mehr die Spielräume der Persönlichkeitsentfaltung der Mitarbeiter einengt.	Realität Logik Unfreiheit Entfaltung
Er versucht, die Realitäten der Zukunft zu ergründen und findet wenig Perspektiven	Hoffnungslosigkeit
Es sieht einen noch ungebrochenen Trend zur Freizeit und fragt, wie lange wir uns das leisten können	Ausgleich Weitsicht
Er erkennt die Frustrations-Spirale der Weltmarkt-Realität und fragt nach logischen und real begründbaren Antworten für eine bessere Zukunft.	Hoffnung Vision

Der Chef des Controllings entdeckt versteckte Kosten von Mißtrauens-Verwaltungs-Systemen.

Konfrontation mit der Absicherungs-Bürokratisierung.

Vor einigen Tagen hatte ich mehr zufällig ein Gespräch mit dem Meister der mechanischen Werkstatt in einem Zweigwerk des Unternehmens, in dem ich seit etwa einem Jahr tätig bin. Er beklagte sich über eine zunehmende Bürokratisierung im Unternehmen und zeigte mir am Beispiel einer Bestellung, wie sich die Situation für ihn jetzt komplizierter gestaltet und der ganze Ablauf für das Unternehmen erheblich teurer geworden ist.

Bis vor wenigen Wochen konnte der Meister kleinere Bestellungen des täglichen Bedarfs bis 800,- DM eigenverantwortlich ohne größere Formalitäten bestellen. Ein Anruf beim Werkzeughändler oder der mündliche Auftrag an den Werksfahrer genügten, um schnell an die dringend benötigten Teile zu kommen. Jetzt ist das anders geworden. Jetzt muß ein Bestellvordruck ausgefüllt werden, am besten mit Schreibmaschine, und dann muß diese Bestellung von mehreren Instanzen unterschrieben werden. Nach Tagen, wenn einige unglückliche Umstände zusammentreffen, manchmal erst nach Wochen, kommt dann erst die Bestellung unterschrieben zurück. Wenn dringender Bedarf gegeben ist, muß entweder ein Mitarbeiter die Unterschriftenstationen ablaufen, oder der Meister holt sich fernmündlich die Genehmigung ein. Aber trotzdem muß das Bestell-Formblatt ausgefüllt und bearbeitet werden.

Ein Kostenbeispiel der Bürokratisierung.

Es war einmal interessant für mich, die Mehrkosten zu ermitteln, die auf diese Weise für eine Bestellung anfallen. Der reine Bestelldurchlauf für ein Bestellformular dürfte im Regelfall bei mehr als 50,- DM liegen. Wenn ich das nun in Kostenrelation zum bisher üblichen Anruf des Meisters setze, dann besteht da durchaus eine Differenz, je nach Bestellaufwand, zwischen 30,- und 45,- DM, die eine durchschnittliche Bestellung mehr kostet gegenüber früher. Von einer dringenden Bestellung, die im Eildurchgang ausgeführt werden muß, mit eventuellen Sondertransportkosten, möchte ich gar nicht reden.

Ich frage mich, welchen Sinn dieser formale Ablauf einer Bestellung ergeben kann, wenn er die Verwaltungskosten derart in die Höhe schraubt. Es gibt viele Antworten, aber keine kann für mich eine Kostensteigerung von durchschnittlich mehr als 100 % rechtfertigen.

Kostenkontrolle und Kostenrechtfertigung als Begründung.

Als einer der Hauptgründe ist mir die Kostenkontrolle, bzw. die Kostenrechtfertigung gegenüber den Vorgesetzten des betreffenden Meisters aufgefallen. Das heißt aber im Klartext, daß die Vorgesetzten dem Meister es nicht mehr alleine überlassen wollen, was er wie, wann und wo bestellt. Sie wollen immer ein Wörtchen mitreden können. Von Wirtschaftlichkeit kann hier keine Rede mehr sein, wenn die gleiche Arbeit von drei oder vier Instanzen wiederholt wird.

Aber warum wird dann dieser Organisationsablauf gewählt? Ich denke mir zwei Ursachen. Zum Einen ist es ein Grundmißtrauen zwischen den Hierarchieebenen und zum anderen ist es die Unfähigkeit der jeweils nachfolgenden Hierarchieebene, ein geeignetes Werkzeug eigenverantwortlicher und unternehmenskonformer Entscheidung an die Hand zu geben.

Ist Lean-Production die Medizin gegen Bürokratiewucherungen.

Im so viel diskutierten Gedanken von Lean-Production ist es doch geradezu ein Wesensmerkmal, die Verantwortungskompetenz dorthin zu verlagern, wo die Wertschöpfung stattfindet. Das Beispiel der Bestellung bestätigt für mich diesen Denkansatz. So scheint das Prinzip von Lean-Production durchaus ein Mittel zu sein, gewisse Kostenwucherungen in den Verwaltungsbereichen abzubauen. Aber die Realisation scheint mir in einer mißtrauischen und auf persönlichen Vorteil bedachten Gesellschaft nicht so einfach.

Kosteneinsparung durch Vertrauen.

Je mehr ich darüber nachdenke, um so mehr wird mir bewußt, wie teuer für Unternehmen Kontrollsysteme und *Mißtrauens-Verwaltungs-Systeme* sind und welche Verbreitung sie bereits gefunden haben. Wie sie Frustrationen anheizen und so den Arbeitsplatz zusätzlich inhumaner gestalten. Es scheint mir immer logischer, Mißtrauens-Systeme durch Vertrauens-Systeme zu ersetzen. Es gäbe Tausende von Beispielen für Kosteneinsparungen, wenn ein grundsätzliches Vertrauen vorhanden wäre.

Das bedeutet jedoch nicht, daß es ein blindes Vertrauen sein muß, sondern daß das Vertrauen bei Partnern sporadisch im Nachhinein geprüft oder überprüft werden kann. Ich muß gestehen, am Anfang habe ich dem Meistern nur mit halbem Ohr zugehört, denn es schien meine Aufgabe als Controller nur am Rande zu berühren. Nach einem Jahr Tätigkeit gibt es ja schließlich in einer AG wichtigeres zu tun als über die Wirtschaftlichkeit von Bestellabläufen nachzudenken. Aber jetzt ist mir bewußt geworden, daß hinter unscheinbaren organisatorischen Konsequenzen in einer Absicherungsbürokratisie-

rung oft enorme, indirekte Kosten verborgen sind, die durch durch vielfache Frustrationen kaum bezifferbar verstärkt werden.

Ich denke, es wäre gut mehr Zeit zu haben, um auch solche Detailfragen so früh wie möglich klären zu können. Ich frage mich, ob es überhaupt möglich sein wird, trotz jahrelanger Zunahme der Mißtrauenssysteme, eine Umkehr im Denken auszulösen?

Resümee: Controlling-Chef.

Erkenntnisse:	Kerngedanken:
Der Chef des Controlling wird mit dem Bürokratismus des Controlling-Systems konfrontiert und beginnt über die Effizienz des Systems nachzudenken	Frustration
Er erkennt an einem Kostenbeispiel, wie teuer Kontrolle auf eine bürokratisierte Weise ist.	Undurchsichtigkeit
Er erkennt, daß Vorgesetzte gerne bürokratische Systeme benutzen, um eine Kostenkontrolle und Kostenrechtfertigung zu erhalten.	Unflexibilität
Er erkennt aber auch, daß es sich im tieferen Sinn aber um ein Grund-Mißtrauen der Hierarchie-Ebenen handelt	Mißtrauen
Er sieht im Prinzip von Lean-Production eine brauchbare Medizin gegen diese Bürokratiewucherungen und erkennt vielfache Möglichkeiten der Kosteneinsparung durch Vertrauens-Systeme.	Hoffnung

Ein Vorstand eines Automobilkonzerns philosophiert über die künftige Entwicklung der Autoindustrie.

Die Absatzkrise regt zum Nachdenken an.

Auf einer der vielen Veranstaltungen des Wirtschaftsministeriums präsentierte vor einigen Jahren ein Vorstandsvorsitzender eines Automobilwerkes stolz die Erfolgswahlen seines Unternehmens. Auf die Frage eines Vorstandes aus einer anderen Branche, wie diese Entwicklung wohl weiter gehen sollte, wenn jetzt doch bereits die Straßen mit Autos überfüllt sind, antwortete er salopp: *Dann müssen eben neue Straßen gebaut werden!* Danach herrschte auch in dieser hochkarätigen Runde erst einmal betroffenes Schweigen.

Seit nun die Absatzkrise auch unseren Konzern erfaßt hat, denke ich immer mehr über die zukünftigen Expansionsmöglichkeiten der Autoindustrie nach. Daß bei einem Anteil von etwa 40 Autos auf 100 Einwohnern bei uns in Deutschland eine gewisse Wachstumsgrenze erreicht ist, scheint ohne Zweifel. Aber wie sieht die Situation in anderen Ländern aus?

Die Marktsituation in anderen Ländern.

In den anderen Industriestaaten sieht es ähnlich aus, wenngleich wir Deutschen offenbar eine Vorreiterrolle spielen. In der Zweiten und Dritten Welt jedoch besteht auf den ersten Blick ein enormer Nachholbedarf an Kraftfahrzeugen.

Spontan kommt mir China in den Sinn. Es dürfte das Land mit der größten potentiellen Kundenzahl sein. Ich träume davon, daß die Kaufkraft in China schnell wachsen würde und sich immer mehr

Chinesen ein Auto leisten könnten. Der nächste Gedanke jedoch betrübt den schönen Traum. Würde das für uns in Europa überhaupt ein Geschäft sein können? Wenn ich an unsere Lohnkosten im Vergleich zu China denke, bestehen wenig Chancen zur Schaffung von Arbeitsplätze bei uns. Ich denke, eine solche Vermarktung könnte im wesentlichen nur mit einer chinesischen Inlandsproduktion funktionieren, an der wir unser Unternehmen vielleicht sinnvoll beteiligen könnten.

Das Szenario einer chinesischen Autowelt.

Ich sehe das Bild vor mir, das ich bei einem Besuch in Peking während der Rush-hour selbst erlebt habe: dieses Millionenheer von Radfahrern auf jetzt bereits verstopften Straßen. Ich male mir das Szenario aus, wie es sein würde, wenn in diesen Straßen jetzt anstelle der Fahrräder Autos fahren würden. Ich stelle mir blaue Rauchschwaden vor, die aus nur unzureichend abgasreduzierten Auspuffen aufsteigen und die Sonne verdunkeln. Wenn ich mir weiter ausmale, daß damit unweigerlich ein Wachstum des allgemeinen Wohlstands verbunden ist und sein muß, dann sind die Folgen einer zunehmenden Umweltverschmutzung unübersehbar. China würde in kürzester Zeit in Müll und Smog ersticken.

Das kann also nicht der Weg einer zukünftigen Expansion sein. Was ist also der Markt der Zukunft, bei uns in Europa und auch in den Ländern der Zweiten und Dritten Welt?

Wachsendes Umweltbewußtsein führt zu einer Veränderung im Verbraucherverhalten.

Ich denke an das wachsende Umweltbewußtsein, aber auch an die realen Umweltbedrohungen, die nicht wegzuleugnen sind. Es scheint nur noch eine Frage der Zeit und der Umstände, bis eine

entschiedene Veränderung im Verbraucherverhalten eintritt. Welche Faktoren können diese Entwicklung beeinflussen und was wird am Ende dieser Entwicklung als Resultat stehen?

Wenn ich nochmals an China und auch an unsere ungelösten Umweltprobleme in Europa denke, dann wird klar, daß sowohl das Auto und auch generell das Produkt der Zukunft anders aussehen muß. Wir brauchen Innovationen, die unsere bisherigen Vorstellungen erheblich übersteigen.

In der letzten Woche ist mir bekannt geworden, daß die Zusammenarbeit des VW-Konzerns mit Swatch offenbar eingestellt wurde. Ich muß gestehen, daß ich im Sinne unseres Konzerns darüber erleichtert sein muß, daß ich mich aber dennoch frage, ob das nicht grundsätzlich ein richtiger Weg war, neue Lösungsansätze zu finden. Ich frage mich, warum wir Europäer und insbesondere wir Deutschen uns immer so hart tun mit Innovationssprüngen. Ich frage mich, wie lange wir uns in Europa das noch leisten können, bei einer sich immer schneller und kreativer entwickelnden Konkurrenz aus dem Osten?

Das Kartell der Innovationsfeindlichen.

Wenn ich einmal pragmatisch überlege, gibt es zwei Möglichkeiten künftiger Entwicklung. Wir könnten versuchen, ein Kartell der Innovationsfeindlichen zu gründen und den Markt noch über viele Jahre mit unwirtschaftlichen, umweltschädigenden Motoren und Fahrzeugsystemen überschwemmen. Aber das wäre in jeder Hinsicht kriminell der Umwelt und den künftigen Generationen gegenüber und auch für meine eigene Lebensqualität äußerst fraglich. Andererseits könnten wir zukunftsweisende Innovationen mehr als bisher vorantreiben. Und hier liegt auch ein Risiko für die Innovati-

onsfeindlichen. Würde es einem Unternehmen oder einem Land gelingen dieses Kartell zu durchbrechen, würden die Marktchancen der konservativen (innovationsfeindlichen) Industrie sehr schnell dahin schwinden. Was also ist zu tun?

Das Auto der Zukunft und die Konsequenzen.

Wenn ich einmal als Auto der Zukunft das Elektroauto vor meinem visionären Auge erstehen lasse, wird eines besonders deutlich: Die Herstellung der Motoren wird erheblich weniger arbeitsaufwendig sein. Dabei will ich einmal die Frage der Energiegewinnung und -versorgung außer acht lassen, denn ich denke, hier ist noch lange nicht alles zu Ende gedacht, was möglich sein könnte. Ich will nur einmal dieses Auto der Zukunft vom Aufwand der Wertschöpfung her betrachten. Ohne Zweifel, es wird auch in vielen Ausstattungsdetails zwar technisch perfekter, aber mit erheblich weniger Arbeitsleistung herzustellen sein. Damit werden weniger Mitarbeiter in diesem Arbeitsprozeß gebunden sein als jetzt. Das bedeutet im Klartext: Wenn das Unternehmen mit dem Auto der Zukunft gleiche Gewinne erzielen will wie bisher, muß sich das Umsatzvolumen erheblich erhöhen. Bei einer Weiterentwicklung in kleinen Schritten (innovationsfeindliche Vorgehensweise) wird, bei einem begrenzten Markt, dieser Rückgang an Wertschöpfungsaufwand unzweifelhaft über Jahre verteilt auf uns zukommen. Würde aber z.B. eine japanische *Automobil-Kooperation* dieses Auto der Zukunft viel früher als alle anderen Hersteller entwickeln und vermarkten, dann wäre für diesen japanischen Hersteller mehr als eine Verdoppelung des Marktanteils zu erwarten und ein sicheres Standbein in der Zukunft. Wenn ich es mir genau überlege, sind wir hier an einer kritischen Entscheidungsschwelle angelangt, wo wir mutige, weitsichtige, ja visionäre Entscheidungen treffen müßten. Machen wir weiter wie bisher, müssen wir mit noch nicht vorhersehbaren Konsequenzen

zen für unser Unternehmen und für unseren Industriestandort Europa rechnen.

Ich kann mir eine ähnliche Zukunftsentwicklung in nahezu allen anderen traditionellen Industriezweigen vorstellen. Dazu kommt noch unsere derzeit vielfach stagnierende Fähigkeit zu echtem innovativem Handeln. Wenn einige dieser Fakten zusammentreffen, dann werden wir in Zukunft wohl eine breite Arbeitslosigkeit akzeptieren müssen. Es sei denn, uns fällt schon bald die zündende Lösung ein und ich meine, sie muß uns einfallen, denn dieses Szenario kann doch nicht die Zukunft sein, für die unsere Mitarbeiter in der Vergangenheit mit *deutscher Gründlichkeit* gearbeitet haben. Die Menschen hatten ja bisher als eines ihrer Hauptziele eine bessere Zukunft. Ich wage nicht zu denken, welche Folgen es haben könnte, wenn eine breite Mehrheit unserer Mitarbeiter in den Unternehmen diese Hoffnung verlieren würde.

Ich muß gestehen, wenn ich die Dinge so durchdenke, fällt es mir auch immer schwerer, an eine Bewältigung dieser Probleme generell durch Hochtechnologie zu glauben, denn dadurch werden kaum Arbeitsplätze für durchschnittlich begabte Mitarbeiter geschaffen. Damit aber wäre ein *Pessimismus-Potential* einer weiten Verbraucherschicht geschaffen, das wiederum entscheidenden Negativeinfluß auf die gesamte Wirtschaftslage ausüben könnte. Durchschnittlich begabte Menschen sind ebenfalls Staatsbürger, die es trotz aller Bildungsanstrengungen auch in Zukunft geben wird und wir werden sie nicht einfach wegrationalisieren können. In diesem erweiterten Zusammenhang gesehen meine ich, brauchen wir echte Innovations sprünge in der Produktentwicklung und in der Erschließung neuer Märkte.

Der gestörte Regelkreis der Marktwirtschaft.

Wenn ich einmal versuche, mir nur die wichtigsten Faktoren im Regelkreis unseres unmittelbaren Ökosystems Marktwirtschaft vorzustellen, wird unter diesen Gesichtspunkten das Wirtschaftswachstum, wie wir es bisher gedacht haben, nicht mehr in der gewohnten Form stattfinden können.

Irgendwie empfinde ich es als eine schizophrene Situation: Auf der einen Seite wäre ein enormer Nachholbedarf und Markt in unseren östlichen Nachbarländern und in den sonstigen ärmeren Ländern weltweit gegeben. Aber dennoch scheint es in Zukunft nur schwer möglich, diese Potentiale in qualitatives Wirtschaftswachstum umzusetzen. Ich könnte mir vorstellen, hier neue Lösung zu finden, wäre nicht nur für unser Unternehmen ein weitsichtiger Schritt in die Zukunft, sondern es scheint mir zunehmend eine generelle Frage der Beschäftigungspolitik unseres Staates.

Resümee: Vorstand.

Erkenntnisse:	Kerngedanken:
Den entscheidenden Anstoß zum Nachdenken über die Zukunft erhält der Vorstand eines Automobilkonzerns durch die momentan zunehmende Absatzkrise.	Krise Marktsättigung Wachstumsgrenze
Er erkennt die Begrenzung unseres Binnenmarktes und findet die Situation in den anderen Industriestaaten ähnlich.	Begrenzung neue Märkte

<p>Er erkennt die potentiellen Märkte der Zweiten und Dritten Welt und beginnt sich am Szenario einer chinesischen Autowelt eine Vorstellung von den Konsequenzen einer Handelsausweitung zu bilden.</p>	<p>Expansion Konsequenz Pessimismus</p>
<p>Er erkennt, daß weder unsere europäischen Unternehmen in Zukunft damit auszulasten sind, noch würde es die zunehmenden Umweltbelastungen verringern.</p>	<p>Pessimismus</p>
<p>Er erkennt ferner, daß ein wachsendes Umweltbewußtsein zu einer Veränderung im Verbraucherverhalten führen wird, der nur durch erhebliche innovative Anstrengungen Rechnung getragen werden kann.</p>	<p>Vision Innovation</p>
<p>Er begreift, daß das Auto der Zukunft und auch die zukünftigen Produkte anders aussehen müssen. Der Regelkreis der Marktwirtschaft ist gestört; könnte aber wieder neu belebt werden, wenn ein qualitatives Wirtschaftswachstum in den Ländern der Zweiten und Dritten Welt möglich wäre.</p>	<p>Weitsicht Hoffnung</p>

Ein Aktionär sieht die langfristige Rendite seiner Anlagen gefährdet.

Die Wirtschaftskrise regt zum Nachdenken an.

Als Aktionär bin ich natürlich an einer rentablen Geldanlage interessiert. Wenn ich Unternehmensaktien erwerbe, erwarte ich in jedem Fall durchschnittlich mehr Rendite als bei jedem anderen Anlagegeschäft. Am liebsten wäre mir eine gleichmäßige, stetig steigende Gewinnausschüttung bei zunehmendem Aktienwert.

Das entspricht natürlich nicht den Realitäten und so bin ich bereit, gewisse Schwankungen mitzutragen. Die Frage ist nur, wo ich die Grenze setze und welches Risiko ich mit dem Unternehmen eingehen will, von dem ich Aktien besitze. Ich habe darüber in letzter Zeit oft nachgedacht, weil ich erkenne, daß der Aktienmarkt immer turbulenter und undurchsichtiger zu werden beginnt. Die Wirtschaft ist in einer rezessiven Phase und niemand kann so recht sagen, wann diese zu Ende sein wird. Je mehr ich über die Situation unserer Wirtschaft nachdenke, um so mehr komme ich zu dem Schluß, daß sich in Zukunft einiges verändern muß, wenn sich unsere deutschen Unternehmen weiterhin erfolgreich auf dem Weltmarkt behaupten wollen. Es sieht so aus, als ob viele der traditionellen Märkte nicht gehalten werden könnten, und so wird mehr noch als auf den einzelnen Mitarbeiter auf gesamte Unternehmen ein Umlern- bzw. Umorientierungsprozeß von bisher nicht gekanntem Ausmaß zukommen. Die Krise in der Stahlindustrie hat mir einmal mehr zu denken gegeben. Ich frage mich, was da verkehrt gelaufen ist und wie man es hätte besser machen können. Ich frage nach der Rolle der Aktionäre und deren Einfluß auf die Entwicklungsprozesse von Unternehmen.

Die Rolle des Aktionärs im Automatismus kurzsichtigen Wirtschaftens.

Als erstes denke ich darüber nach, welche Auswirkungen für ein Unternehmen entstehen, wenn ich mein eingangs geschildertes *Finanz-Ideal* als Aktionär von einem Unternehmen erwarte.

Was sind die Konsequenzen daraus für das Handeln der Geschäftsleitung. Um meine Wünsche zu befriedigen, um mich bei der Stange zu halten, wird die Geschäftsleitung alles daran setzen, ein kontinuierliches Wachstum zu erreichen. Sie kann aus diesem Grund kein all zu großes Risiko eingehen und wird deshalb mit großem Beharrungsvermögen an bestehenden und bisher erfolgreich gewesenen Produkten und Systemen festhalten. Sie wird auch im wesentlichen nur zu Produktänderungen und Unternehmenssanierungen bereit sein, wenn diese innerhalb kürzester Zeit eine Rendite versprechen.

Daraus könnte ich so etwas wie eine Formel ableiten. Je mehr ich als Aktionär mein Ziel einer größtmöglichen Rendite anstrebe, um so enger wird der Handlungsspielraum für die Geschäftsleitung; um so weniger wird sie bereit sein, sich auf langfristige strategische Ziele und Veränderungen einzulassen.

Das klingt wie ein Automatismus der Kurzsichtigkeit, dessen Ursache meine Ansprüche als Aktionär sind. Ich könnte mir vorstellen, daß dieser Automatismus die Stahlkrise bereits entscheidend beeinflußt hat?

Ist ein weitsichtiges Kalkül für Aktionäre undenkbar?

Ich denke an ein japanisches Beispiel aus der Autoindustrie. Wenn zutrifft, was in der MIT-Studie zu lesen ist, dann besitzt Japans Wirtschaft ein wirksames Instrument für langfristigen strategischen Kapitaleinsatz. Mazda war offenbar aus vielerlei Gründen 1974 in eine existentielle Krise geraten. Am Beispiel der Sanierung von Mazda durch ein japanisches Industriefinanzierungssystem werden

bemerkenswerte Unterschiede zu unseren Kapitalsystemen deutlich:

Während bei einer ähnlich gelagerten europäischen Unternehmenskrise die Banken und Anleger hauptsächlich darum besorgt waren, ihr Anlagerisiko zu minimieren, vielfach ihre Aktien mit Verlust verkauften und sich dann zurückzogen, gewähren japanische Finanzierungssysteme den Freiraum einer längerfristigen Sanierung.

Die westliche Finanzwelt tendiert dazu, ungeduldig und weitgehend uninformiert über die Probleme des Unternehmens zu sein.

Japanische Gruppensysteme hingegen sind außerordentlich langfristig orientiert und gut informiert. Die Gruppen scheinen aus einer kritischen Weitsicht heraus große Investitionen zur Sanierung von Unternehmen besser einschätzen und durch beträchtliches Wissen das Risiko eines Fehlschlags minimieren zu können.

Ich folgere aus diesem Beispiel, daß es Kapitalsysteme gibt, die eine langfristige Planung und sicher auch bessere Marktneuorientierung ermöglichen als unsere üblichen Kapitalgesellschaften und Finanzierungssysteme. Diese Länder und deren Unternehmen treten zunehmend in Konkurrenz. Einige europäische Ansiedlungen dieser Unternehmen zeigen, daß sie über perfekte Organisationsstrukturen verfügen und über exzellente Methoden, Kreativität und Prozesse des Zu-Ende-Denkens zu fördern. Je deutlicher nun die Krise der europäischen Wirtschaft wird, um so mehr scheinen mir genau diese Eigenschaften ein entscheidender Wettbewerbsvorteil einer neuen Überlebensfähigkeit und Wirtschaftlichkeit zu sein.

Nachdenken über folgenschwere Aktionärsentscheidungen.

Wenn ich nun weiterhin die kurzsichtigen Anlageinteressen meines eingesetzten Kapitals im Auge habe, entziehe ich mir offensichtlich langfristig die Erfolgsbasis und muß sogar mit erheblichen Verlu-

sten beim Verkauf von Aktien rechnen. Logischerweise müßte ich mein Kapital in diese aufstrebende und erfolgversprechende Wirtschaft Japans investieren. Aber ich bin mir nicht sicher, ob ich damit nicht auch meine europäische Lebensweise, meine Identität verkaufe. Außerdem scheint vieles sehr undurchsichtig. Auch Kooperationen stehen immer unter dem Risiko des Gefressenwerdens.

Was also ist zu tun? So wie bisher weiterdenken und -handeln scheint in eine Sackgasse zu führen. Beziehungen - gleich welcher Art - mit fernöstlichen Unternehmen können zwar befruchtend sein, sind aber immer auch kritisch.

Was wir bräuchten, wäre ein Umdenken, ein neues konzertiertes Denken in globalen Ansätzen. Wir sollten neue Möglichkeiten der Finanzierungen finden, die Risiken und Umsetzungen künftiger Innovationen besser abdecken.

Aber wie soll das in dieser nahezu ungezügelter Individualgesellschaft stattfinden, in der kurzfristiger materieller Erfolg ganz groß geschrieben ist?

Resümee: Aktionär.

Erkenntnisse:	Kerngedanken:
Die Unsicherheiten und Turbulenzen des Aktienmarktes in Verbindung mit der drohenden Wirtschaftskrise lösen beim Aktionär einen kritischen Denkprozeß aus	Krise Realität

Er denkt über die längerfristige Rendite seines Geldes nach und er erkennt, daß sein Verhalten und seine Forderungen einen kurzsichtigen Wirtschafts-Automatismus auslösen.	Weitsicht Erkenntnis
Er erkennt, daß insbesondere die Konkurrenz aus dem Osten das Kapital weitsichtiger einsetzt, daß daraus für unsere Industrie und auch für ihn selbst langfristig Nachteile erwachsen könnten.	Vergleiche Weitsicht
Er durchdenkt verschiedene Möglichkeiten eines künftigen Kapitaleinsatzes und erkennt mögliche schwerwiegende Folgen, wenn die Entscheidung nach rein kurzsichtig egoistischen Kriterien getroffen wird.	Logik Weitsicht Konsequenzen
Er erkennt eine Chance für unsere Wirtschaft und damit für die Wahrung seiner Interessen in einem neuen konzertierten Denken in globalen Ansätzen und in der Schaffung neuer langfristiger Risikofinanzierungen.	Hoffnung Risiko Pessimismus

Ein Gewerkschafter denkt über langfristige Folgen und Konsequenzen seiner Bemühungen nach.

Die Anlaufschwierigkeiten der Wirtschaft in Deutschland Ost machen nachdenklich.

Gerade in den letzten Wochen, seit die Entwicklung in der ehemaligen DDR so anders verlaufen ist, als wir dies unserer Marktwirt-

schaft zugetraut hätten, drehen sich meine Gedanken immer mehr um den Erfolg oder Mißerfolg meiner und unser aller Bemühungen als Gewerkschaftsmitglieder:

Beginnt nicht mit jeder Tarifrunde immer wieder ein neues Spiel, vergleichbar mit der unendlichen Geschichte, bei dem die Gewinner und Verlierer von vornherein feststehen? Verlierer ist dabei immer der kleine Mann, nicht die Großen, die bereits über genug Geld verfügen und in irgendeiner Form eine leitende Position innehaben.

Ist die Zahl der Reichen nicht größer geworden?

Eines unserer Hauptziele in der Gewerkschaft war es, die Gewinne der Unternehmer gerecht an alle Mitarbeiter zu verteilen. Ich frage mich, was haben wir in dieser Hinsicht tatsächlich erreicht. Manchmal habe ich das Gefühl, wir als Gewerkschaft haben weniger dazu beigetragen, daß die Mehrzahl der Mitarbeiter wohlhabend wird, sondern eher dazu, daß es heutzutage mehr überdurchschnittlich reiche Leute gibt als früher. Im Familienunternehmen vergangener Zeiten hat ein Unternehmer die Gewinne für sich beansprucht. Er trug das volle Risiko der Entscheidung; war aber eher bereit, zukunftssträchtige Entwicklungen, auch über Durststrecken hinweg, durchzustehen. Das Kapital konzentrierte sich meist auf eine Familie.

Heutzutage gibt es aber im Wasserkopf der Unternehmen erheblich mehr überdurchschnittlich gut Verdienende. Die Konzentration des Kapitals in den Händen einer privilegierten Oberschicht hat meines Erachtens zugenommen. Die Machenschaften und Finanztransaktionen weithin üblicher Kapitalgesellschaften sind für den Einzelnen undurchsichtiger denn je. In vielen Unternehmen haben anonyme Investoren und multinationale Konsortien als heimliche Drahtzieher

hinter den Kulissen das Sagen. Wie viele Kapitalgesellschaften mögen existieren, die allein von den Zinserträgen ihres Kapitals gut leben können? Das kurzsichtige Profitdenken scheint gegenüber den früheren Familienunternehmen eher zugenommen zu haben.

So regt sich in mir der Verdacht, daß wir durch unser Kämpfen um mehr Lohngerechtigkeit vor allem die Zahl der Reichen und deren Einkommen auf breiter Basis erhöht haben. Der Einkommensunterschied zwischen den leitenden Angestellten und den Mitarbeitern ist immer noch gewaltig.

Die Illusion einer zu erreichenden Gerechtigkeit.

Ich frage mich deshalb auch, ob es nicht eine Illusion war zu glauben, den Unternehmern die Gewinne streitig machen zu können. Erleben wir es nicht jedesmal neu, daß nach einer neuen Lohnrunde die Preissteigerungsrunde folgt. Das heißt doch im Klartext, der Unternehmer gibt immer die Lohnmehrkosten weiter, ganz gleich wie. Wenn bisher oft die Lohnmehrkosten nicht 1:1 auf die Produkte umgesetzt wurden, dann war das doch vorwiegend auf unterschiedlichste Rationalisierungsmaßnahmen zurückzuführen. Denn logischerweise müßte sich eine Lohnerhöhung, wenn sie nicht anderweitig aufgefangen wird und der Unternehmer nicht bereit ist, auf seine Gewinne und höheren Einkünfte zu verzichten, mit einem Faktor X multipliziert auf die Preise auswirken. Bei jeder Lohnerhöhung erhalten ja auch der Staat und andere Institutionen einen höheren Anteil. Demzufolge müßte eigentlich die Differenz zwischen Real-einkommen und Kaufkraft immer größer werden.

Wenn ich einmal die Fakten nüchtern betrachte, dann erkenne ich auf der einen Seite nach wie vor viele überdurchschnittlich reiche Unternehmer und sogenannte Verantwortungsträger, die nicht bereit, sind von ihren Einkünften Abstriche zu machen. Dort aber, wo

die Einkünfte nicht in der erhofften Höhe zu erzielen sind, ziehen sich die Kapitalgeber zurück und es gibt reihenweise Firmenzusammenbrüche und Konkurse. Bevor Unternehmer und Führungselite jedoch ihre eigene Wohlstandsbasis abschneiden lassen wird erst einmal ein nahezu unerschöpfliches Register von Auswegen erprobt. Das ist logisch und auch menschlich.

Die Absicherungspolitik der Geschäftsleitungen führt zum Ausverkauf des Know-how und damit zu irreparablen Verlusten von Arbeitsplätzen.

Ich denke wieder an die frustrierende Situation in den neuen Bundesländern und frage mich, ob die Probleme dort nicht gerade mit diesen "Auswegen" der Unternehmen zusammen hängen? Ich frage mich, warum gerade jetzt die von uns allen so hochgeschätzte freie Marktwirtschaft nicht mehr so richtig funktioniert, wie wir das aus der Vergangenheit gewohnt sind? Ich frage mich immer mehr, ob sich nicht grundlegende Faktoren gegenüber früher geändert haben?

Wenn ich einmal die Nachkriegsentwicklung Revue passieren lasse, dann wird deutlich, daß durch den enormen Aufschwung eine Vielzahl billiger Produkte aus Weltmarktkanälen zu uns auf den Markt gedrungen sind. Dabei fällt mir auf, daß hinter bestimmten Billigproduzenten vielfach unsere heimischen Unternehmen in schwer durchschaubaren Konzernverflechtungen verborgen sind. Weiter fällt mir auf, daß immer mehr Anbieter aus Billiglohnländern bei uns auf den Markt drängen, die zuvor durch das ausgelagerte Know-how unserer Industrie hochgerüstet wurden. Ferner wurde seit Kriegsende ständig automatisiert und rationalisiert.

Drei Hauptursachen unseres relativen Wohlstands.

Aus der vorangegangenen Überlegung erkenne ich drei Hauptursachen, die für den größeren Wohlstand einer breiten Allgemeinheit verantwortlich sind. Es ist einmal die Verbilligung der Produkte durch Rationalisierung, der größere Anteil an Billigproduzenten und letztlich der Nachholbedarf eines zerstörten Europas, der zu einem enormen Wirtschaftswachstum führte.

Die erstaunliche Konsequenz aus einem anderen Denksatz.

Als Gewerkschaftler gehen wir immer davon aus, daß wir den Unternehmern die Gewinne abringen müssen und dies auch können. Ich will nun einmal versuchen, umgekehrt zu denken und gehe davon aus, daß die Unternehmerseite, gleich wie auch immer, am wenigsten bereit ist, auf Gewinne zu verzichten und sich in der Lage befindet, dies am ehesten durchzusetzen. Wenn im Zeichen einer Wirtschaftsflaute der bisher überzogene *Konsumrausch* aus vielerlei Gründen zurückgeht, wenn Rationalisierung, Automation und verstärkte Produktionsverlagerungen in Billiglohnländer stattfinden, muß dann nicht die Folge in unserem Land eine rasche Zunahme der Arbeitslosigkeit sein? Es ist ein teuflischer Regelkreis: Mehr Arbeitslose, mehr Frustration und Pessimismus, weniger Kaufkraft, weniger Absatz, mehr Arbeitslosigkeit
Er muß zwangsläufig in eine tiefe Rezession führen mit Millionen von Arbeitslosen allein in unserm Land.

Der Staat hat sein Pulver zum falschen Zeitpunkt verschossen.

Ich frage mich, wie wir da herauskommen sollen, wenn gleichzeitig der Staat, der in einer solchen Krisenzeit regelnd eingreifen sollte, ebenfalls durch eine extreme Sparpolitik eher für weniger Beschäf-

tigung sorgt als für zusätzliche Arbeitsplätze. Er hat offenbar Kapitalreserven, die für solche Krisensituationen von weitsichtigen Politikern angelegt werden müssten, zum falschen Zeitpunkt ausgegeben oder diese Reserve gar nicht erst gebildet. Wenn jetzt in der Krise das wichtigste Rezept des Staates die Einsparung ist, so scheint mir das genau der falsche Beitrag. Der Staat müsste gerade jetzt weitsichtige Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen fördern und müsste zukunftsweisende Entwicklungsvorhaben mehr denn je unterstützen. Er müsste also in der Lage sein, eine Kapitalreserve zur Nivellierung der Konjunkturschwankung einzusetzen. Aber unseren Politikern scheinen kurzfristige Maßnahmen, die ihre Wiederwahl begünstigen wichtiger, als langfristige strategische Entscheidungen, die erst in Jahren wirksam werden. Auch die Politiker liegen da offenbar genau im kurzlebigen Trend der Zeit.

Wo soll das künftige Wirtschaftswachstum herkommen.

Wenn die Wirtschaft aufgrund der Nachkriegsentwicklung jetzt in eine Strukturkrise gerät, wenn die Politik nicht in der Lage war und offenbar ist, langfristige Wirtschaftsplanungen zu realisieren, wenn die Industriekapitäne mehr als alles andere die eigene kurzsichtige Gewinnmaximierung im Sinn haben und wir als Gewerkschafter auch noch in die gleiche Kerbe schlagen, frage ich mich nunmehr ernstlich, wo das Wirtschaftswachstum eigentlich herkommen soll. Ich frage mich auch, wo der künftige Markt sein soll der erforderlich ist, das Wachstum für den von uns erwarteten höheren Wohlstand einer breiten Mehrheit unseres Volkes zu gewährleisten. Sind es wirklich die Hochtechnologieprodukte, die uns diesen Traum erfüllen können?

Ich beginne zu zweifeln, wenn ich an die vielen Mitarbeiter denke, die nur relativ einfache Tätigkeiten ausführen können. Ist Hochtechnologie nicht mehr ein Geschäft für einige wenige Spitzenfor-

scher, Spezialisten und Automatenhallen? Werden die wirtschaftlicheren Produkte der Hochtechnologie nicht viele traditionelle Produkte vom Markt verdrängen und damit noch mehr dazu beitragen, daß Arbeitsplätze vernichtet werden?

Aber, so frage ich mich, sind nicht auch wir als Gewerkschaft mit ein entscheidendes Glied in diesem Regelkreis einer immer negativeren Wirtschaftsentwicklung? Betreiben wir nicht selbst durch unrealistische Einschätzungen der Weltmarktsituation, durch Ausgrenzung und Abschottung gegenüber den ärmeren Ländern eine gewisse *Vogel-Strauß-Politik*? Legen wir nicht selbst mit unseren kurzsichtigen Forderungen den Unternehmern die Daumenschrauben an, die als Folge vielgesichtige Fußtritte der Verschlechterung von Lebensqualität am Arbeitsplatz und Arbeitslosigkeit nach sich ziehen?

Wenn ich das alles bedenke, scheint es mir so, als bräuchten wir einen grundsätzlich neuen globalen Wirtschaftsansatz und auch eine grundsätzliche Neuorientierung der Gewerkschaftsziele hin zu einer weit vorausschauenden sozialen Marktwirtschaft, die nicht nur die Interessen der privilegierten Arbeitnehmer der Industriestaaten im Sinn hat, sondern auch einen wirksameren Solidarbeitrag für die Arbeiter in den armen Ländern dieser Erde beinhaltet. Ich denke an die vier Milliarden Menschen, die in Armut leben und könnte mir gut vorstellen, daß dort durch entschiedenes solidarisches Handeln sehr wohl neue Märkte und damit auch für uns in Europa neue Arbeitsplätze geschaffen werden könnten. Aber dazu müßten wir alle, die Politiker, die Unternehmer und auch die Gewerkschafter gewaltig umdenken und zu einem gemeinsamen kreativen, aber auch entschiedenen Handeln finden.

Wenn ich die Wirtschaftsentwicklung der letzten Jahre betrachte, habe ich erhebliche Zweifel, ob dies möglich sein kann und ob es dazu nicht schon zu spät ist.

Resümee: Gewerkschafter.

Erkenntnisse:	Kerngedanken:
Ein Gewerkschafter wird durch die Anlaufschwierigkeiten der Wirtschaft in Deutschland Ost nachdenklich und beginnt am Sinn seiner Tätigkeit zu zweifeln	Krise Zweifel
Er stellt fest, daß die Zahl der Reichen eher größer als kleiner geworden und die Gerechtigkeit nach wie vor Illusion ist.	Erkenntnis
Er erkennt, daß die Geschäftsführungen um keinen Deut von ihren Besitzdenken abweichen und daß ihre Absicherungspolitik zu einem Ausverkauf des Know-how und damit zu einem irreparablen Verlust von Arbeitsplätzen führt.	Erkenntnis Logik Konsequenz
Er erkennt, daß die Ursachen unseres relativen Wohlstands mehr auf die Egoismen der Unternehmer und auf grundsätzliche Marktgegebenheiten zurückzuführen sind.	Erkenntnis
Ein anderer Denkansatz führt zu erstaunlichen Konsequenz: Der Staat hat sein <i>Konjunkturpulver</i> zum falschen Zeitpunkt verschossen. Aber auch die Gewerkschaften sind nicht ganz unschuldig an der kritischen Wirtschaftsentwicklung.	Erkenntnis Selbstkritik Pessimismus

Er fragt, wo das künftige Wirtschaftswachstum herkommen soll und erkennt, daß eine Wachstumschance in einer neuen Solidarität mit den ärmeren Ländern besteht.	Hoffnung Solidarität
--	-------------------------

Ein Ingenieur erkennt die Vergeudung der Kreativ-Ressourcen.

Zunehmender Konkurrenzdruck setzt neue Denkprozesse in Gang.

Ich bin Entwicklungsingenieur in einem Unternehmen, das unter anderem speicherprogrammierbare Maschinensteuerungen, sogenannte SPS-Steuerungen herstellt, die vorwiegend für Automatisierungsprozesse eingesetzt werden.

Unser Marktsegment ist besonders hart umkämpft. Es existieren weltweit mehr als 50 Anbieter derartiger Maschinensteuerungen, die in den letzten Jahren auch verstärkt auf den deutschen Markt drängen. Dieser wachsende Konkurrenzdruck und das Überangebot an SPS-Steuerungen wirkt sich auf unsere Firma durch schwindende Auftragszahlen aus. Weitere Rationalisierungsmaßnahmen und Einsparungen, auch personeller Art, sind unumgänglich. Auch mein Arbeitsplatz ist gefährdet.

Ich bin zwar überzeugt, daß ich auch in einem anderen Bereich einen neuen Job finden kann. Aber wenn hier in unserer Region zur Zeit nahezu in allen Großbetrieben Massenentlassungen anstehen, dürfte ein neuer Job nicht so einfach zu finden sein und ist möglicherweise mit einem Wohnortwechsel verbunden. Ich frage mich

deshalb seit Tagen ernsthaft, wie es zu einer solchen negativen Entwicklung in meiner Branche, aber auch Generell in unserer Wirtschaft kommen konnte? Was ist Sinn und Nutzen einer solchen Entwicklung, und was könnte getan werden, um derartige negative Folgen in Zukunft zu vermeiden.

Belebt unkontrolliert wuchernde Konkurrenz wirklich das Geschäft?

Die Situation stellt sich in meinem Fachbereich so dar: Wir können von mehr als 50 Firmen ausgehen, die jeweils das gleiche Produkt, eine SPS-Steuerung herstellen. Es stellt sich mir die Frage, ob es nun wirklich sinnvoll ist, daß so viele Parallelentwicklungen stattfinden. Konkurrenz, sagt man, belebt das Geschäft und man meint damit, es fördert die Fortentwicklung der Produkte. Diese sollen besser und billiger werden. Das halte ich für richtig und sinnvoll, aber sind dazu mehr als 50 Firmen notwendig? Es ist eine mögliche Entwicklungsform im freien Spiel der Marktkräfte, die bisher sicher einen entscheidenden Beitrag zur Entwicklung technischer Prozesse und letztlich zur Schaffung unseres Wohlstands geleistet hat. Aber, so stellt sich mir die Frage, können wir uns eine derart verschwenderische Optimierungsentwicklung unter den künftigen ökologischen Bedingungen noch leisten?

Die vorprogrammierte Wettbewerbsunfähigkeit durch falsche Sparpolitik.

Die Konkurrenz-Realität zeigt uns, daß zur Zeit mehr produziert wird, als der Markt aufnehmen kann. Daraus resultiert die Absatzkrise unseres Unternehmens und deshalb kommt es auch bei uns zu gravierenden Einsparmaßnahmen. Hier aber zeigt sich für mich der erste gravierende Mangel der bisher üblichen unternehmerischen

Denkweise. Um Kosten zu senken, muß auch Entwicklungskapazität abgebaut werden. Es müssen also Ingenieure und Techniker mit langjährigem Know-how entlassen werden. Aber der höhere Konkurrenzdruck würde eigentlich eine Forcierung der Entwicklung neuer Produkte erforderlich machen. Hier wird für mich eine erster negativer Regelkreis sichtbar, der zeigt, daß die Entwicklung, die derzeit in meinem und sicher in vielen anderen Betrieben abläuft, langfristig zum Gegenteil des beabsichtigten Zweckes führen muß, nämlich nicht zu Kosteneinsparungen, sondern zu einem gänzlichen Verlust der Wettbewerbsfähigkeit.

Maßnahmen gegen den drohenden Know-how-Verlust.

Um diesen drohenden Know-how-Verlust auszugleichen, gibt es eine Möglichkeit, von der weitsichtige Unternehmen zunehmend Gebrauch machen. Unternehmen, die das gleiche Produkt herstellen, fusionieren oder kooperieren miteinander auf dem Gebiet der Entwicklung. Man muß sich einmal die Verschwendung an Kreativitätspotentialen vorstellen, die allein auf meinem Arbeitsgebiet stattfindet. Wenn ich vorsichtig hochrechne, dann befassen sich derzeit mehr als 800 Ingenieure in unterschiedlichsten Betrieben mit der Entwicklung des nahezu identischen Produkts einer SPS-Steuerung. Ich gehe einmal davon aus, daß für einen effektiven Wettbewerb 3 Konkurrenzunternehmen genügen sollten und will diesen die doppelte Entwicklungskapazität zubilligen, dann würden etwa 100 Ingenieure und Techniker genügen.

Ein nahezu unglaublicher Rationalisierungseffekt.

Wenn ich mir vorstelle, daß allein in unserem Unternehmen ca. 20 hochqualifizierte Techniker und Ingenieure damit beschäftigt sind, von den Mitarbeitern in Verwaltung und Fertigung will ich gar nicht

erst reden, dieses Produkt zu entwickeln und permanent zu verbessern, dann wäre nach üblichen Methoden durch die Entlassung von bis zu 2 Mitarbeitern etwa 10 % Einsparung zu erzielen. Bei einer Gesamtbetrachtung der SPS-Hersteller im Sinne einer konzertierten Rationalisierung entsprechend der vorangegangenen Überlegungen, könnten jedoch nahezu 90 % Mitarbeiterkosten in der Entwicklung eingespart werden, bei gleichzeitiger Verdoppelung der Entwicklungskapazität.

Bedrohliches Arbeitslosen-Potential durch übertriebenes Konkurrenzdenken.

Auf diese Weise könnten alleine auf meinem Fachgebiet ca. 700 hochqualifizierte Mitarbeiter eingespart werden, Ingenieure und Techniker, die bis jetzt ihre Kreativenergie in eine, genau genommen unsinnige Parallelentwicklungen investieren. Wenn ich nun weiter denke, daß eine ähnliche Situation in vielen anderen Wirtschaftsbereichen herrschen mag, ich denke z.B. an die Autoindustrie, mit den immer umfangreicher und komplizierter werdenden Ausstattungsdetails, dann scheint mir eine Zusammenfassung der Entwicklungskapazitäten der unausweichlich logische Schritt. Die Konsequenz ist aber die Freisetzung einer kaum zu beziffernden, aber extrem hohen Zahl von qualifizierten Mitarbeitern.

Eine beispiellose Verschwendung von Kreativ-Ressourcen durch kurzsichtige Denkweisen.

Je mehr ich darüber nachdenke, um so mehr wird mir die Unausgegorenheit der jetzigen Marktsituation bewußt. Da wird doch in letzter Zeit immer häufiger davon gesprochen, daß Deutschland nur als Hochtechnologie-Entwicklungsland in Zukunft überlebensfähig sein wird. Aber im gleichen Atemzug werden, wenn ich einmal vorsichtig

hochrechne, Zehntausende qualifizierter Arbeitskräfte in konkurrierenden Parallelentwicklungen gebunden. Wenn ich mir weiter vorstelle, vor welchen Herausforderungen nicht nur die Industrie durch die Konkurrenzsituation im Weltmarkt steht, sondern vor welchen energetischen und ökologischen Herausforderungen wir als Industrienation stehen, vor den vielen Fragezeichen, auf die es noch keine Antwort gibt, scheint eine solche Entwicklung geradezu grob fahrlässig. Sie entspricht zwar dem natürlichen Kräftespiel des freien Marktes, aber es ist die Frage, ob sie der höheren Ethik und Logik des Menschen gerecht wird, der doch den Anspruch erhebt, über dem Niveau des "*Fressen-und-Gefressenwerdens*" zu stehen. Ich denke, der Mensch müßte mit seinem Intellekt in der Lage sein, solche Prozesse zu durchschauen, um rechtzeitig weitsichtige positive Entwicklungen einzuleiten. Das sollte doch den Menschen zumindest aufgrund einer leidvollen historischen Erfahrung vom Tier und von anderen Lebensprozessen unterscheiden.

Neue Bündelung der Kreativenergie für Zukunftsfragen.

Deshalb meine ich, müßten wir längst schon Wege gefunden haben, diese eigentlich sinnlos vergeudete Kreativenergie von vermutlich weit mehr als zehntausend hochqualifizierten Menschen alleine in unserem Land neu zu bündeln und für eine zielgerichtete Bewältigung der Zukunftsfragen zu kanalisieren. Ich denke, es gibt unzählige Beispiele, in denen neue Entwicklungen dringend erforderlich wären, hinter denen sich aber auch gleichzeitig zukunftssträchtige Märkte verbergen könnten. Ich möchte nur ein Beispiel herausgreifen, an dem vielleicht besonders deutlich unser grob fahrlässiger Umgang mit unserer Natur, mit unserer Gesundheit, mit unserer Zukunft im weitesten Sinne sichtbar wird.

Anfang der 70 er Jahre gab es einmal eine Energiekrise, die sogar dazu führte, daß einige autofreie Sonntage eingeführt wurden. Damals wurde viel darüber nachgedacht, wie lange die Erdölreserven und überhaupt die Energiereserven noch reichen würden. Es wurden dabei bedenkliche Zahlen sichtbar, die eine sofortige Änderung der Energiepolitik hätten auslösen müssen. Es gab viele gute Vorsätze und Ansätze. Doch all dies scheint vergessen, obwohl zwischenzeitlich überdeutlich wird, daß nicht nur diese bisher benutzte Energieform irgendwann zu Ende sein wird, sondern daß damit zusätzlich wertvollste Rohstoffe vergeudet werden und unsere Umwelt unwiederbringlich zerstört wird.

Ein Beispiel für konzertierte Kreativität.

Wie anders hätte die Entwicklung verlaufen können, wenn die damalige Krise einen nachhaltigen Impuls ausgelöst hätte mit der Folge, daß, auf welche Weise auch immer, von diesen weit mehr als zehntausend hochintelligenten Gehirnen, die sich seither in unserem Land in Parallelentwicklungen verschleifen, nur 1000 für die Entwicklung alternativer Energien eingesetzt worden wären. Es würde jeder historischen Erfahrung widersprechen, wenn wir dann nicht bereits jetzt zum Beispiel einen viel höheren Entwicklungsstand der Sonnenenergietechnik hätten. Ich möchte in diesem Zusammenhang nur an das Beispiel des amerikanischen Mondflugs erinnern, aus dem überdeutlich zu sehen ist, wozu denkende Menschen fähig sind, wenn sie alle an einem Strick ziehen. Es sind aus dieser Entwicklungsanstrengung, gleich wie immer man sie insgesamt beurteilen mag, viele bislang unbekannte Entwicklungen und Folgeprodukte hervorgegangen, die in die amerikanische Wirtschaft erfolgreich eingeflossen sind.

Der hypothetische Vergleich zweier Energiesysteme der Zukunft.

Ich möchte deshalb die Behauptung aufstellen: wenn zusätzliche 1000 Wissenschaftler und Ingenieure seit 20 Jahren intensivst über Sonnenenergie nachgedacht hätten, gäbe es jetzt bereits eine Vielzahl von System-Entwicklungen, die als Massenprodukte und deshalb zu erheblich billigeren Konditionen zur Verfügung stehen würden und damit durchaus konkurrenzfähig mit den bisherigen Energiesystemen wären. Es gäbe jetzt schon ein Spektrum von Methoden und Verfahren, Sonnenenergie weltweit zu nutzen. Bekanntlich liefert uns die Sonne innerhalb weniger Stunden den Jahresbedarf an Energie für die ganze Menschheit. Es geht also "nur" darum, diese latent vorhandene, umweltfreundliche und sich selbst erneuernde Energie richtig zu nutzen. Wenn ich demgegenüber an das politisch-wissenschaftliche *Hightech-Spielzeug* Kernfusion denke, bei dem mindestes auch schon 20 Jahre Wissenschaftler großer Anzahl forschen, das vielleicht einmal in 30 oder 40 Jahren oder später eine Energie mit ungewissem Ausgang verspricht, dann frage ich mich schon, ob hier die Prioritäten richtig gesetzt sind. Das Sprichwort, "warum denn in die Ferne schweifen, wenn das Gute so nahe liegt", mag hier zutreffen. Ich denke, das Kernfusions-Projekt ist nicht grundsätzlich abzulehnen. Es geht mir um Prioritäten und um Freisetzung unsinnig gebundener Entwicklungskapazitäten. Was nützt uns eine Kernfusion, wenn sie in 40 Jahren auf eine unwiederbringlich verseuchte Umwelt trifft?

Visionäre Ideen sollten gefragt sein.

Mir kommen die Ideen eines Ludwig Bölkow in den Sinn, der in vielerlei Hinsicht visionärer Vordenker war, ich denke, auch auf dem Gebiet der Solartechnik. Es müßte machbar sein, daß wir, auf wel-

che Weise auch immer, die Sonnenenergie, besonders in den Erdteilen stärkerer Sonneneinstrahlung wie Sahara und Sahelzone, in Behälter oder Pipelines verpacken und zu uns nach Europa transportieren. Ich könnte mir vorstellen, daß auf diese Weise eines der unwirtschaftlichsten Projekte des Jahrhunderts, der Rhein-Main-Donau-Kanal, doch noch zu einer späten Bedeutung und unerwarteten Rentabilität kommen könnte, indem Schiffe aus dem Mittelmeerraum mit verfestigter oder verflüssigter Sonnenenergie auf diesem Weg nach Deutschland gelangen könnten. Außerdem wäre dies möglicherweise die beste Wirtschaftshilfe, die wir für diese nordafrikanischen Armutregionen leisten könnten. Ich bin davon überzeugt, wäre ein solches Vorhaben mit einer ähnlichen konzertierten Anstrengung wie beim Mondflug, bereits vor 20 Jahren begonnen worden, das Bild unserer Erde, die politische Landschaft und die Zukunftsaussichten hätten sich bis heute bereits nachhaltig positiv verändert.

Solarenergie, ein entschiedener Beitrag zur Bewältigung der Weltwirtschaftskrise?

Sicher sind diese Entwicklungen im Bereich alternativer Energien nicht einfach zu überblicken, zu koordinieren und auch nicht so einfach zu *manipulieren* wie der Bau eines Atomkraftwerks oder einer zentralen Müllverbrennungsanlage. Jedoch scheint mir die Zukunft genau in diesen kleineren, überschaubareren, verbrauchernäheren, umweltfreundlicheren Energie-Einheiten und -Systemen zu liegen. Wenn ich einmal davon ausgehe, daß die Wirtschaftswachstumskrise vor allem in der Zweiten und Dritten Welt insbesondere auch eine Energiekrise ist, die nun ihrerseits zunehmend auf Europa als Handelskrise reflektiert und somit einen erheblichen Beitrag zu unserer Wirtschaftswachstumskrise leistet, dann könnte gerade eine Vielfalt unterschiedlichster alternativer Energie-Systeme ein wichtigen Bei-

trag zu einer Neubelebung unserer und auch der weltweiten Konjunktur sein.

Neue Handelspartner müssen selbständig sein.

Wollen wir in Europa unsere offenbar wachsende Wirtschaftskrise schnell überwinden, wird das in erster Linie nur mit neuen Handelspartnern gelingen. Wenn ich es richtig sehe, hat der Nachholbedarf und Eigenbedarf in Europa einen gewissen Sättigungspunkt erreicht. Unsere bisher aufgebauten Wirtschaftskapazitäten scheinen mir viel zu groß für einen Markt, der sich nun mehr als in der Vergangenheit auf einen Ersatz der vorhandenen Handelsgüter richten wird. Da gleichzeitig die Produkte immer perfekter und langlebiger werden, wird der Zeitraum eines Ersatzkaufs auch immer größer.

Wo also, frage ich, sollen diese Handelspartner sein, wenn in Europa und auch in den anderen Staaten der Ersten Welt der Bedarf stagniert. Ich meine, sie können vor allem nur in den Ländern der Zweiten und Dritten Welt sein. Doch dort finden wir zur Zeit mehr Armenhäuser als Handelspartner. Handelspartner werden wir aber nur dort finden, wo es, auf welche Weise auch immer, funktionierende Wirtschaftssysteme gibt, die aus sich selbst lebens- und überlebensfähig und damit selbständig sind.

Ein entscheidender Wirtschaftsfaktor in diesen Regionen dürfte in der Zukunft ein ökologisch orientiertes Energiekonzept sein, das auf unterschiedlichste örtliche und auch finanzielle Gegebenheiten ausrichtbar ist. Und genau dieses bisher so stiefmütterlich behandelte Energiekonzept, das insbesondere die Sonnenenergie auf vielfältigste Art zu nutzen weiß, könnte ein Exportschlager der Zukunft wer-

den, wenn dazu die kreativen Potentiale in unserer Industrie freigesetzt werden.

Es gibt keine Alternative zu weitsichtigen Wirtschaftsstrategien.

Wenn ich nun an meine persönliche Situation denke, an meinen unsicheren Arbeitsplatz in einer kritischen Branche, würde mich eine Mitarbeit in einem solch zukunftssträchtigen Aufgabengebiet wieder zuversichtlich stimmen. Ich frage mich nur, warum die Entwicklung solcher alternativer Industriezweige in der Vergangenheit trotz der Energiekrise vor 20 Jahren so vernachlässigt wurde, und warum sie heutzutage unter dem zunehmenden Leidensdruck einer stagnierenden Wirtschaft immer noch so halbherzig betrieben wird.

Auch damals war schon vielen klar, daß es zu einer konsequenten Nutzung alternativer Energien längerfristig kaum Alternativen gibt, wenn man einmal beginnt, die realen Fakten zu Ende zu denken. Und mehr noch: wir stehen vor der Gefahr, wirtschaftlich zusehends ins Hintertreffen zu geraten, wenn wir nicht endlich damit beginnen, unsere Wirtschaftsstrategien zu Ende zu denken. Wenn wir weiter so kurzsichtig planen, werden wir die wahren Märkte der Zukunft bereits verloren haben, bevor wir sie besitzen.

Experten warnen uns: "Wir müssen anfangen die Japaner ernst zu nehmen, sonst werden die Europäer einfach überrollt".

Immer mehr Anzeichen deuten darauf hin, daß insbesondere Japans Wirtschaft, die noch erheblich mehr als die Europas exportabhängig ist und vor noch größeren Umweltherausforderungen steht, die Zeichen der Zeit zu erkennen beginnt. Ich wage das Szenario nicht zu

denken, wenn wir Europäer auch hier die Technologieführerschaft an Japan verlieren würden, wie das auf anderen Gebieten bereits geschehen ist.

Resümee: Ingenieur.

Erkenntnisse:	Kerngedanken:
Der zunehmende Konkurrenzdruck löst bei einem Entwicklungsingenieur einen intensiven Denkprozeß aus.	Krise Nachdenken
Er fragt nach dem Sinn von mehr als 50 parallel laufenden Entwicklungen auf seinem Fachgebiet der SPS-Steuerungen und kommt zur Erkenntnis, daß unkontrolliert wuchernde Konkurrenz das Geschäft eher schädigt.	Erkenntnis
Er erkennt, daß eine falsche Sparpolitik eine künftige Wettbewerbsunfähigkeit vorprogrammiert, daß durch Einsparungen ein dauerhafter Know-how-Verlust droht.	Pessimismus
Er folgert, daß bei einer Beschränkung des Konkurrenzdenkens auf ein gesundes Minimum ein nahezu unglaublicher Rationalisierungseffekt entsteht, daß sich aber gleichzeitig durch ein übertriebenes Konkurrenzdenken ein bedrohliches Arbeitslosen-Potential bildet, das in Krisenzeiten sichtbar wird.	Erkenntnis Rationalisierung Arbeitslosigkeit

Er erkennt eine unglaubliche Verschwendung von Kreativ-Ressourcen durch die zur Zeit bestimmenden, kurzsichtigen Prinzipien des Marktes.	Verschwendung Kurzsicht
Er erkennt die zwingende Notwendigkeit einer neuen Bündelung der Kreativenergie für Zukunftsfragen und erinnert sich an einige Beispiele aus der Vergangenheit, aus denen wir den Einsatz konzertierter Kreativität hätten erproben können.	Weitsicht Erfahrung Solidarität
Er stellt einen hypothetischen Vergleich zweier Energiesysteme der Zukunft auf und erinnert sich dabei an Ideen eines großen Vordenkers.	Vision
Er erkennt am Beispiel der Solarenergie, daß alternative Energien einen entscheidender Beitrag zur Bewältigung der Weltwirtschaftskrise beisteuern können. Alternative Energiegewinnung ist eine der entscheidenden Voraussetzungen, daß Handelspartner selbständig werden.	Vision Hoffnung
Er sieht ein, daß es keine Alternative zu weitsichtigen Wirtschaftsstrategien gibt und erinnert sich dabei an kürzlich veröffentlichte Warnungen eines Experten: "Wir müssen anfangen die Japaner Ernst zu nehmen, sonst werden die Europäer einfach überrollt".	Weitsicht Vorsicht

Ein Politiker hinterfragt seine Möglichkeiten, die Zukunft weitsichtig zu gestalten.

Ein Autounfall durchbricht die Gedankenzwänge.

Ich muß gestehen, bis vor wenigen Tagen fühlte ich mich mehr denn je ausgelaugt und kraftlos. Ich hetzte nur noch von einem Termin zum anderen und fand kaum noch Zeit, einmal in Ruhe nachzudenken. Dann hatte ich den Autounfall und nun bin ich ans Bett gefesselt. Jetzt habe ich Zeit nachzudenken, und je mehr ich nachdenke, um so mehr kommt mir diese Zeit wie ein Geschenk vor. Allmählich beginne ich die Zwänge zu durchschauen, in denen sich die Politik heutzutage befindet, die auch mein Leben zu einem großen Teil bestimmen. Ich möchte jetzt hinter vielem, was wir in den letzten Wochen politisch geleistet haben, ein großes Fragezeichen machen. Ich muß gestehen, meine Hauptaufgabe und die meiner Kollegen bestand darin, die vorhandenen, viel zu knappen Finanzmittel richtig zu verteilen. Weil aber im Verhältnis zu den anstehenden Aufgaben nicht genug Mittel zur Verfügung stehen, wird ständig nach neuen Möglichkeiten für Einsparungen gesucht. Dabei komme ich mir vor wie in einem Karussell, das sich ständig im Kreis dreht, und ich habe das Gefühl, daß der finanzielle "Schwarze Peter" eigentlich immer nur von einer Stelle zur anderen geschoben wird.

Jede Einsparungsmaßnahme hat auch negative Folgen für die Wirtschaft.

Ich frage mich, ob das, was wir zur Zeit tun, wirklich richtig ist, ob wir hier nicht viel zu viel Energie in Umverteilungskämpfen verbrauchen, die an anderer Stelle wichtiger angesiedelt wäre. Was geschieht eigentlich, wenn wir auf der einen Seite geplante Investitionen streichen, um zum Beispiel den Aufbau Ost zu finanzieren. Wenn ich einmal versuche, die Fakten ganz nüchtern im kausalen Zusammenhang der Wirtschaftskreisläufe zu betrachten, dann ste-

hen hinter jeder Investition nicht nur Kosten, sondern Firmen mit zahlreichen Mitarbeitern, die "gestrichen" werden. Jedes Bauvorhaben, das entfällt, destabilisiert den Bauproduktmarkt und führt am Ende der Beschäftigungskette letztlich zu Arbeitslosigkeit. Dieses Beispiel läßt sich auf viele andere Einsparungsbereiche übertragen, ob das nun die Bundeswehr betrifft, die Verwaltungen, die Fördermittel für berufsbildende Maßnahmen, die Streichung von Forschungsmitteln oder viele andere Maßnahmen. Die Einsparung auf der einen Seite mit dem Ziel, das Geld auf einer anderen Seite auszugeben, hat auf der Einsparungsseite immer rezessive Folgen. Durch reine Umschichtungen kann eine Rezession, ist sie erst einmal in Gang gekommen, nur unzureichend gebremst werden. Diese Umschichtungen müßten weit im Vorfeld einer Rezession als weitsichtige Gegensteuermaßnahmen erfolgen.

Ein wichtiger Motor unserer Wirtschaft.

Logischerweise müßte in einer rezessiven Phase investiert werden, denn ein echter Ausgleich kann nur durch Wachstum des Marktes oder durch neue Märkte auf dem jeweiligen Einsparungssektor geschaffen werden. So werden auf vielen Gebieten, die uns (sicher zu Recht) ganz oder teilweise "weg-rationalisierbar" scheinen, wie z.B. die Bundeswehr, die davon abhängigen Industriezweige ihre Märkte verlieren. In der Rüstungsindustrie stehen wir deshalb zur Zeit vor groß angelegten Marktneuorientierungen und Umschulungsanstrengungen, bis hin zu einer drohenden Massenarbeitslosigkeit, die den Staatssäckel wieder auf andere Weise belastet. Vor einer ähnlichen Problematik scheinen wir in nahezu allen Bereichen zu stehen, in denen bisher der Rotstift angesetzt wurde oder noch wird.

Ein gefährlicher Ausverkauf der Reserven.

Viele meiner Parteifreunde haben seit Jahren vor einem Ausverkauf der staatlichen Reserven und vor den Konsequenzen einer Überschuldung gewarnt. Und in der Tat beginnt jetzt aufgrund dieser kurzsichtigen Politik ein negativer Krisenmechanismus zu wirken, auf den unser Staat besser vorbereitet sein und für den er Reserven bereit halten sollte. Die fehlenden Finanzreserven, die jetzt immer mehr zur Streichung zukunftsweisender Entwicklungsvorhaben führen, kommen einer negativen Moderation unseres Wirtschaftswachstums gleich, die dazu führen muß, daß auch die längerfristigen Chancen, aus diesem Negativ-Regelkreis herauszukommen, zunehmend geringer werden.

Die Krise ist nicht auf die negative Wirtschaftsentwicklung im Ostblock reduzierbar.

Gerade das Beispiel der ehemaligen DDR zeigt, daß unsere Wirtschaft dazu tendiert, kurzfristig sich bietende Marktchancen voll auszuschöpfen, ohne die Folgen zu bedenken oder diese öffentlich und aufrichtig diskutieren zu wollen. Ich frage mich, ob nicht ein allzu kurzsichtiger Glaube an die "Allheilkraft" der freien Marktwirtschaft unsere Wirtschaft und damit unseren Staat in diese Krise hineinmanövriert hat. Es scheint mir in der Tat eine sehr kurzsichtige Politik, die da in den letzten Jahren betrieben wurde, und es klingt wie eine billige Ausrede, wenn viele meiner Kollegen behaupten, diese negative Entwicklung in den neuen Bundesländern hätte keiner vorhersehen können. Ich bin der Meinung, daß es genügend Stimmen gab, die vor dieser Entwicklung warnten. Außerdem glaube ich, ist unsere derzeitige Wirtschaftskrise nicht auf die Entwicklung in der ehemaligen DDR oder auf die dramatische Entwicklung im gesamten Ostblock zu reduzieren. Durch die Öffnung des "Eisernen Vorhangs" wurde meines Erachtens nur die globale Struktur-

krise, in die wir nun offenbar zunehmend hineingeraten, schneller deutlich. Ich denke an das erste Jahr nach der Wende, das der Wirtschaft Bundesrepublik West einen Wirtschaftsboom bescherte, der von allen Unternehmen gerne ausgenutzt wurde, ohne daß jemand von den Konsequenzen der dafür erforderlichen Überkapazität sprach, die nach einer Befriedigung des größten Nachholbedarfs eintreten mußte. Zusammen mit einer überzogenen Erwartungshaltung im Hinblick auf den europäischen Markt und den damit verbundenen industriellen Hochrüstungen, sind damit zwei wesentliche Faktoren genannt, aufgrund derer in der Vergangenheit von vielen Unternehmen kurzsichtig Überkapazitäten aufgebaut wurden, die jetzt in der über Europa stattfindenden realen Konfrontation mit einer gleichzeitig stagnierenden Weltwirtschaft zwangsläufig zu Arbeitslosigkeit führen müssen.

Warum ist die Moderation eines qualitativen Wachstums der Wirtschaft durch die Politik schwierig?

Sicher ist es das Recht der Unternehmen und die Freiheit unserer Marktwirtschaft, die solche Überreaktionen eines quantitativen Wachstums zuläßt. Aber es ist auch marktwirtschaftliches Grundgesetz, daß solche Schwankungen nach oben immer einen Ausgleich nach unten finden müssen, wenn die Weltwirtschaft, von der wir uns nicht mehr isoliert betrachten können, ihren gleichzeitig rezessiven Gang geht. Einzig weitsichtige Unternehmensplanung aber vor allem eine weitsichtige Politik hätten durch ein qualitativ reguliertes Wachstum diese nun sichtbar werdenden Folgen mindern können. Ich frage mich, warum eine Wirtschaftspolitik nicht mehr leistbar zu sein scheint, die ihrer Hauptaufgabe darin erkennt, stabilisierend und ausgleichend auf wirtschaftliche Überreaktionen einzuwirken und gleichzeitig weitsichtige Entwicklungen vorantreibt.

Da kommt mir ein großer Vordenker der Marktwirtschaftsordnung in den Sinn. Ich denke an eine lange zurück liegende Fernsehsendung - ich war damals Anfang 30 - die mein politisches Verständnis tief geprägt hat. Es war ein Interview mit Friedrich August von Hayek. Ich sehe noch deutlich die Bilder einer bizarren Bergwelt vor mir, durch die Hayek wanderte, während er, wie ich meine, geradezu prophetische Aussagen zu möglichen Entwicklungen demokratischer Staatsformen machte. Er warnte vor der Nichtbeachtung bestimmter elementarer Regeln und Voraussetzungen. Und ich denke, er hatte in vielerlei Hinsicht recht mit seinen Thesen, daß sich ein langfristiges strategisches Denken aus ethischer Verantwortung nur dann ausreichend entwickeln kann, wenn Politiker unbestechlich gemacht werden. Er forderte deshalb:

1. Eine strenge Bestrafung von politischer Korruption.
2. Erheblich längere Legislaturperioden (zehn Jahre).
3. Jeder Parlamentarier darf nur einmal gewählt werden.

Es läßt sich nicht verheimlichen: wir als Politiker müssen uns taktisch geschickt verhalten, um die Gunst der Wähler nicht zu verlieren. Das sieht im wesentlichen so aus, daß wirklich weitsichtige Entscheidungen, die oft den kurzsichtigen Egoismen einer breiten Wählermehrheit widersprechen müssen, wenn überhaupt, dann nur in den ersten Jahren nach der Wahl durchgesetzt werden können. Spätestens im zweiten Teil der Legislaturperiode werden in der Hauptsache Maßnahmen vorangetrieben, die eine Wiederwahl begünstigen. Das ist menschlich logisch und somit auch verständlich. Aber was sind die Folgen einer solchen stark wähler- und insbesondere lobbyorientierten Politik.

Der positive Aspekt ist, daß die Wählerstimme und -stimmung relativ direkten Eingang in die aktuelle Politik findet. Würden nun die

Mehrheit der Wähler Menschen sein, die überwiegend weit vorausschauende Interessen von ihren Politikern verwirklicht sehen wollten, dann wäre die jetzige Form unserer Demokratie einer der besten Lösungen.

Die Realitäten sehen jedoch etwas anders aus, und die hatte Hayek richtig erkannt: *Die Mehrheit der Wähler in einer Demokratie denkt eher kurzfristig an die Verwirklichung der eigenen Interessen.* Unser Staat hat sich zum Wohlfahrtsstaat entwickelt, der von seinen Bürgern und vor allem von Lobby-Gruppierungen gerne als (am liebsten kostenloser) Selbstbedienungsladen gesehen wird. In guten Zeiten, in Zeiten eines starken Wirtschaftswachstums, können viele Wünsche der Bürger befriedigt werden, weil genug Geld vorhanden ist.

Wenn aber Politiker in einer rezessiven Wirtschaftslage einer überwiegend egoistisch orientierten Interessenlage ihrer Wähler Rechnung tragen müssen, entsteht genau jenes kurzsichtige "*Schwarze-Peter-Spiel*", das wir zur Zeit betreiben. Es fehlt die politische Entschlossenheit, weitsichtige und oft schmerzhaftige Entscheidungen für längerfristige Gesundheitsmaßnahmen einzuleiten.

Kann die Politik weitsichtiger gemacht werden?

Deshalb forderte Hayek eine Demokratie, die ihre Politiker nahezu unbestechlich macht und deren langfristiges strategisches Denken fördert.

Die Korruptions- Affären der 90er Jahre sind hier sicher nur die Spitze eines Eisbergs vieler indirekter Beeinflussungen. Hayek forderte aus diesen Gründen eine strenge Ahndung solcher Vergehen, eine erheblich längere Legislaturperiode und die nur einmalige Wählbarkeit der Abgeordneten.

Diese Forderungen gewinnen für mich immer mehr Bedeutung, je mehr ich über die komplexen Zusammenhänge unserer zukünftigen Herausforderungen nachdenke, sei es nun die Wirtschaftspolitik, die drohende Umweltzerstörung oder vieles mehr. Ich denke, wir werden in Zukunft weit vorausschauende schmerzhaft Entscheidungen treffen müssen, bevor die Realitäten tiefe Wunden schlagen und der ganze Staat in seinen Fundamenten zu sehr erschüttert wird. Wir können uns nicht mehr derart isoliert von der Weltsituation betrachten, wie das vor Jahrzehnten noch möglich gewesen ist. Die Abholzung der Regenwälder wird auch bei uns Wirkung zeigen. Eine fortschrittliche Industrieentwicklung in anderen Ländern, wie wir sie zur Zeit in Japan beobachten, wird auf Dauer Auswirkungen auf unsere Wirtschaft haben. Die Grenzen können nicht mehr so einfach geschlossen werden, ohne daß es gravierende Negativwirkungen wiederum auf die eigene Wirtschaft hätte.

Wir müssen in Zukunft genauer überlegen, wo wir unsere Förderungs-Prioritäten setzen.

Hayek hat recht: wir brauchen Organisationsformen und Systeme, die ein zu Ende denken unserer Entwicklungsprozesse, unserer Lebensprozesse besser ermöglichen als bisher. Das betrifft die Politik gleichermaßen wie die Wirtschaft. Ich frage mich deshalb auch immer mehr, ob die in letzter Zeit so sehr favorisierte Hochtechnologie das vorrangige Entwicklungsziel unserer Wirtschaft sein kann. Ich frage mich, ob eine solche Entwicklung nicht an den tatsächlichen Bedürfnissen des Weltmarkts vorbeigeht, von dem wir zweifelsohne immer mehr abhängig werden. Setzen wir da nicht auf das *falsche Pferd*, wenn wir die Industriestaaten als vorrangige Handelspartner sehen, und dabei die weitaus überwiegende Bevölkerungsmehrheit unserer Erde nur wenig in unsere Wirtschaftskonzepte einbeziehen. Ist denn z.B. eine stark vorangetriebene Gen-Industrie wirklich die

Lösung unseres *Wachstums-Struktur-Problems*? Ist sie nicht auch wieder nur ein Geschäft für einige hochkarätige Spezialisten und für Automatenfabriken? Bei reeller Betrachtung, werden durch derartig hochspezialisierte Entwicklungen kaum Arbeitsplätze für durchschnittlich begabte Arbeitskräfte geschaffen werden, und die Produkte werden aufgrund ihres Entwicklungsziels, z.B. mehr Ertrag bei weniger Aufwand, viel mehr zu einer Erhöhung der Arbeitslosigkeit beitragen. Aber auch die allgemeine Vermarktungspolitik fährt genau wieder in diesen ausgefahrenen Schienen alter Konzeptionen und geht deshalb oft an den Bedürfnissen der Bevölkerungsmehrheit unseres Planeten Erde und zugleich an den Märkten der Zukunft vorbei.

Ist das Umdenken breiter Wählerschichten eine Chance für unsere wirtschaftliche Zukunft?

Viele Fragen sind offen, über die wir als Politiker nachdenken sollten und müssen, über die aber auch der Staatsbürger nachdenken muß, der durch seine Wahlentscheidung die langfristige Politik indirekt mehr beeinflusst, als er es vielleicht selbst wahrhaben will. Die Märkte der Zukunft, die unserem Land eine Vollbeschäftigung garantieren würden, können nur noch zu einem Teil in den Industriestaaten liegen. Sie werden zu einem großen Teil in den ärmeren Ländern in und um Europa zu erschließen und zu erobern sein. Dort aber ist meist eine erhebliche Handels- und Handlungsunfähigkeit vorherrschend.

So scheint mir mehr denn je die vielfältig mögliche Kreativität der Industriestaaten gefordert, aber dieses mal auch aus massivem wirtschaftlichen Eigeninteresse, Konzepte zu entwickeln, den unterentwickelten Ländern um uns, zu helfen. Ein bescheidener Wohlstand scheint auch die wirksamste Rezeptur gegen drastisch ansteigende

Bevölkerungszahlen zu sein. Armut in der Zweiten und Dritten Welt überwinden kann aber keinesfalls bedeuten, diesen Menschen unser *Wohlstand-System* überzustülpen, sie mit unseren bisher gewohnten Hochtechnologie-Produkten zu vergewaltigen. Das würde nicht funktionieren und hätte eine rasch zunehmende Umweltzerstörung größten Ausmaßes zur Folge. Was zu tun ist, scheint mir nicht so einfach und schon gar nicht das Privileg einer staatlichen Wirtschaftsentwicklungshilfe zu sein. Genauso wenig werden uns Zentralisierungskonzepte und Pauschalmaßnahmen im Gießkannenprinzip weiter helfen. Ich meine, hier wird besonders die Umsetzungs-Kompetenz der Unternehmen und hier wiederum die Kreativität der Mitarbeiter und die vieler mündiger Bürger gefordert sein, echte Bedürfnisse unserer künftigen Kunden aufzudecken und dazu eine Vielzahl, vor allem einfacher Lösungen, anzubieten. Die große Frage bleibt, wie das dafür erforderliche Umdenken in breiteren Bevölkerungsschichten angeregt werden soll und wie, wenn es stattfindet, solche Entwicklungen kanalisiert und organisiert ablaufen könnten!

Resümee: Politiker.

Erkenntnisse:	Kerngedanken:
Ein Autounfall durchbricht die Gedankenzwänge eines Politikers. Er beginnt über sich und die Wirtschaftskrise nachzudenken.	Krise Nachdenken
Er erkennt, daß jede Einsparungsmaßnahme auch negative Folgen für die Wirtschaft auslöst; daß sie als wichtiger Wirtschaftsmotor fehlt. Er sieht einen gefährlichen Ausverkauf staatlicher Reserven.	Erkenntnis Regelkreis

Er begreift, daß die derzeitige Krise nicht auf die negative Wirtschaftsentwicklung im Ostblock alleine reduzierbar ist, sondern wir vor einer globalen Strukturkrise stehen.	Erkenntnis
Er macht sich Gedanken, warum die Moderation eines qualitativen Wachstums der Wirtschaft durch die Politik schwierig ist und fragt sich, wie Politik weitsichtiger gemacht werden kann.	Weitsicht
Er denkt, wir müssen in Zukunft genauer überlegen, wo wir unsere Förderungsprioritäten setzen, aber letztlich wäre nur das Umdenken breiter Wählerschichten eine Chance für unsere wirtschaftliche Zukunft.	Umdenken Hoffnung

Ein Rentner grübelt über seiner Lebenssituation und beklagt sein brachliegendes Know-how.

Eine krisenhafte Wende im Denken.

Seit einigen Monaten bin ich nun Rentner. Ich bin gewissermaßen an einem lang ersehnten Ziel meiner Wünsche angelangt. Zwar bin ich nicht mehr so beweglich wie früher und es zwickt hier und da schon mal ein bißchen mehr. Doch im Vergleich zu vielen meiner Alterskollegen geht es mir gut. Ich denke dabei an meinen früheren Chef. Erst kürzlich war ich auf seiner Beerdigung. Mit 62 Jahren war er einem Herzanfall erlegen. Und weiter denke ich an eine Kollegin, die im Alter von 55 Jahren mit einer Chemotherapie einen

verzweifelten Kampf gegen den Krebs kämpft. Es gäbe noch viele Beispiele zu nennen.

Ich könnte wirklich zufrieden sein, da ich Zeit habe, all das zu tun, was ich mir immer schon vorgenommen hatte. Sicher kann ich vieles nicht mehr tun, weil der Körper nicht mehr so mitmacht wie früher. Dennoch bleibt genügend, womit ich mich beschäftigen könnte. Aber ganz gleich was ich anfangs, ich werde das Gefühl nicht mehr los: es ist doch nur *Beschäftigungstherapie* für einen zunehmend seniler werdenden *alten Knacker*, der dem Herrgott nur noch die Zeit stiehlt und den jungen Leuten in jeder Hinsicht zunehmend mehr zur Last fällt. Es ist zwar schön, sich einmal langgehegte Wünsche zu erfüllen, aber ich muß gestehen, irgendwie fehlt mir die ernsthafte Lebensaufgabe. Ich hatte einen erfüllten Beruf als Leiter der Qualitätssicherung in einem größeren Unternehmen. Auch wenn es Zeiten gab, in denen ich den Job lieber heute als morgen an den Nagel hängen wollte, empfand ich meine Aufgabe als wichtig und sinnvoll, und ich konnte viele kreative Beiträge zur Verbesserung der Produkte unserer Firma leisten. Aber jetzt ist an dieser Stelle ein gewisses *Sinn-Vakuum*. Ich ertappe mich immer häufiger beim Nachdenken über den Sinn meines Handelns. Freilich könnte ich es mir leicht machen und wie viele andere einfach den Sinn des Lebens im Genießen suchen. Aber dazu bin ich zu sehr Realist, daß ich nicht die Menschen um mich sehen würde, die kaum das Lebensnotwendigste besitzen, und ich begreife immer mehr, daß es eher dem Zufall zuzuschreiben ist als meinem Handeln und Können, daß es mir jetzt noch gut geht. Aber ich empfinde auch, daß die Einschläge des Schicksals immer näher kommen. Und so beschleicht mich zunehmend das Gefühl, daß Konsumieren und Genießen nicht Selbstzweck meines Lebens sein können. Ich sehne mich wieder nach einer echten Aufgabe, so wie mein Beruf Aufgabe für mich war. Ich habe oft schon überlegt, in einen der Vereine hier am Ort einzutreten.

Aber wenn ich es mir genau überlege, geht es auch dort im wesentlichen mehr um eine gemeinsame Befriedigung irgendwelcher Egoisten und vieles erscheint mir ebenfalls wie Beschäftigungstherapie, die von den Realitäten des Lebens ablenken soll.

Auf der Suche nach Lebenssinn.

Immer häufiger muß ich an das Leid und die Not der Menschen um mich herum denken, und in den Medien wird, so habe ich den Eindruck, von Tag zu Tag mehr über eine weltweite Zunahme von Problemen berichtet. Ich habe das Gefühl, hier müßte ich aktiv werden und helfen können. Das könnte mir mehr Sinn geben und eine tiefere Befriedigung. Aber zugleich begreife ich meine Ohnmacht und lasse lieber die Finger davon. Einfach nur das Geld einer Hilfsorganisation zu spenden, ist mir zu abstrakt. Auch werde ich den Verdacht nicht los, daß zu viele der Spendengelder in dunklen Kanälen versickern. Wenn überhaupt, würde ich mich gerne praktisch engagieren wollen. Aber zu bestehenden Hilfsorganisationen finde ich keinen Zugang. Sind es die eingefahrenen Geleise, die einem dort begegnen, oder ist es meine vorgefaßte Meinung. Ich weiß es nicht, warum mich nichts dort hinzieht.

Ein fragwürdiger Traum vom erfüllten Lebensabend.

Ich beginne zu träumen und denke mir, was wäre, wenn?
Es müßte doch auch für einen älteren Menschen noch viele sinnvolle Engagements geben können, in denen ein praktischer Beitrag zu leisten wäre, die Not in dieser Welt, ob in unmittelbarer Nähe oder auch in anderen Ländern, zu lindern.

Doch da beginne ich bereits wieder zu zweifeln und zu pauschalisieren. Wie soll eine Milliarde Menschen in den reichen Ländern den

vier Milliarden Menschen in den armen Ländern wirksam helfen können. Bedeutet hier Hilfe nicht nur, daß noch mehr Menschen überleben und in kurzer Zeit der Planet Erde überfüllt sein wird? Also lassen wir besser all diese *unnützen* Menschen lieber verhungern und sterben! Bei diesem Wort "*Unnützlich*" entsteht die Assoziation: Bin nicht auch ich zu einem *unnützen alten Menschen* geworden, der der Jugend nur noch im Weg steht und Unsummen an Rentengeldern und Krankenversicherungsbeiträgen verschlingt. Müßte man nicht auch uns besser verhungern lassen, *weg-rationalisieren* oder abtreiben?

Der negative Regelkreis einer egoistischen Inhumanität.

Ich erkenne, daß der Regelkreis einer egoistischen Inhumanität irgendwann auf mich selbst zurück kommen könnte. Ich meine in der Brutalität des Krieges im ehemaligen Jugoslawien immer mehr ausgelebte Egoisten zu erkennen, die Menschen zu wahren, jegliche Menschenwürde mißachtenden Teufeln macht. Je mehr ich über die Krisenherde der Welt nachsinne, um so mehr erkenne ich, daß auch dort skrupellose Egoisten oft ein Hauptauslösefaktor sind und waren. Ich frage mich, ob es sich angesichts einer offenbar immer stärkeren Zunahme eines kurzsichtigen und oft brutalen Denkens zu kämpfen lohnt, das auf schnelles Geld und auf immer mehr Ausleben primitivster Verhaltenszwänge programmiert ist.

Resignieren? Nein, das paßt nicht zu mir. Im Gegenteil, jetzt begreife ich, wenn unser Leben den Sinn haben soll, an einer besseren, menschenwürdigeren Welt mitzuwirken, dann müssen wir damit beginnen, auch etwas für andere zu tun. Wir müssen damit beginnen, diesen negativen Regelkreis eines kurzsichtig egoistischen Denkens zu durchbrechen. Das ist unsere einzige Chance, auch wenn ich an unsere zunehmenden Umweltprobleme denke. Überall

werden uns kurzsichtige Egoisten zu Langzeitfallen, die uns irgendwann zu schmerzhaften Erkenntnisprozessen führen.

Eine scheinbar ausweglose Situation?

Meine Gedanken drehen sich im Kreis. Ich sehe wieder das Problem der Weltüberbevölkerung vor mir und will jetzt einmal einen ganz pragmatischen Denkansatz versuchen: Ich meine, das Problem ließe sich auf zwei Lösungsmöglichkeiten reduzieren. Eine Möglichkeit wäre, die Menschen einfach sich selbst zu überlassen. Sie verhungern dann oder gehen auf andere Weise zugrunde. Das würde aber einem Todesurteil gleichkommen, dessen Vollzug wir anderen überlassen. Auslöser sind jedoch indirekt wir, durch unser passives Verhalten und durch unsere fehlenden Handlungskonzepte.

Die Alternative dazu ist es, das Bevölkerungswachstum zu verringern. Hier aber stellt sich heraus, daß bisher alle Maßnahmen der Geburtenkontrolle, der Geburtenregulierung und Empfängnisverhütung relativ unwirksam waren, weil die Menschen in ihrer oft ausweglosen Armut nur eine Überlebensversicherung haben, nämlich ihre Kinder.

Muß deshalb nicht vorrangiger Lösungsansatz die Schaffung einer gewissen Lebenssicherheit durch Wohlstand sein?

Ich denke, bereits ein bescheidener Wohlstand, der in einfachsten, aber funktionierenden Wirtschaftssystemen zumindest eine ausreichende Ernährung garantiert, könnte bereits die Sicherheit signalisieren, dieses *Kinder-Altersversorgungs-Denken* zu durchbrechen. Ein Mehr an Wohlstand erreichen zu wollen, etwa nach europäischen Maßstäben, wäre aber in jeder Hinsicht Utopie.

Können funktionierende Wirtschaftssysteme in der Dritten Welt eine Antwort auf brennende Zeitfragen sein?

Vor einigen Wochen wurde in unserem Nachbarort ein Dritte-Welt-Laden eröffnet. Junge Leute versuchen dort, Produkte aus der Dritten Welt zu verkaufen, und wollen damit einen praktischen Beitrag zu einem gerechten Handel leisten. Ich habe mich ein wenig umgesehen und informiert. Ich war erstaunt, mit wie wenig finanziellem Aufwand auf diese Weise Hilfe zur Selbsthilfe geleistet werden kann.

Durch den alternativen Dritte-Welt-Handel werden vorwiegend Genossenschaften oder Kooperativen in den armen Ländern ins Leben gerufen und unterstützt. Die jungen Leute haben mir berichtet, daß einige dieser Kooperativen in der Zwischenzeit so unabhängig und selbständig geworden sind, daß sie damit beginnen, ihre Handelspartner auszuwählen, und aus dem Erlös immer mehr Einrichtungen und Geräte kaufen, um ihre Produktion zu verbessern.

Da kommt mir ein Gedanke mit dem sich plötzlich ein positiver Regelkreis zu schließen beginnt. Könnten derartige Kooperativen nicht ein entscheidender Bestandteil eines funktionierenden ökonomisch-ökologischen Systems in der Dritten Welt sein, das unsere Spendefonds ungleich weniger belastet. Gleichzeitig aber würden sie einen wichtigen Beitrag zu einer Begrenzung der Überbevölkerung leisten und würden, last-not-least, dazu führen, daß neue, selbständige Handelspartner heranwachsen.

Wenn wir einmal von der Annahme ausgehen, daß bei einer sinnvollen Landnutzung genügend Anbaulächen zur Verfügung stehen würden, um die derzeitige Weltbevölkerung zu ernähren, dann dürfte es in erster Linie nur noch an einer gezielten Förderung mangeln, um mit den vorhandenen Kenntnisse ausreichend Nahrungsmittel zu produzieren. Auch die Agrarüberschüsse der Industriestaaten ließen sich in diesem Zusammenhang besser als bisher einsetzen. Ich denke, wenn sich die Ernährungssituation vieler Länder grund-

sätzlich ändern würde, könnte es in wenigen Jahren mehr als genug neue Handelspartner geben, die uns in Europa und in den anderen reichen Ländern wiederum helfen würden die Strukturkrise zu überwinden.

Zeit zum Nachdenken: Zeit Wirtschaftsprozesse *Zu-Ende-Zu-Denken!*

Seit ich Rentner bin, habe ich mehr Zeit, die Vorgänge unseres Wirtschaftslebens kritisch zu beobachten. Mir sind seither einige Regularien des Marktprozesses bewußt geworden, die eine entscheidende Langzeitwirkung auf unsere Wirtschaft ausüben. Ich habe damit begonnen, die Konsequenzen dieser Regelmechanismen weiterzudenken und stelle dabei fest, daß zur Zeit einige Parameter zunehmend einen kritischen Punkt erreichen. Dies könnte sehr schnell zu einer negativen Beeinflussung des Wirtschaftsgeschehens führen. Wenn man das komplexe Netzwerk möglicher Beeinflussungsfaktoren ein wenig durchschauen will, muß man sich jedoch Zeit nehmen. Dazu hatte ich früher aber kaum Gelegenheit und ich muß gestehen, auch nicht den ernsthaften Willen. Deshalb ist mir die heimliche Zuspitzung der Wirtschaftssituation, wie wir sie jetzt bereits in der Auto- oder Stahlindustrie erleben, nicht bewußt geworden.

Gibt es Alternativen zu einer Arbeitslosigkeit großen Ausmaßes?

Wenn ich mir vorstelle, daß nur einige dieser Regelmechanismen des Wirtschaftsgeschehens den kritischen Punkt überschreiten würden, wäre eine Arbeitslosenrate von 20 % und mehr, für Europa, nicht zu hoch gegriffen. Stelle ich demgegenüber einen potentiellen Markt von 4 Milliarden Menschen vor, der durch rechtzeitige Hilfeleistung, im Sinne einer "Hilfe zur Selbsthilfe" erschlossen worden

wäre, dann dürfte von Wirtschaftskrise und damit von einer drohenden Arbeitslosigkeit größten Ausmaßes keine Rede sein. Unser Wirtschaftswachstum könnte weiterhin stattfinden und unsere Arbeitsplätze sichern.

Nur würde dieses Wirtschaftswachstum vielleicht unter einem etwas anderen Vorzeichen stehen. Nämlich weniger auf dem Gebiet der Hochtechnologie, sondern erst einmal auf dem Gebiet einer kreativen Unterstützung mit einfachsten Mitteln. Später könnten wir sicher auch Traktoren verkaufen, die dann aber mit selbst produziertem Biogas oder mit gespeicherter Sonnenenergie oder einer Vielzahl anderer innovativer Lösungen betrieben wären.

Läßt sich das brach liegende Know-how der Rentner für eine sinnvolle Sozialaufgabe reaktivieren.

Ist dieser positive Regelkreis nicht ein faszinierender Gedanke, der gleichzeitig auch noch dazu beitragen könnte, unsere Umweltsorgen zu verkleinern und die weltweiten Konflikte, die im Zusammenhang mit Ungerechtigkeiten bei der Verteilung der Rohstoff- und Energie-Ressourcen stehen, zu verringern.

Wenn ich mir nun vorstelle, wieviel Menschen allein in Europa im Rentenalter sind und vielleicht genauso wie ich nach einer wirklich sinnvollen Betätigung suchen, so verkümmert hier ein gewaltiges Arbeits- und Kreativitätspotential, das nur entsprechend reaktiviert und kanalisiert werden müßte. Mehr noch, mit einem jeden Rentner geht der Arbeitswelt nach einem oft erfahrungsreichen Leben ein unwiederbringliches Know-how verloren.

Durch neue Wege einer aktiven Einbeziehung vieler Rentner in weltweite Aufgaben einer weitsichtigen Zukunftsentwicklung wäre eine zweifach positive Wirkung zu erzielen: Zum einen könnte dieses

Engagement ein entscheidender Impuls für einen neuen Aufschwung sein. Zum andern würde vielfach neue Lebensfreude für alte Menschen zurückzugewinnen sein. Bleibt nur die Frage, wie dafür Bewußtsein geweckt und wie diese Gedanken schnell und konzentriert umgesetzt werden könnten, denn die negativen Regelmechanismen einer weltweiten Krise scheinen uns dazu nur noch wenig zeitlichen Spielraum zu geben.

Resümee: Rentner.

Erkenntnisse:	Kerngedanken:
Der Eintritt in den Ruhestand löst bei einem Rentner, der bis zum Schluß eine erfüllte berufliche Tätigkeit hatte, eine krisenhafte Wende im Denken aus.	Krise Umdenken
Auf der Suche nach Lebenssinn träumt er den Traum von einem erfüllten Lebensabend und entdeckt dabei den negativen Regelkreis einer egoistischen Inhumanität.	Frustration Egoismus Inhumanität
Er sieht die scheinbar ausweglose Situation der Verflechtungen einer krisenhaft sich entwickelnden Weltwirtschaft.	Weitsicht Pessimismus

<p>Er fragt sich, ob funktionierende Wirtschaftssysteme in der Dritten Welt eine Antwort auf brennende Zeitfragen sein könnten und ob das brachliegende Know-how der Rentner für eine sinnvolle Lebensaufgabe zum Aufbau neuer Wirtschaftspartner reaktiviert werden könnte.</p>	<p>Regelkreisdanken Hoffnung</p>
--	--------------------------------------

Ein Urlauber denkt über den Erholungswert des Urlaubs und den Sinn seines Handelns nach.

Die Flucht aus den Zwängen des Alltags.

Endlich bin ich im lang ersehnten Urlaub. Drei Tage ist es nun her, seit wir in Frankfurt gestartet sind. Ich liege im heißen Sand und lasse mich von der Sonne verwöhnen. Die zurückliegenden Tage im Geschäft kommen mir wie ein Alptraum vor. Ich wollte nicht mehr daran denken, einfach abschalten, aber es geht nicht. Ich habe den Eindruck, der Streß wird jedes Jahr größer. In unserem Geschäftsbereich sind jetzt etwa die Hälfte des ursprünglichen Personals entlassen. Und immer noch scheint es unserer Geschäftsleitung nicht zu genügen. Jetzt wird unter dem *Decknamen Lean-Production* ein weiterer Personalabbau, vor allem in meinem Bereich betrieben, obwohl ich seit etwa einem Jahr durch Neuentwicklungen und ständig wechselnde Kundenwünsche mehr Arbeit habe als je zuvor. Ich komme kaum noch dazu, einmal wirklich kreativ und in Ruhe über Projekte nachzudenken. Wenn ich jetzt im nächsten Monat die Arbeit von meinem Kollegen auch noch mitmachen muß, dann weiß ich wirklich nicht mehr, wie ich das leisten soll.

Die Arbeit als Konstrukteur hat mir früher Spaß gemacht. Doch diese Zeit ist lange vorbei. Wenn ich an die Arbeit denke, dreht sich mir schon der Magen herum. Und das schlimmste, es gibt keine Aussicht

auf eine Besserung der Situation. Zur Wahl steht nur weiterarbeiten bis zum Umfallen oder Arbeitslosigkeit. Unser Unternehmen verlagert zur Zeit alles was, nur irgendwie machbar ist, ins Ausland. Selbst bisher lukrative Automatisierungsvorhaben werden zusehends gestrichen, weil durch den Kostenvorteil an einigen Billigstandorten mit den alten Fertigungsverfahren zusehens Amortisationsrechnungen unterlaufen werden.

Ich frage mich, wie das weiter gehen soll. Am liebsten würde ich ganz aussteigen aus dieser Tretmühle, in der man immer nur noch mehr getreten wird. Aber ich habe Familie und ein Haus, das abgezahlt werden muß. Letztes Jahr hat der Erholungswert des 14 tägigen Strandurlaubs noch 1 Woche angehalten. Wenn es dieses Jahr so weiter geht, werde ich es nicht einmal schaffen, während des Urlaubs richtig abzuschalten. Das kann doch nicht Sinn und Ziel des Lebens sein, ständig unter einem immer mehr zunehmenden Druck leben zu müssen, der mich letztlich krank machen wird.

Der Regelkreis wachsender Frustration.

Ich frage mich, wie es zu einer solch frustrierenden Entwicklung überhaupt kommen konnte und versuche, den Regelkreis dieses zwanghaften Marktmechanismus herauszufinden, der mich zu zermalmen droht. Ich stelle fest, daß ich selbst eigentlich am Anfang und am Ende dieses Regelkreises stehe. Durch mein Konsumverhalten als Verbraucher, indem ich in der Regel nach dem billigsten Angebot greife, schaffe ich selbst immer mehr die Konkurrenzsituation und damit Konfrontation mit dem Weltmarkt für den Produzenten, bei dem ich wiederum selbst Mitarbeiter bin. Prinzipiell betrachtet bin ich es also selber, der meinen Arbeitsplatz zur Hölle macht und letztlich dafür sorgt, ihn zu verlieren. Ein echter Teufelskreis!

Bestandsaufnahme des Regelmechanismus, der Wirtschaftszwänge auslöst.

Ich denke weiter. Jedes Regelsystem hat Parameter, mit denen es zu regeln ist, und Bestandteile, die geregelt werden. Durch Beeinflussung eines oder mehrerer dieser Regelparameter oder Regelbestandteile kann der Regelkreis geändert oder auch umfunktioniert werden. Mir ist bewußt geworden, daß ich selbst sowohl Regler als auch geregeltes Glied in diesem Regelsystem bin. Das bedeutet aber, daß ich den Regelkreis nicht dadurch verändern kann, daß ich entweder den Regler oder das Regelglied austausche, denn dann würde ich mich selbst aus diesem Regelkreislauf entfernen müssen.

Es bedeutet vielmehr, daß ich an den Regelmechanismen und an den Informationen, die zu einer Beeinflussung der Regelung führen, etwas verändern muß. Weil ich aber selbst Regler und Geregelter bin, muß die Informationsverarbeitung und -aufbereitung in mir stattfinden, muß der Regelmechanismus von mir ausgehen und auf mich zurück wirken. Das würde aber bedeuten, der Regelvorgang ist ein Prozeß in mir, den ich selbst beeinflussen kann, indem ich die Informationsquelle selbst wähle, nach der ich meinen Lebens- und Arbeitsprozeß regeln will und in dem ich auch die Mittel der Regelung bestimme.

Auf den Punkt gebracht ist es mein Wille, der den Zugang für Informationen öffnet und es ist auch mein Wille, der die Handlung auslöst, die als Regelmechanismus wirkt. Sicher ist das Angebotspektrum der Einflußgrößen, die auf unsere Informationsaufnahme einwirken, sehr groß. Es reicht z.B. von sanfter Konsumverführung bis hin zu Manipulation und brutalem Zwang.

Es sind Gefühle, Triebe, Erfahrungen und vieles mehr. Genauso vielfältig sind die Mittel, derer wir uns zur Regelung unseres Verhaltens bedienen können. Aber letztlich haben wir immer die Möglichkeit, zu handeln oder zu verweigern. Das ist doch die Quintessenz unserer Freiheit als Menschen.

Die Schaltstelle wirtschaftlichen Handelns ist in uns.

Ich frage weiter nach der Schaltstelle in uns, in der die Auswahl sowohl der Informationen als auch der Handlungen getroffen wird. Es muß das Gehirn sein. Hier finden die Entscheidungsprozesse statt. Daraus aber würde sich als Konsequenz ergeben: die Qualität unseres Denkens, was immer darunter auch zu verstehen sein mag, entscheidet letztlich über die Zulassung der Informationen und auch über die Handlungen, die mein Leben bestimmen.

Welche Faktoren können die Qualität unseres Denkens bestimmen?

Jetzt bleibt noch die Frage zu klären, welche Faktoren die Qualität unseres Denkens bestimmen. Aber hier erkenne ich wieder unzählige Einflußgrößen, deren Wechselwirkungen das Spektrum ins schier Unendliche erweitern. Wenn ich als Mensch heranwachse, werde ich immer, mehr oder weniger willkürlich, diesem denkqualitätsformenden Spektrum ausgesetzt sein und von ihm eine wesentliche Prägung erhalten. Deshalb ist die Frage zu klären, ob unser Denken, unser Verhalten, unsere Handlungen und die daraus resultierenden Folgen unabänderlich, also Schicksal sind, oder ob wir eine Fähigkeit in uns besitzen, diese schicksalhafte Prägung zu überwinden?

Ich versuche mir wieder das Bild dieses einfachen Regelkreises vorzustellen. Ich sende als Verbraucher meine Willenssignale aus und

diese treffen auf mich selbst als Mitarbeiter des Produzenten. Dadurch wird sichtbar, daß der Wille der Antrieb zur Handlung und damit der bestimmende Faktor meiner Denkqualität ist. Aber wie erfolgt die Rückmeldung der Denkqualität des Mitarbeiters zum Verbraucher?

Die Folgen eines Einbahnstraßen-Regelkreises.

Jetzt wird mit einem mal deutlich, wodurch der Regelkreis für mich als Mitarbeiter immer enger wird. Er regelt nur in eine Richtung. Er regelt nur nach den Bedürfnissen und Wünschen meines Denkens und Wollens als Verbraucher. Er regelt nicht oder nur unzureichend nach den Bedürfnissen des Arbeitsgliedes, das ich selbst als Mitarbeiter bin. Es fehlt also schlichtweg die Rückkopplung, die dem Regelglied Verbraucher die Überlastung des Regelkreises beim Arbeitsglied Mitarbeiter anzeigt. Dazu wäre im Regelkreismodell ein Sensor erforderlich, der umgekehrt zum bisherigen Regelkreislauf den Realzustand beim Arbeitsglied abfragt und für die Regelung berücksichtigt.

Auf den Regelkreis Verbraucher - Arbeiter bezogen würde das bedeuten, daß der Verbraucher eine neue Sensibilität für die Belange des Mitarbeiters in einer Art rückwärts gerichtetem Kreislauf entwickeln müßte. Er müßte versuchen, sich in die Lage des Mitarbeiters zu versetzen, seine Belange zu spüren, um sie dann als Verbraucher zu berücksichtigen. Er müßte also die Bedürfnisse des Mitarbeiters in seinen Wünsche und Willensäußerungen in seine Überlegungen mit einbeziehen.

Da jedoch die meisten Verbraucher sich dieses Zusammenhangs nicht bewußt sind, also diesen Marktregel-Mechanismus nicht denken und die Sensibilität für den Nächsten als Mitarbeiter nicht ent-

wickeln wollen, findet ein Einbahnstraßen-Regelkreis statt, der dem Mitarbeiter in den Unternehmen immer mehr die Daumenschraube anzieht.

Grenze des Regelkreis-Denkmodells.

Dieses Modell des Regelkreises Verbraucher - Mitarbeiter ist jedoch eine auf ein Minimum reduzierte Vorstellung, die nur das Grundprinzip aufzeigen kann. In der Lebensrealität üben unzählige Faktoren und sich wiederum gegenseitig überlagernde sekundäre Regelkreise entscheidende Einflüsse auf die Marktsteuerung aus. Deshalb ist es für den Verbraucher in der Realität nicht so einfach, die erforderliche Sensibilität für die richtige Regelung des Marktgeschehens zu entwickeln, für die er aber trotzdem in letzter Konsequenz verantwortlich ist. Weil das Marktgeschehen so komplex und letztlich für den Einzelnen undurchschaubar scheint, aber trotzdem eine äußerst individuelle Sensibilisierung des einzelnen Verbrauchers stattfinden muß, helfen uns pauschale Betrachtungsweisen und Maßnahmen der Marktsteuerung, wie sie in der Vergangenheit angewendet wurden, nur noch begrenzt weiter.

Wenn das primäre Regelglied Verbraucher nicht selbst diese Sensibilisierung will und entwickelt, werden alle pauschal verordneten Maßnahmen nur unzureichend greifen.

Gesucht ist also eine Lösung, die eine rasch sich entwickelnde individuelle Sensibilisierung des Verbrauchers für einen letztlich globalen Regelkreis der Marktwirtschaft ermöglicht. Würde ich von einem Denkmodell ausgehen, daß alles, was Menschen denken, anerkennen, gelernt, sowie von Vordenkern und Organisationsstrukturen gelenkt sein muß, dann wäre bereits die Aufgabenstellung utopisch, ganz zu

schweigen von der Lösungserwartung. Doch ich glaube Menschsein bedeutet mehr!

Wie im Kleinen so im Großen: Ein negativer Mechanismus in globalen Regelkreisen.

Ich habe eingangs für mich und meine Lebens- bzw. Arbeitssituation fest-gestellt: so kann ich nicht weiter leben, so gehe ich kaputt. Ich brauche und will eine Änderung. Aber ist eine solche Veränderung überhaupt möglich, wenn ich mich eingebunden sehe in den Mechanismus eines globalen Verdrängungswettbewerbs? Ich denke, auch in unserer globalen Situation werden ähnliche negative Folgen im großen sichtbar, wie ich sie am Arbeitsplatz im Kleinen erlebe. Was bei mir im Unternehmen Vernichtung von Arbeitsplätzen durch kurzsichtigen Egoismus heißt, bedeutet weltweit eine Zerstörung elementarer Lebensgrundlagen. Also setzt unser kurzsichtiges Denken nicht nur dem Mitarbeiter die Daumenschraube an, sondern auch Natur und Umwelt. So wäre zu folgern, daß sich kurzsichtiger Egoismus langfristig immer überlastend und zerstörend auswirkt und somit ein prinzipieller Störfaktor globaler Regelkreise ist.

Grundprinzipien einer positiven Entflechtung.

Will ich nicht unter der Überlastung zerbrechen - das wäre Resignation - muß ich eine positive Lösung finden. Was also könnte geschehen, damit dieser Teufelskreis durchbrochen wird. Wenn es eine prinzipielle Lösung geben sollte, müßte diese auch am vereinfachten Regelkreis-Modell sichtbar werden.

Dort sehe ich, daß eine Sensibilisierung erforderlich ist für die Belange des Arbeitsgliedes. Was würde das aber konkret für mich als Mensch im Wirtschaftsprozeß bedeuten:

1. Ich müßte sensibler werden für die Bedürfnisse und das Leid der anderen.
2. Ich müßte mir mehr Zeit nehmen, die realen Gegebenheiten, Lebensprozesse und Wirkzusammenhänge gründlich zu erfassen und sie zu durchdenken.
3. Ich müßte versuchen, von den Menschen, von denen ich in irgend einer Form eine Leistung erwarte, eine Rückmeldung zu erhalten, in dem ich selbst aktiv auf die Betreffenden zugehe und mit ihnen in einen Dialog trete.
4. Aus der Erkenntnis, daß ich selbst irgendwann in der gleichen Situation sein könnte oder bereits bin - wie dieser von mir betrachtete Nächste - daß ich also selbst überlastetes Arbeitsglied in diesem Regelkreis sein könnte, müßte ich mein Konsumverhalten und meine Forderungen an den Markt ändern.

Veränderungen im Denken: Konsequenzen aus der Erkenntnis des Regelkreismodells,

Unterm Strich bedeutet das, den zwischenmenschlichen Beziehungen erheblich mehr Aufmerksamkeit als bisher zu schenken. Ich muß mehr Zeit als bisher dafür aufwenden, Wirtschaftsprozesse und Lebenszusammenhänge *Zu-Ende-Zu-Denken*. Wenn ich wie bisher nur darin den Sinn meines Lebens sehe, möglichst viel Zeit für Urlaub, für Hobby und für das Ausleben von Wunschträumen zu investieren, werde ich über kurz oder lang kaum noch Zeit und auch kaum noch Freude daran haben können, weil dann die negative Langzeitwirkung eines kurzsichtigen Egoismus die Freizeit und den Urlaub so begrenzen wird, wie ich das zur Zeit zu erleben beginne. Die Frage ist nur, wo und wie ich diese Zeitpotentiale besser investieren könnte.

Das Problem der zu knappen Zeit.

Dabei fällt mir auf, daß meine Zeit eine ähnliche Funktion wie Kapital erfüllt. Sie steht mir ebenfalls nur begrenzt zur Verfügung. Zeit kann ich gezielt investieren, kann auf das falsche Pferd setzen, kann mich dabei verzetteln oder kann sie einfach mit irgendwelchen Beschäftigungen gedankenlos vergeuden. Während ich nun hier am Strand liege und mich von der Sonne braten lasse, stellt sich mir die Frage, ob ich mit dieser Form von Urlaub meine Zeit wirklich sinnvoll investiere, meine Lebensqualität kurzfristig oder langfristig zu verbessern?

Ich frage mich weiter, was für mich Lebensqualität eigentlich bedeutet? Ist das alles hier auf dieser Insel nicht die Traumwelt eines Kindheitstraums, in die ich mich für eine gewisse Zeit wie in ein Schneckenhaus zurückziehe. Wenn ich das Schneckenhaus verlasse, stehe ich vor der Realität, daß ich die Zeit, die ich mir für diesen Traum genommen habe, nachher wieder schmerzhaft einarbeiten muß. Dabei habe ich die Jahre vorher nach dem Urlaub immer wieder die gleiche Erfahrung gemacht: Erholung ist nicht zu speichern. Wenige Tage nach Urlaubende war bereits jeglicher Erholungseffekt verflogen. Was ich wirklich brauche, ist die nötige Erholung jeden Tag. Die finde ich aber nicht, wenn ich vor den Dingen davonlaufe, die mir im Alltag das Leben zunehmend erschweren.

Die Macht der Reize über unsere Zeitprioritäten.

Ich muß an mein Hobby denken, in das ich in meiner Freizeit bisher viel Zeit investiere. Ich frage mich, ob ich nicht auch hier einem Kindheitstraum hinterherlaufe, wenn ich versuche, mit meinem Segelflugzeug so viel und so weit wie möglich zu fliegen. Ich frage mich, inwieweit ich hier nicht meiner Eigensuggestion auf den Leim gegangen bin und das nur noch nicht gemerkt habe, weil um mich lauter Gleichgesinnte sind. Im Flugverein befinde ich mich offenbar

unter Menschen, die einen ähnlichen Traum träumen. Ich überlege was ich wirklich tue, wenn ich den ganzen Tag fliege. Vieles wird fraglich. Ich sitze oft mehr als acht Stunden in einem engen Raum immer an der gleichen Stelle und kann mich kaum bewegen. Außerhalb der Plexiglashaube läuft, einem Film gleich, die Landschaft vorbei. Aus einer Höhe von meist weit über tausend Metern sind kaum die Details der Landschaft zu erkennen, die ich überfliege und zudem habe ich kaum Zeit, wirklich einmal hinzuschauen. Denn ich bin meist damit beschäftigt, Instrumente zu beobachten, Landkarten zu vergleichen und nach dem nächsten Aufwindgebiet zu suchen, mit dessen Hilfe ich wieder weiterfliegen kann. Die Steuerbewegungen für das Flugzeug, die ich mit Händen und Füßen ausführe, sind lange schon in Fleisch und Blut übergegangen. Ich steuere meist unbewußt und mechanisch reagierend auf die Informationen und Reize während des Fluges.

Wenn ich so nachdenke, entdecke ich immer mehr Tätigkeiten im Alltag, die ich mehr oder weniger mechanisch tue, weil ich von irgendwelchen Reizen dazu angetrieben werde. Ich denke in letzter Zeit manchmal an Filmaufnahmen, bei denen es um Einflußnahme auf Bewußtseinszentren von Affen ging. Da wurden Affen Sonden in bestimmte Regionen ihrer Gehirne einoperiert, mit denen ein Reizstrom gezielt eingebracht werden konnte. Es wurde einmal der Gehirnteil gewählt, der für die Nahrungsaufnahme zuständig ist und beim zweiten Versuchstier der Teil des Fortpflanzungstrieb. Jeder Affe erhielt ein kleines Rädchen. Wenn er daran drehte, wurde ein Reiz ausgelöst. Das Ergebnis war, daß beide Affen schon bald an nichts mehr anderem interessiert waren als am Drehen dieser Rädchen. Wenn der Reizstrom nicht zwischendurch abgeschaltet worden wäre, wären sie glatt verhungert.

Ich frage mich, inwieweit nicht auch wir uns mit unseren Reizen und Träumen in einer ähnlichen Abhängigkeit befinden. Ob wir wirklich frei sind in der Gestaltung unserer Zeit, oder ob schon lange

und immer häufiger unser Leben durch Reize bestimmt wird, denen wir nicht widerstehen können und auch nicht widerstehen wollen. Ich frage mich, wer wohl bei uns diese Reizströme rechtzeitig abschaltet, bevor wir verhungern, bevor uns die Lebensrealitäten einholen, weil uns eigentlich nur noch unsere Träume, unsere Freizeit, unsere Hobbys, unsere Befriedigungen interessieren?

Das Zeitpotential überdenken: Neue Zeitprioritäten setzen.

Ich versuche mir einmal vorzustellen, wie mein Leben anders aussehen könnte, wenn ich andere Prioritäten setzen würde, wenn ich den Dingen mehr Raum und Zeit einräumen würde, die letztlich meinen Wohlstand schaffen und auch langfristig sichern. Das wäre doch zwingende Logik, wenn ich auf der einen Seite mehr Zeit investiere, um zu konsumieren, muß bei begrenzter Zeitressource die Zeit immer knapper werden, die ich damit verbringe, das Konsumgut herzustellen.

Würde ich als Ausgleich wieder etwas mehr Zeit für die Herstellung, also für meinen Arbeitsplatz bereitstellen, dann müßte sich die Situation am Arbeitsplatz entspannen. Wenn ich also, auf welche Weise auch immer, einen Teil meiner Freizeit wieder dafür einsetzen würde, die Probleme der Marktwirtschaft und damit die meiner Arbeitswelt zu lösen, würde ich dort eine spürbare Entlastung und Erhöhung der Lebensqualität erfahren müssen.

Fehlendes Vertrauen verhindert mehr persönliches Engagement für die Arbeit.

Seit unser Unternehmen eine Schlankschrumpfung, vermeintlich nach japanischem Vorbild anstrebt, wird viel von dem selbstlosen Einsatz der Mitarbeiter in den japanischen Betrieben gesprochen,

die angeblich einiges ihrer Freizeit, also unbezahlt, für Belange des Unternehmens investieren, um neue Ideen zu entwickeln, um Konflikte zu bereinigen, um sich auszusprechen, um über die Zukunft nachzudenken und vieles mehr. Wenn ich mich an die Tretmühle erinnere, der ich nun seit einigen Tagen entflohen bin und an die Zusammenhänge aus meinen Regelkreis-Überlegungen, dann könnte ich mir vorstellen, daß mit einer Art freiwilliger Mitarbeit am Unternehmen dieser Teufelskreis zu durchbrechen wäre. Aber im Moment habe ich den Eindruck, als würde die Unternehmensleitung all diese Methoden und auch die Forderung nach unbezahlten Überstunden nur dazu benutzen, um noch mehr aus uns allen herauszuholen. Ich sehe keinen vertrauenswürdigen Ansatz, meine Freizeit zu investieren, wenn sich in meinem Unternehmen nicht grundlegende Dinge ändern.

Vertrauen und Zuversicht als Motor für Wirtschaftswachstum.

Ich erinnere mich an die 60er Jahre, wo überall in der Wirtschaft noch überschwenglicher Optimismus die Regel war. Damals waren die meisten Menschen voll Vertrauen auf eine bessere Zukunft, auf eine wachsende Wirtschaft. Ich denke, diese Hoffnung war der eigentliche Motor im Hintergrund dieses Wirtschaftswachstums. Aber genau diese beiden Faktoren fehlen heutzutage, und die Unternehmensleitungen haben darauf nur die Antwort: wenn ihr nicht besser und schneller arbeitet, werden wir eure Arbeitsplätze abbauen müssen. Das ist keine Vertrauensbasis, auf der ein neues, auch unentgeltliches, Engagement wachsen könnte. Ich würde in meiner jetzigen Situation viel darum geben, wenn es vertrauenswürdige Möglichkeiten geben würde, eine bessere Zukunft zu gestalten. Ich wäre bereit, dafür auch einen Teil meiner Freizeit zu opfern. Aber diese Tätigkeit müßte einen Sinn ergeben, der reale Hoffnung auf eine

bessere Zukunft darstellt. Es darf nicht nur beim Diskutieren bleiben, sondern es müßten Taten folgen, es müßte sich etwas Positives verändern.

Ist Sinnarbeit als freiwillige Dienstleistung für eine bessere Zukunft eine Utopie?

Ich denke an so etwas wie Sinnarbeit als eine Art Freiraum für ein *Zu-Ende-Denken* unserer Unternehmens- und Lebensregekreise, als Experimentierfeld für neue Wege ganzheitlicher Wirtschaftsführung, für neue Methoden und Strukturen, die wieder Hoffnung in die Zukunft wecken. Das könnte ein Weg sein, aus diesem Negativkreislauf auszubrechen, in dessen Strudel offenbar immer mehr auch unsere ganze Wirtschaft hineingezogen wird.

Die Frage ist nur, wie die vielen unterschiedlichen Interessen, die in einem Unternehmen zusammentreffen, in einem solchen Denkprozeß zu einem gemeinsamen Ergebnis geführt werden sollen. Ich denke, wenn wir es nicht schaffen, immer mehr Menschen zum *Zu-Ende-Denken* der Dinge anzuregen, werden wir leider um die schmerzhafteste Erfahrung einer neuen Solidarität nicht herum kommen. So lange es den meisten Menschen noch gut genug geht, werden diese Gedanken von einer freiwilligen Sinnarbeit wohl Utopie bleiben müssen, ein Urlaubstraum also!

Resümee: Urlauber.

Erkenntnisse:	Kerngedanken:
---------------	---------------

<p>Ein Urlauber meint am Sandstrand den Zwängen des Alltags entfliehen zu können. Aber er stellt fest, daß er dieses Jahr noch weniger abschalten kann als die Jahre vorher.</p>	<p>Krise Nachdenken</p>
<p>Er beginnt über den Regelkreis seiner beruflichen Frustration nachzudenken und versucht eine erste Bestandsaufnahme des Regelmechanismus zu erstellen, der Wirtschaftszwänge auslöst.</p>	<p>Regelkreis Frustration</p>
<p>Er stellt fest, daß die Schaltstelle wirtschaftlichen Handelns in uns ist und so auch die Faktoren, die über die Qualität unseres Denkens bestimmen.</p>	<p>Folgerungen</p>
<p>Er beginnt die Folgen eines Einbahnstraßen-Regelkreises zu erkennen, sieht aber auch die Grenze des Regelkreis-Denkmodells</p>	<p>Weitsicht Logik Konsequenzen</p>
<p>Er stößt auf Grundprinzipien einer positiven Entflechtung und erkennt aus dem Regelkreismodell eine mögliche Veränderung im Denken und Konsequenzen für künftiges Handeln.</p>	<p>Logik Hoffnung</p>
<p>Er erkennt das Problem der zu knappen Zeit, die Macht der Reize und Verführungen über unsere Zeitprioritäten und die Notwendigkeit, das Zeitpotential zu überdenken und neue Zeitprioritäten zu setzen.</p>	<p>Zeitpotential Reize Umdenken</p>

Im fehlenden Vertrauen sieht er ein Haupthindernis für mehr persönliches Engagement für die Arbeit. Vertrauen und Zuversicht erscheinen ihm als Motor für Wirtschaftswachstum.	Mißtrauen Vertrauen Zuversicht
Er stellt die Frage: Ist Sinnarbeit als freiwillige Dienstleistung für eine bessere Zukunft eine Utopie?	Sinnarbeit Solidarität

Resümee eines kritischen *Zu-Ende-Denkens*.

Auslöser eines kritischen *Zu-Ende-Denkens*.

In den vergangenen Kapiteln habe ich die Geschichte von zwölf Menschen erzählt, die in irgendeinem Zusammenhang mit der Arbeitswelt und dem Wirtschaftsleben stehen. Es waren Menschen, die aus verschiedensten Gründen anfangen, über ihr Leben nachzudenken. Als auslösende Faktoren ihres kritischen Nachdenkens erkennen wir in allen Beispielen eine gewisse Lebenskrise, oder wie ich es zu Beginn dieses Kapitels bezeichnet habe, eine gewisse Leiderfahrung. Diese zwölf Beispiele sollen symptomatisch für derartige Krisenerfahrungen stehen, die in Zukunft bei einer sich verstärkenden Rezession vermehrt auf uns alle zukommen können. Dabei bin ich mir bewußt, daß es sich immer nur um eine sehr begrenzte und unvollständige Form der Darstellung von nahezu unendlich vielen denkbaren Situationen handeln kann.

Wir müssen lernen den Realitäten ins Auge zu schauen.

Ich habe versucht, ein assoziatives Denken sichtbar zu machen, das durch Krisen ausgelöst werden kann. Es sind insbesondere *Leider-*

fahrungen, die in den Realitäten einer zunehmend enger werdenden Welt verstärkt auf viele Menschen im Berufsleben zukommen werden, wenn wir an den auslösenden Faktoren nichts verändern können oder wollen. Da hilft auch kein Beschönigen, kein Verdrängen und Positivieren, da hilft letztlich nur eine ehrliche Antwort, die aber auf einer nachvollziehbaren Realität beruhen muß.

Deshalb meine ich, ist es wichtig, einmal gewisse Gemeinsamkeiten, sowohl der auslösenden Faktoren dieser Krisen, als auch gemeinsame Fragen, Wünsche, Sehnsüchte, Sorgen und Ängste zu suchen, auf die eine logisch nachvollziehbare Antwort gegeben werden kann und muß, wenn solche Krisen, *also Leiderfahrungen*, in Zukunft vermindert werden sollen.

Warum lohnt es sich, rechtzeitig über künftig mögliche Krisen nachzudenken.

So ist als erstes die Frage zu klären, warum es sinnvoll sein könnte, solche Krisen zu vermeiden, wenn wir Krisenerfahrungen doch als entscheidende, oft einzig wirksame Erkenntnishilfen erfahren. Ich meine, so lange das auf eine unbedenkliche Schmerzerfahrung zu begrenzen ist, etwa vergleichbar der Erfahrung eines Kindes, das seine Versuche mit einem noch warmen Ofen macht, mag das durchaus eine vertretbare Methode eines "learning by doing" sein. Wenn aber Kinder ohne zu schauen über die Straße rennen, ist eine klare Grenze dieser Methode erreicht. So müssen wir lernen, zu differenzieren. Das freie Spiel der Marktkräfte und damit verbundene Krisenerfahrungen mögen durchaus belebend und wichtig für die persönliche Erfahrung der Menschen sein. Wenn aber auslösende Faktoren auftreten, die massiv auf viele Menschen gleichzeitig wirken, dann besteht die Gefahr, daß ganze Ordnungsstrukturen, in denen Menschen eingebunden sind, in den Sog persönlicher Krisen-

erfahrungen geraten. Daß Menschen in gewissen Phasen einer Krise negativ und pessimistisch denken ist bekannt. Kommt es zu einer Häufung dieses Denkens, so wird das immer Auswirkungen auf das Unternehmen oder auf den Staat haben, weil solche pessimistischen Denkprozesse massensuggestive Ausstrahlung besitzen.

Deshalb scheint mir eine weitsichtige Vermeidungsstrategie wichtig und letztlich überlebensnotwendig. Wir stehen vor der Wahl: Wir können nicht nachdenken, um dann als Folge eine unkalkulierbare Krisenerfahrung zu machen, oder: Wir können unseren Verstand benutzen, damit wir solche kritische Situationen vermeiden. Wir Menschen besitzen die Fähigkeit, uns mit Hilfe unserer Phantasie in eine künftig mögliche Krisensituation hineinzudenken und können nach Auswegen suchen. Das hilft uns, solche Krisensituationen besser zu meistern. Indem wir gezielt nach logischen Auswegen aus einer Krise suchen und diese durchdenken, sind wir immer mehr vorbereitet, solche Krisen schnell und zielgerichtet zu überwinden, und können diese oft bereits im Entstehen vermeiden.

Selbstkritisches *Zu-Ende-Denken* am Beispiel: Gefahrentraining.

Ein typisches Beispiel für eine unmittelbar lebensentscheidende Form des *Zu-Ende-Denkens* ist das Gefahrentraining, das zur Zeit verstärkt und bewußter als in der Vergangenheit in verschiedensten Lebensbereichen eingeführt und betrieben wird. Ein Flugkapitän, der sich nicht immer wieder neu auf alle möglichen Gefahrensituationen vorbereiten würde, stünde in hohem Maße in der Gefahr, in Krisensituationen zu versagen. Das gleiche gilt für den Tanklastzugfahrer oder den Mann am Steuerpult eines Kernkraftwerks. Es ist eine altbekannte Tatsache, daß in Krisensituationen meist die Zeit zum Nachdenken fehlt und die Emotionen häufig das logische Den-

ken blockieren. Ich möchte einmal ein Beispiel aus der Luftfahrt anführen, das mir geradezu charakteristisch als Auslöser für eine solche Denkblockade erscheint: Vor Jahren ist eine Boeing 747 in einer Wüstengegend an den Start gerollt. Entgegen der Anweisung in der Kontrollliste zur Startvorbereitung wurden die Vorflügel an den Tragflächen nicht bereits während des Rollens ausgefahren, weil die Piloten eine Verschmutzung der Spindelantriebe durch Sandstaub vermeiden wollten. Der berühmte Sand im Getriebe, ich denke, das bedarf keiner weiteren Erklärung!

Dieser, von der Checkliste abweichende Vorgang, die Vorflügel erst unmittelbar vor dem Start auszufahren, war nach einigen Starts bereits zu einer gewissen Routine geworden.

Nachdem aber wahrscheinlich keine geänderte Checkliste benutzt wurde, geschah, was geschehen mußte. Eines Tages vergaßen die Piloten, die Vorflügel auszufahren. Das Flugzeug wurde wie üblich auf die vorher genau berechnete Startgeschwindigkeit beschleunigt und dann zog der Pilot die Nase des Jumbo wie gewohnt nach oben, um abzuheben und zu steigen. Das Flugzeug begann jedoch, unmittelbar nach dem Abheben kräftig zu schütteln und blieb zwar auf dieser Abhebehöhe in der Luft, aber ohne weiter zu steigen, weil die Luft die Flügel nicht richtig umströmen konnte. Durch die fehlenden Vorflügel entstanden große Verwirbelungen auf der Flügeloberseite, die das Schütteln verursachten und das Weitersteigen verhinderten. Von einer Sekunde auf die andere war jetzt eine Krisensituation eingetreten, die weder vorher im Flugsimulator erprobt, noch vom Piloten durchdacht worden war. Offenbar waren beide Piloten nicht in der Lage, in dieser Streßsituation die logischen Denkprozesse durchzuführen, die sehr leicht die nachfolgende Katastrophe hätten verhindern können. Der Jumbo war in diesem überzogenen Flugzustand gegen einen Hügel geprallt und zerschellt.

Allgemein gültige Prinzipien als Resultat aus dem Gefahrentraining.

Den Flugkapitänen der Luftverkehrsgesellschaften stehen zur Vorbereitung auf solche Krisensituationen immer perfekter durchdachte Simulationsprogramme in Flugsimulatoren zur Verfügung. Was aber tut der Durchschnittsmensch, um sich auf Krisensituationen gleich welcher Art vorzubereiten? Wie oft erleben wir im Winter Autofahrer, die bei der ersten Schlingerbewegung ihres Fahrzeugs auf schneeglatter Fahrbahn in panischer Angst auf die Bremse treten. Das Auto wird aber gerade dadurch unkontrollierbar und schleudert in den Graben oder in die Fahrbahn des Gegenverkehrs. Ängstliches Fahren im Schrittempo ist hier auch keine Lösung. Da hilft nur Training. Aber wieviel Menschen sind schon bereit, sich einem praktischen Gefahrentraining zu unterziehen.

Als Motorradfahrer, Autofahrer und besonders als Fluglehrer konnte ich die Erfahrung machen, daß es durchaus möglich ist, sich auf alle nur denkbaren kritischen Situationen vorzubereiten, ohne diese alle auch praktisch erproben zu müssen. Ich verbrachte mit meinen Schülern viel Zeit damit, über Gefahrensituationen zu sprechen. Wir versuchten, uns die Situation so gut wie möglich auszumalen und sie wie in einem gedanklichen Simulator zu durchfliegen. Eine wesentliche Erfahrung bei meinen Flugschülern und auch bei mir selbst war die Zunahme einer inneren Sicherheit und Gelassenheit gegenüber kritischen Situationen. Das Vertrauen, auch unbekannte Situationen richtig meistern zu können wuchs in dem Maße, wie Gefahrensituationen durchdacht und zu Ende gedacht wurden.

So ließen sich folgende allgemein gültige Prinzipien formulieren:

1. *Gefahrentraining ist ein konsequentes Einüben positiver Reaktionsmuster aus vorausschauend Zu-Ende-Gedachten möglichen Krisensituationen.*
2. *Gefahrentraining ist die logisch konsequente Vorbereitung des Intellekts auf gefährliche Situationen.*
3. *Gefahrentraining ist aber vor allem auch Einüben einer intuitiven Reaktionsfähigkeit zur Bewältigung möglicher noch unbekannter Krisensituationen.*
4. *Durch Gefahrentraining werden Grundvertrauen und positive Grundhaltung gegenüber kritischen Situationen vermittelt.*

Sind die Prinzipien des Gefahrentrainings auf allgemeine Lebensbedingungen übertragbar?

Ich denke, die Prinzipien eines rechtzeitigen Durchdenkens und Trainierens von Gefahrensituationen sind durchaus übertragbar auf viele kritische Vorgänge unserer Lebens- und Arbeitswelt und bewirken auch hier Sicherheit, Gelassenheit und vor allem Selbstvertrauen, auch schwierige Situationen meistern zu können. Mangelndes *Zu-Ende-Denken* der Dinge hat nicht nur Leiderfahrung oder teuer bezahltes Lehrgeld einzelner zur Folge, sondern kann in der Summierung zur Überlebensfrage ganzer Organisationen und Völker werden. Kritisches und zugleich positives *Zu-Ende-Denken* der Realitäten führt im Gegensatz dazu zu neuer Hoffnung und Freisetzung unbewußter Kreativität. Selbstverständlich lassen sich nicht alle möglichen Gefahren- und auch Lebenssituationen *Zu-Ende-Denken* und als Programm bereitstellen, das möchte ich noch einmal betonen. Aber indem wir immer wieder das *Zu-Ende-Denken* in verschiedensten Lebenssituationen einüben, schaffen wir in uns ein Grundvertrauen, aus dem intuitive Verhaltensmuster entstehen, die uns auch in unbekanntem Krisensituationen ein spontan richtiges Verhalten ermöglichen.

Gibt es eine Alternative zum *Zu-Ende-Denken*?

Wenn ich nun zum Schluß des Kapitels noch einmal die Denkprozesse aus den zwölf Krisenerfahrungen bewußt mache, werden zwei Dinge deutlich: In der Krise läuft der Denkprozeß meist assoziativ ungeordnet und emotional. Nachdem jedoch etwas Ruhe eingetreten ist, findet ein Nachdenken in einem durch die Krise erweiterten Denkhorizont eines größeren Regelkreises statt. Ob nun in der emotionalen Situation der Krise oder im darauffolgenden *Zu-Ende-Denken*, werden existentielle Fragen laut, auf die Antworten gesucht werden. Können diese Antworten nicht oder nur unzureichend gegeben werden, kann eine vorübergehende Krise leicht zu einer Dauerkrise werden und künftige Entwicklungsprozesse nachhaltig beeinflussen.

In einer jeden der zwölf Lebensgeschichten taucht als Kerngedanke Pessimismus auf, also eine negative Zukunftserwartung. Wenn überhaupt Ideen gedacht werden, die einen Ausweg aus der Krise darstellen könnten, ist die Beurteilung der Umsetzbarkeit ebenfalls mit pessimistischen Fragezeichen versehen.

Eine positive, optimistische Einschätzung unserer Zukunft scheint mir jedoch außerordentlich wichtig für eine Stärkung unserer Unternehmen, aber auch generell für die Fortentwicklung der sozialen Marktwirtschaft. Deshalb meine ich, wäre es eine der wichtigsten Aufgaben in Wirtschaft und Politik, positiv-realistische Akzente zu setzen. Auf die Situation des einzelnen Staatsbürgers und Mitarbeiters bezogen aber bedeutet die Erkenntnis aus den zwölf Krisenerfahrungen und aus den Beispielen des Gefahrentrainings, daß wir vor einem *Zu-Ende-Denken* der Dinge nicht davonlaufen können, daß es eigentlich keine Alternative zu einem rechtzeitigen *Zu-Ende-*

Denken gibt, wenn wir künftige Krisen vermeiden und für unsere Wirtschaftsentwicklung einen positiven Beitrag leisten wollen.

7. Die ethische Unternehmensbasis: Grundformel des *Wirtschafts-Organismus*.

Leserhinweis zum 7. Kapitel.

Worum geht es?

In diesem Kapitel geht es um eine **Grundwerteordnung**, die aus existentiellen Grundbedürfnissen des Menschen in der Arbeitswelt und aus seinen Lebensumständen abzuleiten ist. Von der logisch konsequenten Einbeziehung essentieller menschlicher Bedürfnisse in die Unternehmensethik wird in Zukunft in einem hohen Maße die Mobilisierung der Mitarbeiter, die Freisetzung der Human-Ressourcen, und damit der Erfolg des Unternehmens abhängen. Worum es mir geht, ist in folgender Aussage von Carl Friedrich von Weizsäcker zur Genetik des Menschen prinzipiell ausgedrückt:

"Wer das naturgesetzliche Funktionieren des Organismus völlig durchschaute, der müßte aus der bloßen Kenntnis der DNS-Kette des Kerns einer beliebigen Zelle dieses Organismus die Gestalt und Funktionsweise des ganzen Organismus herleiten können."

Ich meine, wenn der Bauplan eines ganzen Menschen sich im Mikrokosmos einer Zelle auf die Erbinformationskette (DNS) als Grundformel des Lebens reduzieren läßt, müssen wir in den makrokosmischen, größeren Strukturen unserer Unternehmens- und Wirtschaftsorganisationsformen eine in gewisser Weise vergleichba-

re Ordnungsstruktur finden können. Ich gehe deshalb von zwei Grundthesen aus:

1. These:

Es gibt ein dem menschlichen Organismus vergleichbares Entwicklungsideal einer Wirtschaftsorganisation.

2. These:

Es gibt eine Unternehmens-Grundwerteordnung eine Unternehmens-Erbinformation die eine rasche Fortentwicklung zum Idealen hin ermöglicht.

Mit diesen beiden Thesen will ich ausdrücken, daß eine zukunftsoptimierte Organisationsform eines Unternehmens nur auf einer alle Strukturen verbindenden und durchdringenden Grundwerteordnung möglich ist. In dieser *Unternehmens-Erbinformation* sind wiederum alle essentiellen Bedürfnisse des Menschen zu berücksichtigen. Diese unternehmensethische Grundformel des Wirtschaftsorganismus kann und darf kein theoretisches Konstrukt sein, sondern muß sich aus den realen Fakten des Lebens, aus logischen Schlußfolgerungen *Zu-Ende-Gedachter* Regelkreise ableiten lassen und krisenhaften Erfahrungen standhalten können. Sie muß letztlich die ethische Basis eines jeden Menschen sein können, auf der zwischenmenschliche Vereinbarungen stattfinden, aus der neue solidarische Vernetzungen in Arbeitsgruppen, Unternehmens-Organen und Wirtschafts-Organismen im Sinne einer konzertierten Aktion weitsichtigen unternehmerischen Handelns erwachsen.

Voraussetzungen, für das Erreichen eines Entwicklungs-Optimums von Wirtschaftsorganisationen.

Gesellschaftsform und Wirtschaftsentwicklung beeinflussen sich gegenseitig.

Wirtschaftsorganisationen sind in ihr Umfeld eingebunden und somit untrennbar mit den Strukturen der Gesellschafts- und Staatsformen verbunden. In den Regelkreisen der Marktmechanismen findet eine gegenseitige Beeinflussung und Überlagerung statt. So ist die Frage nach dem Entwicklungsoptimum der Wirtschaftsorganisationen untrennbar mit der Frage verbunden, welche Gesellschaftsform die Ausbildung des Optimums ermöglicht.

Es kann im Rahmen dieses Buches nicht um die Darstellung komplexer gesellschaftlicher Zusammenhänge gehen, sondern nur darum, prinzipielle Zusammenhänge aufzuzeigen. Ich meine, es genügt deshalb, wenn ich mich auf die beiden großen Gesellschaftsformen Demokratie und Kommunismus beschränke, weil bereits hier der *Wirkmechanismus* repräsentativ für alle anderen Gesellschaftsformen sichtbar wird.

Der Zusammenbruch einer sozialen Idee im Kommunismus.

Wir haben in den letzten Jahren den Zusammenbruch des kommunistischen Systems erlebt. Die kommunistische Idee entwickelte sich in der Entstehungsphase unserer industriellen Arbeitswelt, Anfang des 19. Jahrhunderts. Einer der stärksten Antriebe dürfte dabei jene Inhumanität gewesen sein, mit der die Unternehmer der Gründerzeit Menschen instrumentalisieren und funktionalisierten. Der Mensch wurde vielfach als reiner Produktionsfaktor gesehen und ohne Rücksicht auf die Menschenwürde skrupellos verschlissen. Einer der Grundgedanken des Kommunismus ist deshalb die gerechte Behandlung des Menschen und dessen Selbstverwirklichung. Was konnte nun an dieser Idee so falsch sein? Ich meine, der Hauptfehler

ist im *WIE* der Umsetzung zu suchen. Auch hier will ich mich auf nur wenige zentrale Gesichtspunkte beschränken: Zentralsteuerung der Wirtschaft, Abschaffung des privaten Eigentums, soziale Gerechtigkeit durch *Gleichmacherei*.

Zu welcher tragischen Fortentwicklung diese eigentlich gut gemeinten Ideen führten, lehrte und lehrt uns die Geschichte auf schmerzhaft eindringliche Weise. Die kommunistische Wohlfahrtswirtschaft degenerierte zu einem unbeweglichen, wenig produktiven, ja geradezu gelähmten Wirtschaftsorganismus. Anstatt frei zu sein, sind die Menschen aus dem Zwang des freien Marktes in die Unfreiheit eines *Zentralsteuerungs-Molochs* geraten.

Die soziale Marktwirtschaft: Ein Kompromiß aus zwei Weltanschauungen.

Als Gegenpol stand und steht die kraftvolle Entwicklung der freien Marktwirtschaft, die jedoch in verschiedenen Ländern, insbesondere in USA, mit unverhohlener sozialer Härte und Ungerechtigkeit verbunden war. Deshalb versuchten die Väter des Grundgesetzes bei der Gründung der Bundesrepublik die Idee einer Sozialen Marktwirtschaft in das Grundgesetz einzuarbeiten. Politiker wie Ludwig Erhard waren Motoren der Fortentwicklung dieser Wirtschaftsform, jedoch mit der Betonung des freien Spiels der Marktkräfte. Im Laufe der Jahre trat ein Mechanismus unseres demokratischen Gesellschafts-Systems in Tätigkeit, aus dem eine verstärkte Neigung zur Reglementierung und Institutionalisierung resultiert. Der anfänglich hohe Anteil freien Wettbewerbs am Wirtschaftsgeschehen wurden in immer mehr Bereiche ausgegliedert und in verschiedensten Monoporgesellschaften den freien Wirtschaftskreisläufen entzogen. Nach jüngsten Annahmen ist nur noch etwa ein Drittel unserer Wirtschaft den Bedingungen des freien Wettbewerbs ausgesetzt.

Das aber bedeutet, daß der überwiegende Teil unseres Wirtschaftssystems den selbstregulierenden Kräften des Marktes entzogen ist. Müssen wir uns deshalb wundern, wenn wir es zunehmend mit unbeweglich gewordenen monopolistischen Wirtschaftsstrukturen zu tun haben, die in ihrer Unflexibilität und Leistungsschwäche denen des Kommunismus immer ähnlicher werden.

Fehlentwicklungen der sozialen Marktwirtschaft werden sichtbar.

Seit in Verbindung mit dem Zusammenbruch der östlichen Wirtschaftssysteme und durch eine stärkere Konfrontation des Weltmarktes über die Europäische Gemeinschaft, immer mehr ein Wettbewerb der Wirtschaftssysteme einzelner Staaten entstanden ist, werden auch in unserem Land die erstarrten und meist unwirtschaftlichen Strukturen monopolistischer Wirtschaftsorganismen sichtbar. Unabhängig von unterschiedlichen Lohnniveaus müssen wir erkennen, daß hier ein neuer weltweiter Wettbewerb der sozialen Leistungen stattfindet. Firmenstandorte werden unter anderem aufgrund der Lohnnebenkosten ausgewählt.

Unser Wohlfahrtsstaat scheint in seinen Fundamenten angegriffen. Hongkong befindet sich nun nicht mehr auf der anderen Seite des Globus, sondern in Prag und an vielen anderen Orten in unserer unmittelbaren Nachbarschaft. Durch die Wirtschaftskrise 1993 wird sichtbar, daß wir in vielerlei Hinsicht zu weit über den Verhältnissen des Weltdurchschnitts gelebt haben, daß insbesondere in den Bereichen der Monopolwirtschaft – systemische Veränderungen entstanden sind, die uns jetzt trotz weitgehender Automatisierung nicht mehr wettbewerbsfähig sein lassen.

Bringt eine Privatisierungswelle die Lösung unserer Probleme?

Die allgemein verbreitete Rezeptur zur Lösung unserer Wirtschaftsprobleme heißt Privatisierung, heißt Ausgliederung aus monopolistischen oder zentralistischen Strukturen, heißt Konfrontation mit dem Wettbewerb einer freien Marktwirtschaft. So werden zur Zeit sowohl Staatsunternehmen als auch zu unbeweglich gewordene Konzerne in kleineren und kleinsten Einheiten dem Wettbewerb ausgesetzt. Für mich stellt sich die Frage, ob dieser Weg einer vorwiegend wirtschaftlichen Betrachtung der Marktfunktion nicht einen Rückschritt der Gesellschaftspolitik in die Anfänge der Industrialisierung darstellt. Ich meine, das was Menschsein bedeutet, ist nicht alleine in klingender Münze auszudrücken. Im 6. Kapitel habe ich an einigen Beispielen aufgezeigt, unter welchen immer höheren Druck die Menschen innerhalb des freien Wettbewerbssystems der Marktwirtschaft zwangsläufig kommen müssen, wenn jeder die Dinge nur unter rein wirtschaftlichen Gesichtspunkten betrachtet.

Ich denke, wenn wir jetzt nicht anfangen, die Prinzipien einer optimierten sozialen Wirtschaftsentwicklung klar zu erkennen und neu zu definieren, sind wir auf dem besten Weg, in einen weiteren Irrtum marktwirtschaftlicher Auswüchse hineinzustolpern, den viele unserer Mitbürger in einem ersten Stadium mit dem Verlust ihrer Arbeitsplätze bezahlen müssen. Dies aber könnte auch der Beginn einer negativen Wirtschaftsentwicklungsspirale mit ungewissem Ausgang sein.

Alle Gesellschaftsgruppen sind aufgerufen, das System der sozialen Marktwirtschaft weiterzuentwickeln.

Alle Gesellschaftsgruppen, insbesondere unsere zentralen Machtstrukturen der Wirtschaft wie Unternehmer, Gewerkschaften und Politiker, sind zu einer weitsichtigen, konzertierten Aktion der Fortentwicklung sozialer Marktwirtschaft aufgerufen. Andernfalls laufen wir Gefahr, mehr als nur einige soziale Absicherungen zu verlieren.

Die bisherige Entwicklung des freien Marktes in Europa sollte uns ein mahnendes Beispiel sein, wie Entwicklungen gänzlich anders als geplant verlaufen können. Durch Freisetzung der Finanzmittel, die im Zusammenhang mit den erhöhten Kosten durch die innereuropäischen Grenzen gebunden waren, erhoffte man eine Ankurbelung der Wirtschaft. Aufgrund vieler anderer Parameter, die ich hier nicht einzeln aufführen möchte, ist statt dessen eine Rezession entstanden. Wir werden uns wohl damit abfinden müssen, daß Wirtschaftsprozesse weder mit dem kleinen noch mit dem großen Einmaleins zu planen sind. Wichtiger scheint mir, daß wir die richtigen Rahmenbedingungen setzen, aus denen wieder eine gesunde Wirtschaftsstruktur wachsen kann.

So denke ich, müssen wir auch behutsam mit der Einführung eines gnadenlosen Verdrängungswettbewerbs innerhalb bestehender Wirtschaftsorganisationen umgehen. Durch überstürzte Strukturänderungen werden nicht nur viele Unternehmen derart destabilisiert, daß sie langfristig ihre Marktchancen verspielen, sondern über die Wechselwirkungen unserer Wirtschaftskreisläufe geschieht eine nachhaltige Beeinflussung anderer Bereiche, so daß wir insgesamt in Gefahr sind, weltwirtschaftlich ins Hintertreffen zu geraten.

Ein negatives Szenario des freien Wettbewerbs .

Ich will einmal ein Szenario zeichnen, das in einigen Entwicklungsschritten bereits Realität geworden ist. Auf den stetig wachsenden Kostendruck werden die Unternehmer bei weiter fortschreitenden ungezügelter Wettbewerbsbedingungen vorwiegend mit zwei Auswegen reagieren. Zum einen werden die Produktionen so weit als möglich in Billiglohnländer verlagert. In den Bereichen aber, in denen dies nicht möglich ist, werden die Unternehmen in kleinere und kleinste Einheiten aufgespalten und die Arbeitsleistung wird so weit wie möglich privatisiert. Im Klartext könnte das bedeuten, daß in Zukunft eine Fertigung in viele kleinste Funktionseinheiten aufgeteilt wird, die jeweils von selbständigen Unternehmern bedient werden. Dadurch würden auf Dauer nahezu alle bisherigen Blockierungen verkrusteter Institutions-Hierarchien und viele der kostensteigernden sozialen Schranken zu umgehen sein. Es würde unmerklich, aber stetig wachsend, eine Ellbogengesellschaft ungeahnten Ausmaßes entstehen.

Wenn dazu noch zunehmende Verteilungskämpfe einer stagnierenden Wirtschaft, gepaart mit wachsender Arbeitslosigkeit und einem fortschreitenden Verlust ethischer Grundwerte zusammentreffen, ist mit einem kaum noch zu kontrollierenden Negativkreislauf der Wirtschaftsentwicklung zu rechnen.

Die Gewerkschaften würden unter dem Druck einer wachsenden Zahl von Arbeitslosen und durch den Erfindungsreichtum der Unternehmer, die zunehmend jeden Ausweg zur Umgehung sozialer Errungenschaften nutzen würden, ihren Einfluß weitgehend einbüßen. Selbst der Staat wäre unter den derzeit bestehenden Möglichkeiten eines freien Wettbewerbs gezwungen, viele soziale Errungenschaften rückgängig zu machen, weil sonst eine immer stärkere Abwanderung des Kapitals in Billiglohnländer bevorstehen würde.

Ist die Festung Europa eine Antwort auf die Krise?

Der Staat könnte auf eine derart unsoziale Entwicklung mit neuen Wettbewerbsbeschränkungen antworten. Eine politische Antwort darauf könnte *"Festung Europa"* heißen: ein Europa, das seine Grenzen nur dort öffnet, wo es lukrativ ist und das innereuropäische Marktgefüge nicht gestört wird. Aber das würde eine weitere Abschottung eines jetzt bereits in einem hohen Maße übersättigten Binnenmarktes der Industriestaaten bedeuten, an dem wir Deutschen aufgrund sinkender Wettbewerbsfähigkeit ohnehin immer mehr Anteile verlieren. Es würde uns eine Massenarbeitslosigkeit ungeahnten Ausmaßes, mit einem kaum kalkulierbaren Rückgang der Wirtschaft drohen. Für den verbleibenden Nachholbedarf und den aufgrund eines zu erwartenden Bewußtseinswandels im Verbraucherverhalten geringeren Neubedarfs werden bei zunehmender Automatisierung und Qualitätssteigerung weniger Mitarbeiter zu beschäftigen sein als in der Aufbauphase unserer Wirtschaft. So betrachtet, befinden wir uns in einer ausweglos scheinenden Zwickmühle: zermahlen wird dabei vor allem unsere eigene, mühsam erworbene Lebensqualität.

Die Krise der sozialen Marktwirtschaft entpuppt sich als eine innere Führungskrise.

Aber, so frage ich, gibt es wirklich keine Alternative zu dieser bestürzenden Entwicklung? Betrachten wir doch einmal den Vorgang einer Privatisierung von seiner prinzipiellen Seite. Das Unternehmen wird in kleineren, überschaubareren Einheiten in die Verantwortung von Privatunternehmen gegeben, die Mitarbeiter auf eine sehr unmittelbare und persönliche Weise führen. Daraus entstehen Selbstorganisations-Gruppen, die je nach Führungsqualität oder Marktkonfrontation, mehr oder weniger effizient arbeiten werden.

Es werden also zwei Wesenselemente der Mitarbeiterführung sichtbar, von denen wir bisher glaubten, sie systematisieren und wegrationalisieren zu können. Somit wird in der jetzt propagierten Umkehr zum *Verdrängungs-Wettbewerb* in Wirklichkeit eine verbreitete Unfähigkeit zu einer menschengerechten inneren Unternehmens- und Wirtschaftsführung dokumentiert.

Die Renaissance einer ethischen Führung als Alternative zu unsozialen Entwicklungen der Marktwirtschaft.

Würden wir in den vorhandenen Unternehmensstrukturen die Voraussetzungen zur Selbstorganisation statt durch Privatisierung aus einer ethischerneuertem und persönlicheren Menschenführung schaffen, würde durch eine bessere Identifikation der Mitarbeiter ein ähnlicher Effekt zu erzielen sein können, wie bei einer Privatisierung. Nur die Voraussetzungen für eine qualitative Fortentwicklung der sozialen Marktwirtschaft und einer optimierten Entwicklung der Unternehmen wären ungleich besser. Ich denke, wenn aus einer neuen persönlichen Führung im Sinne der im 5. Kapitel beschriebenen Moderation bei den Mitarbeitern die Einsicht wächst, daß organisatorische Unbeweglichkeit, der Schlendrian am Arbeitsplatz und vieles mehr so etwas wie Betrug am Kunden sind, also ungerechtes Verhalten gegenüber der Gesellschaft, das uns am Ende des Regelkreises wieder selbst trifft, dann wird eine neue Leistungsbereitschaft aus Einsicht wachsen, nicht aber aus dem Druck auswegloser Marktkonfrontation.

Die Mitarbeiter werden begreifen, daß eine gemeinsam vereinbarte Ethik auf der Basis der Grundbedürfnisse zwischenmenschlichen Verhaltens Voraussetzung für eine qualitative Fortentwicklung unserer sozialen Errungenschaften ist. Durch positives Zusammenwirken aller Beteiligten am Prozeß der Marktwirtschaft auf ethischer Vereinbarungsbasis würden unserer Volkswirtschaft, im Gegensatz

zur skrupellosen Wettbewerbswirtschaft Synergie-Effekte ungeahnten Ausmaßes zugute kommen. Deshalb sollte das alleinige Rezept nicht Privatisierung und Wettbewerb lauten, sondern Rückbesinnung auf altbewährte Führungsprinzipien, in deren Mittelpunkt die Würde, die Wertschätzung des Menschen steht. Ich denke, eine solche freiwillige Einsicht aus der Notwendigkeit der Lebensrealitäten würde uns besser zu Gesicht stehen als Zwang und Manipulation oder *Motipulation* eines ungezügelter Wettbewerbs.

Resümee:

Nach dem Zusammenbruch des Kommunismus befinden wir uns heute in einer Krise der sozialen Marktwirtschaft. Als ein bisher gut funktionierender Kompromiß aus ungezügelter Konkurrenzdenken und sozialem Engagement ist die soziale Marktwirtschaft eine der größten Leistungen weitsichtigen, menschlichen Geistes zur Schaffung einer humaneren Welt. Nun jedoch droht eine weitgehende Demontage sozialer Errungenschaften. Die Ursache des Versagens scheint vor allem auf mangelnde innere Führung zurückzuführen zu sein.

Das derzeit praktizierte Allheilmittel lautet: Zurück zum freien Wettbewerb! So sind wir auf dem besten Wege diese Errungenschaft einer humanen Hochkultur gegen den Dschungel des freien Marktes einzutauschen. Das Resultat aus dieser Entwicklung dürfte ein Rückfall in die vielgesichtigen Formen einer Ellbogengesellschaft sein.

Ich meine, die Lösung unserer Wirtschaftsprobleme ist weder in einem regulierten und zentralisierten sozialistischen System, noch in einem deregulierten und dezentralisierten System einer freien Marktwirtschaft oder in irgendwelchen systematisch konstruierten Mischformen zu finden. Keines der Systeme wird auf Dauer funktionieren, wenn die Menschen nicht beginnen, die Wirtschafts- und

Lebensprozesse auf einer ethischen Basis *Zu-Ende-Zu-Denken*. Das, was wir wirklich brauchen, ist keine Systematisierung in unpersönlichen Funktionsstrukturen, sondern die Deregulierung der bestehenden Systeme durch Menschenführung auf einer verbindlichen und logisch begründbaren Vereinbarungsethik einer Grundwerteordnung.

Die dritte Säule innerster Führungsprinzipien: Grundwerteordnung.

Das *Zu-Ende-Denken* in logischen Regelkreisen als Erkenntnisbasis.

Überall in der Natur finden wir Vernetzung in Regelkreisen. Besonders in der Natur des Menschen, in der Funktionalität seines Organismus, den ich im 3. und 4. Kapitel als das Organisationsideal dargestellt habe, können wir vielfältigste, sich überlagernde Regelkreise entdecken, die insgesamt eine logische Vernetzung des *Organismus Mensch* darstellen. So liegt die Schlußfolgerung nahe, daß die funktionale Basis der Wirkmechanismen eines Organismus immer aus der Logik *Zu-Ende-Gedachter* Lebens-Regelkreise abzuleiten sein muß. Demnach müßte sich die ethische Basis einer Konsens-Kultur, aus der sich innerste Führungsprinzipien einer konzertierten Unternehmensaktion herleiten, aus realen Gegebenheiten menschlicher Erfahrungen stammen.

Den Menschen der vergangenen Jahrhunderte wurde *all-zu-oft* eine Ethik im "Du-Sollst" vermittelt, ohne diese ausreichend logisch zu begründen. Der freie Mensch, der aus freier Erkenntnis hoch motiviert in einer konzertierten Aktion in Unternehmen mitarbeiten, mitwirken, mitgestalten soll, würde eine "Du-Sollst-Ethik" ohne *absolut* logische Begründung nicht als Konsensbasis anerkennen:

Du darfst dich so oder so verhalten, weil es sinnvoll und logisch ist und weil es letztlich die Basis unseres gemeinsamen Erfolges sein wird, muß künftig als Handlungsmaxime gelten.

Die ethische Unternehmensbasis muß im logischen "Du-Darfst" der menschlichen Grundbedürfnisse begründet sein.

Die Begründung der ethischen Unternehmensbasis muß demzufolge aus der Logik des Zu-Ende-Denkens im Lebensregelkreis erfolgen, also aus der Umkehr im Denken, aus der Rückmeldung, aus dem Feedback unserer menschlichen Grundbedürfnisse.

Was sind unsere Grundbedürfnisse? Ich möchte dazu drei Bedürfnisarten unterscheiden:

- 1. Essentielle Grundbedürfnisse***
- 2. Emotionale Bedürfnisse***
- 3. Individuelle Wunschbedürfnisse.***

Aus dieser Einteilung ergibt sich eine grundsätzliche Zweiteilung der Bedürfnisprioritäten zwischen vorrangig lebensnotwendigen und sonstigen individuellen Bedürfnissen, wie ich sie einmal bezeichnen möchte. Diese Unterscheidung ist deshalb erforderlich, weil die ethische Norm, die ich darstellen will, von den Grundbedürfnissen unseres Menschseins ausgehen muß, wenn sie allgemein verbindliche Konsensbasis sein soll. Warum kann die ethische Norm nicht von den individuellen Bedürfnissen abgeleitet werden? Die *individuellen Bedürfnisse*, diese unterschiedlichsten emotionalen Bedürfnisse und die schier unendlichen Möglichkeiten individueller Wunschbedürfnisse würden aufgrund ihrer vielfältigen Möglichkeiten eine Einigungsbasis praktisch unmöglich machen. Diese *individuellen Be-*

dürfnisse müssen sich in den Rahmen der Grundbedürfnisse einordnen lassen, wenn Gemeinschaft funktionieren soll.

Eine Unterscheidung zwischen elementaren und individuellen Bedürfnissen ist in der Lebenspraxis nicht einfach, weil individuelle Bedürfnisse, wenn sie in Interessengruppen zusammengefaßt artikuliert werden, oft wie Grundbedürfnisse erscheinen. Werden diese individuellen Gruppenbedürfnisse jedoch in irgend einer Form zur verbindlichen Norm erklärt, dann erfolgt langfristig die Meinungsverschiedenheit, der Dissens, die Spaltung einer Organisation.

Ich denke, daß viele Ursachen einer derzeit herrschenden Uneinigkeit genauso wie eine verbreitete Orientierungs- und Führungslosigkeit in unseren westlichen Demokratien darin ihre Wurzeln begründen.

Wenn wir also eine ethische Konsensbasis für Unternehmen schaffen wollen, müssen wir diese von den menschlichen Grundbedürfnissen ableiten. Das bedeutet aber nicht, daß die individuellen Bedürfnisse deshalb negiert werden. Es ist vielmehr wesentliche Aufgabenstellung, in der Umsetzung einer Unternehmensethik, größtmögliche Freiräume zu schaffen für die Einbeziehung individueller Bedürfnisse in den Unternehmens-Konsens.

Am Fußballspiel wird die Bedeutung regelnder Grundsätze aus den Grundbedürfnissen deutlich.

Ich möchte hier einen Gedanken von Prof. Karl Homann aufgreifen. Man könnte diese ethischen Grundsätze aus den Grundbedürfnissen auch mit den Spielregeln eines Fußballspiels vergleichen. Die Spielregeln sind die Vereinbarungsbasis, in die alle Beteiligten, ob Spieler oder Zuschauer, eingewilligt haben. Innerhalb dieser Regeln sind Freiräume für individuelle Handlungen, Bedürfnisse, eingeräumt. Würden jedoch die Zuschauer oder die Spieler immer wieder die Regeln gemäß ihren individuellen Bedürfnissen abändern können, wä-

re schon bald die gewohnte Struktur des Fußballspiels verloren und zwischen den Beteiligten würde massiver Zwist entstehen. Der Organismus Fußballspiel, der aus Spielern und Zuschauern besteht, würde sehr schnell seine Struktur verlieren. Ein aktuelles, aber um so tragischeres Beispiel hierfür, dürfte in einem wesentlichen Aspekt dieses komplexen Geschehens, der Zusammenbruch der staatlichen Grundwerteordnung im ehemaligen Jugoslawien gewesen sein.

Ein identisches Grundmuster läßt sich jedoch aus nahezu allen historischen Entwicklungen vergangener Hochkulturen ableiten. Wenn eine Kultur erfolgreich war und einen hohen Lebensstandard erreichte, wurden die vorher wenigen Grundsätze einer höchstmöglichen Bedürfnisübereinstimmung immer mehr mit *Individual-Bedürfnissen* verwässert. Die Langzeitfolge war im Regelfall der Niedergang der Hochkultur. So ist zu erkennen, daß die reinste Form der Bedürfnisübereinstimmung, aus der die organismusbildende Kraft einer Hochkultur wächst, am Anfang in der Krise der "*Noch-Nicht-Hochkultur*" zu finden.

Wenn wir also nach den essentiellen Bedürfnissen suchen, aus denn wir unsere absolute Unternehmensethik ableiten wollen, müssen wir unser Augenmerk dort hinrichten, wo Mangel herrscht, wo Krisenerfahrung gemacht wird. Im 6. Kapitel habe ich über Krisenerfahrungen berichtet, die Menschen zum Zu-Ende-Denken ihrer Lebensprozesse anregen. Hier werden viele dieser essentiellen Bedürfnisse sichtbar, die ich im folgenden Abschnitt zusammen mit anderen Regelkreisüberlegungen in einer zwölfteiligen Unternehmensgrundformel zusammenfassen will.

Zwölf innerste Prinzipien der Unternehmens-Grundformel.

Noch ein Unternehmensleitbild mehr?

Aus den zwölf Lebensgeschichten des 6. Kapitels erfahren wir einiges über essentielle Grundbedürfnisse des Menschen. Es sind Darstellungen von Krisenerfahrungen, sind Situationen, in denen Mangel herrscht. Wenn wir jetzt diese und andere Erfahrungen in eine Unternehmensformel bringen wollen, stehen wir erst einmal vor einer Vielzahl von Möglichkeiten, diese Grundbedürfnisse in Unternehmensleitbildern auszudrücken. Bekanntlich sind Unternehmensleitbilder keine Erfindung unserer Tage, und so existieren zwischenzeitlich unzählige Ausbildungsformen. Wenn ich nun die Grundwertordnung definiere, die als Basis einer neuen Vereinbarungskultur eines optimierten Unternehmens dienen soll, geht es nicht darum, diesen vielen Unternehmensleitbildern ein neues hinzuzufügen. Es sollen vielmehr die innersten Grundprinzipien dargestellt werden, die unverzichtbar sind, wenn ein Unternehmen den Weg einer zukunftsorientierten Entwicklung gehen will.

Gegenseitige WERTSCHÄTZUNG: Der Urgedanke der Vernetzung.

In Analogie zur Biologie unseres Menschseins, bei der das Leben sich aus einer befruchteten "Urzelle", Zelle für Zelle, entfaltet, gehe ich davon aus, daß auch in der *Unternehmens-Biologie* so etwas wie ein innerster Kern einer ethischen Norm da sein muß, aus dem die konzertierte Aktion eines Unternehmens erwächst. So denke ich, ist der *Urgedanke* der Vernetzung, der Kommunikation, des Dialogs, also das, was letztlich alle mit allem verbindet, die **gegenseitige Wertschätzung**, die Achtung der Würde des Gegenüber. Weil die Menschenwürde herausragende Bedeutung besitzt, ist sie im Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland in den Artikeln 1 bis 19 detailliert beschrieben und garantiert.

In einem nächsten Entfaltungsschritt der *Unternehmens-Biologie* aus dem Urgedanken der Wertschätzung ergeben sich für mich zwölf unabdingbare Prinzipien einer innersten Unternehmensführung, einer innersten Unternehmens-Logik, aus denen dann alle anderen Ausführungsbestimmungen und Vereinbarungen abzuleiten sind.

12 Grundprinzipien spiegeln sich in allen Vernetzungsstrukturen.

Wenn ich noch einmal die Erkenntnisse der Biologie als Vergleich bemühe, wird eine Besonderheit der Gliederung und Systemdarstellung dieses Modells sichtbar. Während wir üblicherweise versuchen würden uns Denkmodelle zu schaffen, die eine klare Gliederung der unterschiedlichen Prinzipien ermöglichen, stellen wir bei der Zellteilung fest, daß die Grundprinzipien, die Erbinformation, sich immer wieder neu abbildet. Das aber würde auf das Unternehmensleitbild übertragen bedeuten, daß sowohl der Ausgangspunkt der Unternehmensethik, als auch die innersten Prinzipien in allen Ausführungsbestimmungen immer wieder abgebildet sein müssen. Um noch einmal deutlich hervorzuheben: Jedes dieser zwölf Prinzipien muß sich in jedem anderen Prinzip und in den Umsetzungen der Unternehmensleitbilder widerspiegeln. Damit ist natürlich eine Gliederung nur schwer möglich, und die Darstellung muß immer überlagernd und in sich selbst vernetzend sein.

Die Identifikation mit der Grundformel.

Aus dieser 12teiligen Grundformel der Unternehmens-Erbinformation können nun praktische Detaillierungen in jeweils unternehmensspezifischen Leitbildern erfolgen. Hier fließen Unternehmensziele, persönliche Aspekte und ethische Grundformel zu-

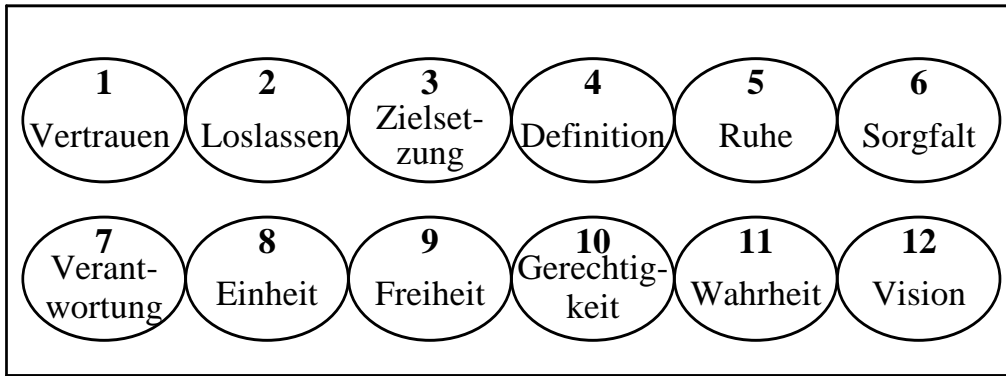
sammen. Unternehmensleitbilder sind Reflexionen der verantwortlichen Persönlichkeiten des Unternehmens. Das heißt, die führenden Köpfe des Unternehmens müssen ihre persönliche Prägung und damit ihre Identifikation einbringen können. Wenn es zu einer echten konzertierten Aktion in einem Unternehmen kommen soll, kann niemand auf Dauer seinen ganzen Einsatz einbringen, wenn nicht eine persönliche Identifikation stattfindet. Deshalb muß jedes Unternehmensleitbild Willensausdruck der führenden Kräfte eines Unternehmens sein. Nur dann kann es die Basis einer individuellen Vereinbarungskultur aller Beteiligten bilden.

Zwölf Ethik-Prinzipien und ihre Begründung aus den Grundbedürfnissen des Menschseins.

Zusammenfassung und Übersicht.

Ich möchte noch einmal betonen: Es geht nicht um die detaillierte Darstellung möglicher Unternehmensleitbilder, sondern um zwölf Ethik-Prinzipien, die innerstes Führungsprinzip aller anderen Ausführungsbestimmungen einer Unternehmensgrundformel, eines Unternehmensleitbildes, sein müssen, wenn das Unternehmen seine vollkommene wirtschaftliche und damit untrennbar verbundene soziale Entfaltung erfahren will.

Ich behaupte, daß eine optimierte Fortentwicklung der Unternehmen nur möglich ist, wenn folgende zwölf ethische Grundprinzipien in allen Ausführungsbestimmungen und Unternehmensvereinbarungen dominieren:



Eine Ethik muß sich, soll sie allgemein akzeptiert werden, als logische und folgerichtige Erkenntnis aus dem praktischen Leben ableiten und begründen lassen. In der nun folgenden Darstellung möchte ich jedes der zwölf Prinzipien in Beispielen *Zu-Ende-Gedachter* Regelkreise begründen, um so nachzuweisen, daß die hier dargestellten Grundprinzipien einer absoluten Ethik langfristig immer zum Erfolg eines Unternehmens beitragen werden. Da jedoch alles mit allem vernetzt sein muß und sich so jedes Ethikprinzip in jeder Ausführungsbestimmung widerspiegelt, läßt sich umgekehrt jedes Ethikprinzip von jedem Grundbedürfnis ableiten. Ich muß mich deshalb auf einige wenige Beschreibungen wesentlicher Zusammenhänge und Regelkreise beschränken und will es Ihnen als Leser überlassen, meine Behauptung an weiteren Beispielen zu prüfen.

1. Prinzip: VERTRAUEN.

Selbstvertrauen, Vertrauen zur Unternehmensleitung und den Arbeitspartnern, Grundvertrauen ins Leben.

Das Grundvertrauen ins Leben, in das Unternehmen, in die Arbeitskollegen, ins eigene Tun, ist die Basis einer jeden Fortentwicklung. Ohne Vertrauen, ohne die Zuversicht, daß uns eine Sache gelingen wird, werden wir nicht die Kraft und den Mut aufbringen, sie zu beginnen. Vertrauen kommt von Vertrautheit. Vertrautheit er-

wächst aus lebendigem Umgang mit Menschen und Prozessen. Vertrauen kann nur dort wachsen, wo Offenheit und Ehrlichkeit herrschen. Vertrautheit bringt Sicherheit und diese wiederum führt zur Geborgenheit. Im Geborgensein fühle ich mich eins mit der Solidargemeinschaft des Unternehmens.

Wenn ich den anderen, meinem Chef, vertrauen kann und mich angenommen fühle, kann ich meine ganze Persönlichkeit offenlegen und entfalten. Nur wenn ich darauf vertrauen kann, auch einmal etwas falsch zu machen, ohne daß mir dabei gleich der Kopf abgerissen wird, werde ich den Mut aufbringen, neue Entwicklungsschritte zu riskieren und werde bereit sein, unternehmerisch zu handeln.

Ohne Vertrauen in eine positive Zukunftsentwicklung unserer Lebensprozesse ist eine dauerhafte, zukunftsorientierte Entwicklung des Unternehmens nicht denkbar.

2. Prinzip: LOSLASSEN.

Loslassen von Bildern und Vorstellungen, Loslassen von Menschen, Loslassen von Dingen.

Loslassen ist das Urprinzip freier Entfaltung zur höchstmöglichen Entwicklungsstufe eines Menschen, eines Unternehmens, einer Sache.

Es ist Grundprinzip weisheitsvoller Weitsicht des Zu-Ende-Denkens der Lebensprozesse.

Wir besitzen die Fähigkeit zur Phantasie, zur kreativen Gestaltung, zu Intuition und Inspiration. Wir können uns alles nur erdenklich Mögliche vorstellen, können dieses planen und gestalten. Unsere Sprache ist ein Dialog der durch Worte hervorgerufenen Vorstellungsbildern. Diese sind jedoch immer durch ein persönliches Emo-

tions-, Wunsch- und Erfahrungsfilter auf unsere ganz persönliche Vorstellungswelt, auf unser Bewußtsein, angepaßt.

Wenn wir aber diese Vorstellungsbilder oder die daraus entstandenen Realitäten als absolut richtig und wichtig erkennen, wenn wir an diesen Vorstellungen festhalten und keine besseren Erkenntnisse zulassen, schaffen wir uns selbst den engen Denkraum, der uns letztlich an einer höheren Erkenntnis hindert. Ein Konstrukteur, der nicht gelernt hat, immer wieder neu seine Vorstellungen von einer Konstruktion loszulassen, um andere Ideen zuzulassen, wird nur mittelmäßige Entwicklungen aufs Papier bringen können.

Das immer neue Loslassen *liebgewonnener* Vorstellungen, Denkmotive oder Gewohnheiten ist entscheidend für die Zunahme an Erkenntnissen und Kreativität. Nur im Loslassen, im Überwinden, aller Denkgrenzen kann ich die letzte Wahrheit erfahren.

Wenn ich meine engen Denkraum loslasse, werde ich offener und damit freier. Ich werde kompromißbereiter, anpassungsfähiger und spontaner. Ich werde nicht nur in *Entweder-oder-Strukturen* denken, sondern mehr und mehr die Möglichkeit des *Sowohl-als-auch* einer bisher nicht bewußten Lebensfülle begreifen.

Nur wenn der Vorgesetzte seine Mitarbeiter innerhalb der Unternehmensziele und Grundvereinbarungen losläßt, sie in die persönliche Entfaltungsfreiheit entläßt, können sich die Humanressourcen entwickeln, die zur Bildung eines optimierten Unternehmens führen.

3. Prinzip: ZIELSETZUNG.

Zielkriterien, Zielauswahl, Zielqualität, Ausrichtung auf das Ziel.

Die Qualität unserer Ziele ist entscheidend für die persönliche und berufliche Fortentwicklung. Nur was wir uns zum Ziel setzen, kann letztlich Realität werden. Deshalb müssen die Unternehmensziele definiert und in unmißverständlicher Form mit den Mitarbeitern vereinbart sein. Das ethische Fundament des Unternehmens muß auf einer absoluten Grundwerteordnung basieren. Ob wir mittelmäßige, gute oder beste Produkte entwickeln und herstellen, ob wir eine mittelmäßige oder eine ideale Firma miteinander bauen, hängt ganz von unserer Zielsetzung ab. Nur wenn wir in allem das Vollkommene, also die höchstmögliche Vollendung anstreben, werden wir die beste der jeweils möglichen Entwicklungen erreichen können. Deshalb ist es wichtig, immer zuerst nach dem Ideal zu streben, um von dort her das Machbare zu entwickeln. Wenn wir uns das Ideal einer Sache, eines Prozesses, eines Systems, einer Beziehung zum Ziel machen, wenn wir uns also auf die *Vision des Vollkommenen* einlassen, schaffen wir in uns den größtmöglichen Kreativitätsfreiraum für Intuition, Inspiration und Innovation. In Denkprozessen, die das Ideal zum Ziel haben, findet eine immer größer werdende Erweiterung der Denkreislaufkreise statt. Es ist der Prozeß eines *Zu-Ende-Denkens* der Dinge, der aus Weitsicht zu immer neuen Einsichten gelangt. Daraus entwickeln sich neue, logische Erkenntnisse einer weisheitsvollen Zukunftsschau begründeter Zuversicht. In Zukunft werden nur die Betriebe eine rasche Fortentwicklung hin zu einem zukunftsorientierten Unternehmen erfahren, denen es gelingt, das "Kaizen-Prinzip" einer auf das Ideal gerichteten Zielsetzung auf breiter Mitarbeiterbasis zum Inhalt eines neuen positiven Denkens zu machen.

4. Prinzip: DEFINITION.

Definition der Unternehmens-Ordnung und der persönlichen Standpunkte.

Wir müssen unsere Ziele eindeutig definieren. Unklare Zielvorstellungen führen zu unklaren und unvollkommenen Lösungen. Definition ist ein interner Kommunikationsprozeß, der Klarheit über die eigenen Verhältnisse schafft. Das Unternehmen muß seine Standpunkte definieren. Daraus ergibt sich die Unternehmensordnung. Aber auch jeder Mitarbeiter sollte seine Interessen, seine Wünsche, seine Grundbedürfnisse kennen und definieren. Die Definition der Standpunkte ist Voraussetzung für einen kommunikativen Dialog, der als Ziel die Einheit einer konzertierten Unternehmensaktion hat. Aus der Definition ergeben sich die verbindlichen Konsequenzen einer Vereinbarungskultur, in denen sich die Realitäten des Unternehmens widerspiegeln. Wenn jedoch die Definition des Unternehmens nur als Makulatur, als inhaltsleere Phrasen von den Verantwortlichen mißbraucht werden, wird die Definition zur doppeldeutigen Beziehung, die aber immer destruktive Auswirkungen auf den gesamten Unternehmensorganismus haben muß. Unternehmensdefinition muß in der praxisbezogenen Kommunikation vorgelebte Umsetzung der Unternehmensstandpunkte sein, hinter der Führungskräfte mit ihrer ganzen Wahrhaftigkeit, mit ihrer ganzen Identifikation, stehen.

Wenn Unternehmen ihr Entwicklungsideal anstreben, muß die Definition in jeder Hinsicht vom Ideal her erfolgen. Nur wer immer wieder jeden Entwicklungsschritt vom Ideal her neu definiert, kann letztlich die Vollendung eines Entwicklungsprozesses erreichen. Im Dialog stellt der Rückbezug auf das Ideal die bestmögliche Konsensbasis dar. Wer das Ideal aber als Ziel definiert, um damit seine eigenen kurzsichtigen Interessen zu erreichen, handelt zwiespältig und wird auf längere Sicht weder das definierte Ziel noch die eigenen Interessen erfüllt finden.

5. Prinzip: RUHE.

Kreative Ruhe als Ordnungsprinzip der Innovationsfähigkeit.

Der Mensch ist keine Maschine, die ununterbrochen tätig sein kann. Er braucht Zeiten der Ruhe, um wieder neue physische und auch psychische Kräfte zu tanken.

Besonders dann, wenn der Mensch seine kreativen Fähigkeiten, seine unbekanntes schöpferischen Potentiale freisetzen und entfalten will, braucht er Zeiten der Stille und Besinnung.

Wer immer nur in seinen alltäglichen Gedanken verhaftet bleibt, wird schwer neue Lösungsansätze für zukunftssträchtige Entwicklungen finden können. Wer aber sein Denken zur Ruhe kommen läßt, wird Freiräume neuer Innovationsfähigkeit erfahren. Aus der inneren Ruhe des Nichtplanens und Nichtstuerns wächst Intuition und Inspiration, finden jene Prozesse kreativer Erneuerung statt, aus denen wir die Kraft zu neuen Erkenntniswegen erfolgreicher Entwicklungen schöpfen können.

Dort, wo in Unternehmen nicht der nötige Freiraum für kreative Ruhe gegeben wird, verliert der Mitarbeiter seine innere Ruhe und Ordnung. Er wird kurzatmig und ungeduldig. Nur aus einer inneren Ruhe entwickelt sich Weitsicht und neuer Mut.

6. Prinzip: SORGFALT.

Sorgfältige Wertschätzung aus der Konsequenz der Grundbedürfnisse.

Sorgfalt ist das Umsetzungsprinzip der Wertschätzung. Beide sind untrennbar miteinander verbunden. Sie ist die tätige Beachtung der

Menschenwürde. Sie ist der weitsichtige und verständnisvolle Umgang mit den Gegebenheiten unseres Lebens, die Ausgangspunkt und Basis unserer Existenz sind. Die Gegebenheiten des Lebens, deren Bestandteil wir sind und auf deren Basis wir unsere Produktentwicklung, unsere Unternehmensentwicklung und unsere Menschheitsentwicklung vorantreiben, befindet sich in einer über Jahrmillionen gewachsenen relativen Stabilität globaler Vernetzungen. Wenn wir leichtfertig mit den Menschen und den natürlichen Gegebenheiten, den Ressourcen der Natur, umgehen, besteht die Gefahr, daß wir uns selber die stabile Basis unseres Lebens nehmen und anstelle eines Fortschritts der Entwicklung einen Rückschritt erfahren.

Aus sorgfältiger Wertschätzung resultieren Solidarität, gegenseitiges Verständnis und Toleranz. Wer sich selbst sorgfältig beobachtet, kennt seine Schwächen und Fehler. Er wird deshalb großzügiger mit den Fehlern und Schwächen anderer umgehen. Er wird Fehler verzeihen und wird gemachte Fehler solidarisch mittragen. Zwischenmenschliche Beziehungen haben für ihn höchste Priorität.

In einem Unternehmen wird nur dann eine optimierte Fortentwicklung rasch voranschreiten, wenn in jeder Hinsicht das Ziel des Ideals einer Sache, eines Prozesses oder einer Beziehung mit der Sorgfalt ständig optimierter "Kaizen-Schritte" umgesetzt wird.

7. Prinzip: VERANTWORTUNG.

Verantwortung als Basis der Persönlichkeitsentfaltung.

Sofern wir nicht psychisch krank sind, tragen wir die Verantwortung für unser Handeln. Es kann destruktiv oder konstruktiv sein. Wir können mit Dingen, mit Aufgabenstellungen oder mit Menschen verantwortlich oder leichtsinnig umgehen. Verantwortung bedeutet:

sich der Tragweite seiner Handlungen bewußt sein und dafür mit allen Konsequenzen einzustehen. Verantwortlicher Umgang in der zwischenmenschlichen Beziehung fördert die gegenseitige Achtung und Anerkennung. Verantwortung ist umgesetzte Wertschätzung und deshalb untrennbar mit Selbstverwirklichung und Selbstbewußtsein verbunden. Aus dem Selbstbewußtsein erwächst Kompetenz und Respekt. So ist die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, weiterer Mosaikstein zur ganzen Entfaltung unserer beruflichen Persönlichkeit.

In den Unternehmen besitzt vor allem der verantwortlich geführte Dialog entscheidende Tragweite. Wir können Ideen, Erkenntnisprozesse, oder bestehende Einrichtungen durch positive Äußerungen fördern oder durch unsere negative Einstellung zerstören. Wir können durch eine ablehnende Haltung Mitarbeiter quälen, krank machen und beruflich, letztlich sogar physisch *töten*. Diese Konsequenzen sind für Vorgesetzte oder Arbeitskollegen oft schwer nachvollziehbar. Vielleicht ist das folgende Beispiel besser verständlich: Wenn wir in einem Unternehmen die positiven Denkansätze anderer durch kurzsichtige Eigeninteressen stören oder zerstören, schaden wir der optimierten Entwicklung des Unternehmens und letztlich uns selbst bei der Zukunftssicherung unseres Arbeitsplatzes.

8. Prinzip: EINHEIT

Einheit macht stark: Die Kraft des Konsens

Einheit ist die Grundvoraussetzung jeder gut funktionierenden menschlichen Organisationsform. Wie bei einem Magneten entsteht durch die einheitliche Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel ein optimiertes Kraftfeld menschlicher Leistungsfähigkeit. Ob wir nun die Familie, ein Unternehmen oder einen Staat betrachten: ein Mini-

mum an Einheit, an Übereinstimmung ist zwingend erforderlich, wenn ein Zusammenwirken unterschiedlicher Persönlichkeiten gelingen soll. Je größer die Organisation ist, desto mehr wird aus einer engen Beziehung (einer Ehe z.B.) die losere Gemeinschaft eines Unternehmens oder eines Staates. Zu einer erfolgreichen konzertierten Aktion eines Wirtschaftsorganismus kann es jedoch nur dann führen, wenn ein Netzwerk zwar unterschiedlicher, aber möglichst enger zwischenmenschlicher Beziehungen entsteht. Einheit beginnt mit Dialog und wächst aus dem Konsens. Einheit signalisiert Verlaß, Verbindlichkeit und Kontinuität. Einheit bedeutet aber auch Reibung, gegenseitige Reflexion und Anpassung. So können emotionale Konflikte im positiven Sinne der Reflexion immer auch Anstoß zu höherer Erkenntnis sein.

Die negativen Folgen eines Verstoßes gegen das Prinzip Einheit wiegen schwer. Wer die gewachsenen oder sich aufbauenden zwischenmenschlichen Beziehungen stört oder zerbricht, stört oder zerstört den Wirtschaftsorganismus, in den er selber eingebunden ist. Er verhindert die bestmögliche Entwicklung seines Unternehmens und vermindert dadurch gleichzeitig seine Chancen auf einen künftigen konkurrenzfähigen Arbeitsplatz.

9. Prinzip: FREIHEIT.

Die Entfaltungsfreiheit der Humanressourcen.

Die Freiheit der Persönlichkeitsentfaltung ist entscheidend für die vollständige Entfaltung der Humanressourcen. Es muß ein größtmöglicher Freiraum für persönliches Engagement innerhalb einer vereinbarten Unternehmensgrundordnung geschaffen sein. Freiheit und Selbstverwirklichung sind voneinander abhängig. Selbstverwirklichung macht selbstbewußt, fördert Verantwortungsbereitschaft und selbständiges unternehmerisches Handeln. Dies

führt zu Anerkennung und Ausbildung einer tiefen motivativen Verbundenheit mit dem Unternehmen. Wird die persönliche Freiheit der Mitarbeiter jedoch willkürlich und kurzsichtig beschränkt, erfolgt eine nachhaltige Störung der Persönlichkeitsentfaltung, die wiederum eine unvollkommene Ausbildung des Unternehmensorganismus zur Folge hat.

10. Prinzip: GERECHTIGKEIT.

Gerechtigkeit als Garant von Stabilität und Kontinuität

Gerechtigkeit ist einer der Grundpfeiler eines stabilen Unternehmens. Jeder erhält den ihm zustehenden Teil. Die Entlohnung soll logisch begründbar und transparent sein. Gerechtigkeit ist Vertrauensbasis in der gegenseitigen Verpflichtung, daß weder Mitarbeiter noch Unternehmer sich ungerechtfertigt bereichern. Gerechtigkeit, Ehrlichkeit und Aufrichtigkeit sind im Unternehmen Garantien der Verbindlichkeit, des Ausgleichs, und sorgen somit für Stabilität und Kontinuität. Wer mit sich selbst und anderen gerecht umgeht, wird seinen eigenen Standpunkt hinterfragen und wird aus der Erkenntnis eigener ungerechtfertigter Handlungen beginnen, großzügiger, barmherziger, mit sich und anderen umzugehen. Er wird für eine gerechte, verantwortliche Solidargemeinschaft im Wirtschaftssystem eintreten. Dabei spielt die zur Selbständigkeit und Freiheit führende subsidiarische Hilfe zur Selbsthilfe eine tragende Rolle im systematischen Aufbau der Funktionseinheiten, der Arbeitsgruppen und Organe, eines Wirtschaftsorganismus.

Wer aber ungerechtfertigt anderen wegnimmt was, ihnen zusteht oder gehört, muß damit rechnen, daß ihm irgendwann ebenfalls das entwendet wird, was ihm gehört. Ungerechtfertigte Bereicherung aber bedeutet organisations-behinderndes Mißtrauen und kostspie-

lige Absicherungs-Systeme. Aus einer größeren Weitsicht unternehmerischen Handelns erkennen wir den langfristig gerechten Ausgleich zwischen Geben und Nehmen. Wir erkennen, daß Investition, selbstloses Geben, oft lange vor dem Nehmen erfolgen muß, damit die zukünftige Stabilität eines global vernetzten Wirtschaftssystems gewahrt bleibt.

11. Prinzip: WAHRHEIT

Wahrheit, Wahrhaftigkeit, Weitsicht.

Im Unternehmen müssen wir uns auf den Partner oder Vorgesetzten verlassen können. Sein Ja muß ein Ja sein und sein Nein muß ein Nein sein. Wahrheit ist die Basis des Vertrauens. Wahrheit bedeutet in der Unternehmenspraxis *wahrhaftig* sein. Im Umgang mit den Mitarbeitern äußert sich dies in der Offenheit einer intuitivspontanen Ehrlichkeit. In solchen Begegnungen fühlt sich der Mitarbeiter so angenommen, wie er ist, kann seine Position im Unternehmen einordnen und kann auf diese Weise die Geborgenheit in der Solidargemeinschaft des Unternehmens zur kreativen Entwicklung seiner Persönlichkeit nutzen.

Das Ringen um Wahrheit, die Suche nach der Wahrheit, auch das selbstkritische Hinterfragen der eigenen Wahrhaftigkeit muß im "Kaizen-Prinzip" zum Unternehmensziel einer ständigen Optimierung der Systeme, Prozesse und Beziehungen werden. Im *Zu-Ende-Denken* der Lebensprozesse führt nur Wahrheit zu echter Einsicht und Erkenntnis, zu einer weisheitsvollen Weitsicht.

Unwahrheit und Unehrllichkeit haben Kontroll-Systeme zur Folge, die erhebliche Mehrkosten verursachen und zudem den persönlichen Entfaltungsfreiraum einschränken. Unwahrheit ist einer der Hauptstörfaktoren einer konzertierten Unternehmensvernetzung.

12. Prinzip: VISION.

Vision, Wunschträume, Selbstverwirklichung.

Entscheidend für die konzertierte Entwicklung eines Unternehmens ist die Persönlichkeitsentwicklung des Mitarbeiters. Dies wiederum ist eine Frage des Umgangs der einzelnen Mitarbeiter mit ihren persönlichen Wünschen und Vorstellungen und wie sie diese in die Solidargemeinschaft des Unternehmens einbringen können. Gelingt es, die Ziele des Unternehmens zu Wunschzielen der Mitarbeiter zu machen, sind also Unternehmensziele Freiräume der Selbstverwirklichung, wird eine größtmögliche Identifikation und die damit verbundene Schaffenskraft einer visionären Kreativität freigesetzt. Den Wunschträumen, der Phantasie, sind keine Grenzen gesetzt. Diese Energiepotentiale des Mitarbeiters im Sinne von mehr Lebensqualität in das Unternehmen positiv einzubinden, sie auf die Ziele einer konzertierten Unternehmensaktion auszurichten, ist wiederum Hauptaufgabe eines Dialogs aus ehrlicher Überzeugungsfähigkeit.

Gefahr für die Ausbildung eines optimierten Unternehmensorganismus droht dann, wenn emotionale Bedürfnisse und individuelle Wunschbedürfnisse aufgrund egoistischer Zusammenschlüsse von Gleichgesinnten als Unternehmensnorm in die Vereinbarungskultur eingeführt werden. Wenn sich das Unternehmensleitbild nicht auf die Grundwerteordnung der essentiellen Bedürfnisse beschränkt, ist bereits der Keim gelegt, der zu immer größeren Ungleichheiten und Rivalitäten im Wirtschaftssystem führt. Der Effekt ist im Unternehmenszusammenhang genau so wie in einer Arbeitsgruppe: Wenn ein Mitarbeiter seine Interessen darauf richtet, mehr zu besitzen und mehr zu gelten als der Nächste oder seine Wünsche darauf konzentriert, eigene Emotionen und persönliche Vorstellungen zu ver-

wirklichen, wird dem Unternehmen eine vielfach mögliche Basis schöpferischen Denkens und innovativen Handelns entzogen.

Resümee: Unternehmens-Grundformel.

Ich denke, es müßten genug prinzipielle Beispiele angeführt sein, die im *Zu-Ende-Denken* der Lebensregelkreise aufzeigen, daß ethisches Verhalten langfristig immer zu einer optimierteren Wirtschaftsorganisation und zu einem qualitativ höherwertigeren Betriebsergebnis führen wird. Voraussetzung ist jedoch die konsequente Umsetzung dieser zwölf Ethik-Prinzipien. Sie müssen in alle Ausformungen des Unternehmensleitbildes, in die Ausführungsbestimmungen der Vereinbarungsgrundsätze und letztlich in die lebendige Kommunikation, in den Dialog zwischen engagierten Persönlichkeiten und den Mitarbeitern einfließen und dominieren.

Ich meine, wenn die betriebswirtschaftliche Umsetzbarkeit ethischer Grundsätze bisher eher negativ beurteilt wurde, mag das zu einem großen Teil daran gelegen haben, daß die ethischen Prinzipien von den einzelnen Unternehmen nicht vollständig, vor allem nicht in ihrer wirtschaftlichen Effizienz erkannt und deshalb bisher nur halbherzig umgesetzt wurden. Eine unwirtschaftliche Ethik läßt sich unter den Bedingungen eines freien Weltmarktes *freiwillig* nicht umsetzen. Sicher wäre es eine große Hilfe, wenn Unternehmen und Staaten eine vergleichbare ethische Basis schaffen würden. Aber das als Vorbedingung zur Einführung einer grenzüberschreitenden Ethik zu erwarten, scheint mir eher eine utopische Hoffnung als machbare Realität?

Ich meine, wenn immer mehr Unternehmen erkennen, daß langfristig nur unter Bedingungen einer absoluten Ethik die vollständige, oder vollkommene, Ausbildung einer Wirtschaftsorganisation möglich ist, weil nur durch sie die Human-Ressourcen aller Mitarbeiter

freigesetzt und zur Entfaltung gebracht werden können, wenn also Ethik als rentabel erkannt wird, dann werden die Bedingungen eines freien Welthandels selbst dafür sorgen, daß immer mehr Unternehmen, und in der Folge auch immer mehr Staaten, ethische Grundsätze, jetzt aber mit Entschiedenheit einführen werden. Deshalb möchte ich an den Schluß des Abschnittes eine zusammenfassende Übersicht setzen, in der die zwölf ethischen Grundprinzipien und die zu ihrer logischen Begründung angeführten Kerngedanken und Grundbedürfnisse noch einmal gegenübergestellt sind.

Tabellarische Übersicht der Ethik-Prinzipien und Grundbedürfnisse.

Prinzip:	Kerngedanken / Grundbedürfnis:
<p>1. Prinzip: VERTRAUEN</p> <p><i>Selbstvertrauen, Vertrauen zur Unternehmensleitung und den Arbeitspartnern, Grundvertrauen ins Leben.</i></p>	<p>* Sicherheit * Geborgenheit * Einheit * Solidarität * Kontinuität * Mut</p> <p>* Energie * Kraft * Eigeninitiative</p> <p>* Fehler verzeihen * Offenheit</p> <p>* Ehrlichkeit * Entfaltung</p>

<p>2. Prinzip: LOSLASSEN</p> <p><i>Loslassen von Bildern und Vorstellungen, Loslassen von Menschen, Loslassen von Dingen.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> * Freiheit * Entfaltungsfreiraum * Grenzen überwinden * Suche nach Wahrheit * Weisheit * Weitsicht * Erkenntnis * Spontaneität * Kreativität * Phantasie * Intuition * Inspiration * Dialog * Sowohl-als-auch-Denken * Offenheit * Kompromißbereitschaft * Anpassungsfähigkeit
<p>3. Prinzip: ZIELSETZUNG</p> <p><i>Zielkriterien, Zielauswahl, Zielqualität, Ausrichtung auf das Ziel.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> * Weisheit * Weitsicht * Einsicht * Zu-Ende-Denken * Umkehr-Denken * positives Denken * Zuversicht * Vision * Kreativität * Intuition * Inspiration * Innovation * nach dem Ideal streben

<p>4. Prinzip: DEFINITION</p> <p><i>Definition der Unternehmens-Ordnung und der persönlichen Standpunkte.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> * Klarheit * Realität * Ordnung * Konsequenz * Verbindlichkeit * Kommunikation * Dialog * Konsens * Wahrhaftigkeit * Identifikation
<p>5. Prinzip: RUHE</p> <p><i>Kreative Ruhe als Ordnungsprinzip der Innovationsfähigkeit.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> * Kraft * neuer Mut * Besinnung * langer Atem * Weitsicht * Geduld * Erkenntnis * Verständnis * Kreativität * Intuition * Inspiration * Innovation
<p>6. Prinzip: SORGFALT</p> <p><i>Sorgfältige Wertschätzung aus der Konsequenz der Grundbedürfnisse.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> * Wertschätzung * Solidarität * Verständnis * Toleranz * Fehler mittragen * Fehler verzeihen * Beziehungen pflegen * Bewahren * Achtsamkeit * Konsequenz
<p>7. Prinzip: VERANTWORTUNG</p> <p><i>Verantwortung als Basis der Persönlichkeitsentwicklung.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> * Förderung * Achtung * Anerkennung * Selbstverwirklichung * Kompetenz * Respekt * Konsequenz * Arbeitsplatzsicherheit

<p>8. Prinzip: EINHEIT</p> <p><i>Einheit macht stark: Die Kraft des Konsens</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> * Zwischenmenschliche Beziehung * Reflektion * Kommunikation * Dialog * Konsens * Verlaß * Verbindlichkeit * Kontinuität * Alle ziehen an einem Strick * Kraft * Leistungsfähigkeit
<p>9. Prinzip: FREIHEIT</p> <p><i>Die Entfaltungsfreiheit der Humanressourcen.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> * Selbstverwirklichung * Anerkennung * Selbstbewußtsein * Selbständigkeit * Motivation * unternehmerisches Handeln * Persönlichkeitsentfaltung * Kompetenz * Humanressourcen
<p>10. Prinzip: GERECHTIGKEIT</p> <p><i>Gerechtigkeit als Garant von Stabilität und Kontinuität</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> * Vertrauen * Selbsterkenntnis * Selbstlosigkeit * Barmherzigkeit * Solidarität * Subsidiarität * Ehrlichkeit * Aufrichtigkeit * Verbindlichkeit * Ausgleich * Selbständigkeit * Stabilität * Kontinuität

<p>11. Prinzip: WAHRHEIT</p> <p><i>Wahrheit, Wahrhaftigkeit, Weitsicht.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> * Weitsicht * Wahrhaftigkeit * Ehrlichkeit * Spontaneität * Intuition * Geborgenheit * Angenommensein * Offenheit * Vernetzung
<p>12. Prinzip: VISION</p> <p><i>Vision, Wunschträume, Selbstverwirklichung.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> * Vision * Phantasie * Ausrichtung * Zielsetzung * Lebensqualität * Selbstverwirklichung * Kreativität * Innovation

Eine zusammenfassende Systemdarstellung der innersten Führungsprinzipien.

Ich will nun am Ende des 7. Kapitels das System der innersten Führungsprinzipien künftig erfolgreicher Wirtschaftsorganisationen anhand eines Schaubildes einer *System-Übersicht* verdeutlichen:

1. In der Mitte befindet sich das Gebäude der innersten Führung, das aus dem Logik-Prinzip, dem Vernetzungs-Prinzip und dem Ethik-Prinzip besteht.
2. Der erste Schritt der Einführung des Systems ins Unternehmen ist die Identifikation der Unternehmensleitung. Diese integriert die drei Führungsprinzipien entsprechend der individuellen Erfordernisse im Unternehmensleitbild und den Umsetzungsvereinbarungen.
3. In der Umsetzung im Unternehmens-Alltag, durch Kommunikation, Moderation, Dialog, findet eine zunehmende Identifikation der Mitarbeiter statt.
4. Die drei System-Grundprinzipien werden nun für immer mehr Mitarbeiter zum Regulativ ihres Handelns. Die Aktivitäten erfahren eine zunehmende Ausrichtung auf gemeinsame Ziele.
5. In der Wertschätzung, in der Achtung und Beachtung der Menschenwürde, die das Grundprinzip des Systems darstellt, findet eine Persönlichkeitsentfaltung der Mitarbeiter statt, die zu neuer Lebensqualität am Arbeitsplatz führt.

6. Durch das Logik-Prinzip des Retropolierens, dem Umkehr-Denken aus der Vision, geschieht der Durchbruch zu den unbekannteren kreativen Kräften unseres Menschseins.
7. Aus der gegenseitigen Wertschätzung eröffnen Intuition und Inspiration in der Ausrichtung auf die Entwicklungsideale neue Innovations-Potentiale: Die Human-Ressourcen der Mitarbeiter.
8. Im letzten Schritt schließt sich der Regelkreis des innersten Führung-Systems. Aus der Vision der Entwicklungs-Ideale geschieht die entscheidende Befruchtung des Unternehmens-Alltags für eine optimierte Zukunftsentwicklung aus weitsichtiger, globaler Vernetzung.

Ich möchte es noch einmal betonen: Die innersten Führungsprinzipien sind im Wirtschaftsorganismus den Kräften und Wirkmechanismen vergleichbar, die im Organismus des Menschen Zelle für Zelle das einheitliche Wachstum zu einem vollwertigen Menschen ermöglichen. Aus den innersten Führungsprinzipien entwickeln sich jene Kräfte und Wirkmechanismen in den Unternehmen, die alle Gruppierungen und letztlich alle Mitarbeiter in die konzertierte Aktion einer zukunftsorientierten Unternehmensentwicklung integrieren.

Innerste Führungsprinzipien künftiger Wirtschaftsorganisationen

System-Übersicht

Entwicklungs-IDEAL

Human-Ressourcen

Intuition + Inspiration

Kreativität

Wert-
schätzung

Logik-
Prinzip

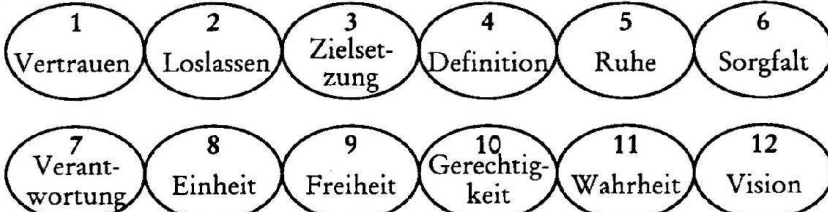
RETROPOLIEREN

Vernetzungs-Prinzip

Kommunikation:
KONSENS durch persönlichen DIALOG

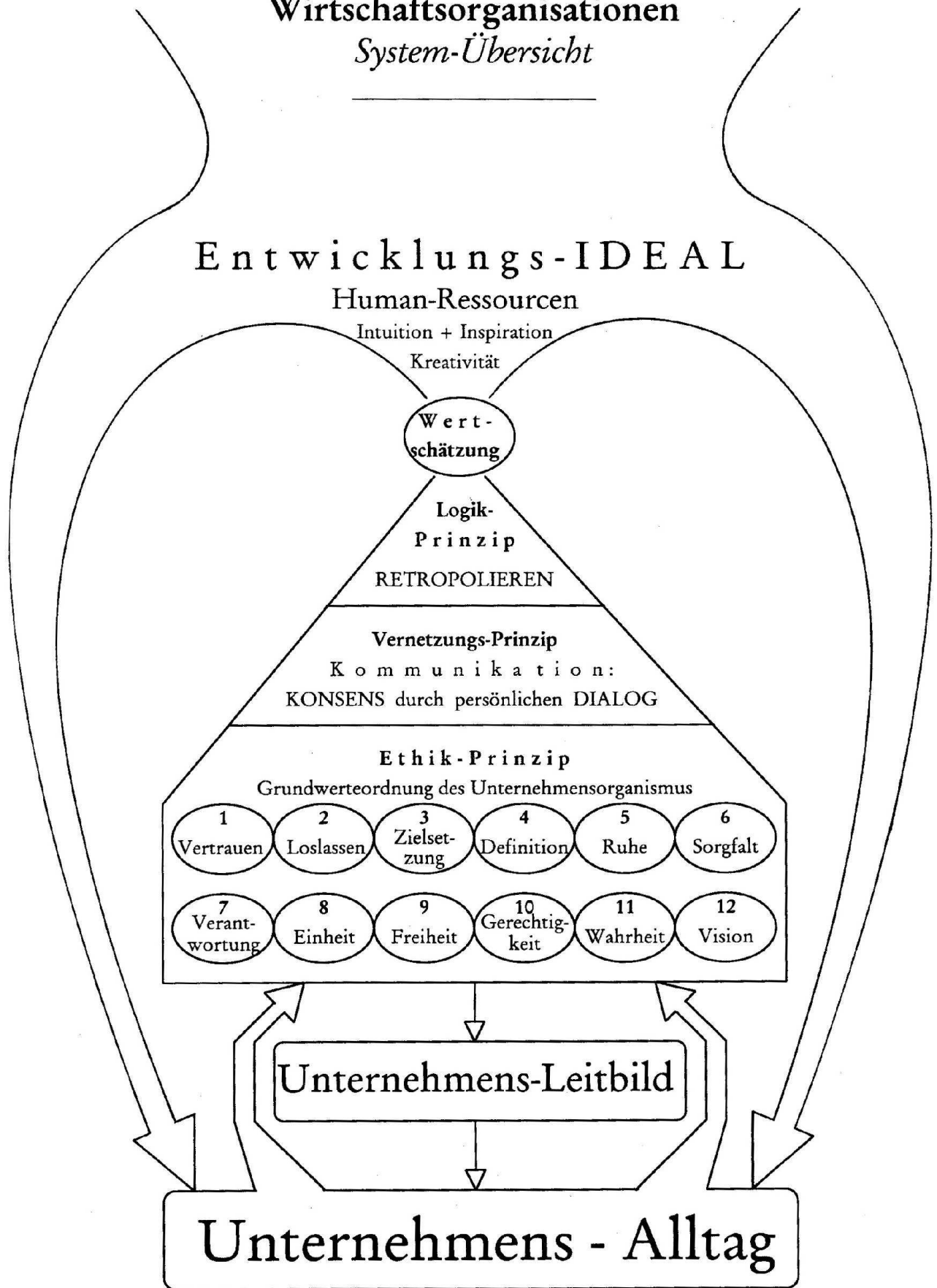
Ethik-Prinzip

Grundwerteordnung des Unternehmensorganismus



Unternehmens-Leitbild

Unternehmens - Alltag



8. Kapitel: Verschüttete Potentiale der Marktwirtschaft.

Leserhinweis zum 8. Kapitel.

Worum geht es?

Im letzten Kapitel will ich einige prinzipielle Wege aufzeigen, wie schlafende, verschüttete oder vergränte Kreativpotentiale und Leistungsreserven der Marktwirtschaft neu belebt und kanalisiert werden könnten. Dabei ist von entscheidender Bedeutung, wie Unternehmen die Prozesse des *Zu-Ende-Denkens* in der Umsetzung der drei Grundformeln (Logik, Kommunikation, Ethik) zu innersten und damit vertrauenswürdigen Führungsprinzipien machen. Allein die Verbindung Logik und Vertrauen in gegenseitiger Wertschätzung scheint mir letztlich in der Lage, die marktwirtschaftlichen Potentiale freisetzen, die wir dringend zur Überwindung unserer Strukturkrise benötigen.

Ich will drei Schwerpunktbereiche brachliegender Leistungsreserven ansprechen. Hierbei geht es vorrangig um Sinnarbeit als eine freiwillige Investition der Mitarbeiter für ihre Zukunftssicherung. Angesprochen werden der Freizeitbereich, das Rentenalter und das Feld der Konkurrenzentwicklungen. Es geht dabei um Sinnarbeit als Hilfe zur Selbsthilfe in den Regionen künftiger Märkte und um Sinnarbeit als weitsichtige Zukunftsstrategie in Forschung und Entwicklung.

Für welche Leser ist das letzte Kapitel gedacht?

In diesem Kapitel will ich im ersten Abschnitt vor allem Mitarbeiter und Führungskräfte in solchen Unternehmen ansprechen, die geschäftliche Verbindungen ins Ausland besitzen. Der zweite Abschnitt ist für alle interessant, die mehr Eigeninitiative, Selbstver-

wirklichung und zukunftsichernde Ideen in ihr Unternehmen einbringen wollen.

Der Grundgedanke einer freiwilligen Zukunftsinvestition.

Die überraschende Zuspitzung der Wirtschaftskrise sollte uns nachdenklich machen.

Anfang August 1993 beginne ich mit dem Schreiben des letzten Kapitels. Zwischenzeitlich sind einige Anzeichen einer krisenhaften Entwicklung unserer Industrie, die ich am Anfang des Buches erwähnt habe, zur bitteren Realität geworden. Insbesondere die Automobilbranche steht unter dem Eindruck eines zunehmend gnadenloser werdenden Verdrängungswettbewerbs. Die Schlammeschlacht zwischen Volkswagen und Opel um den *Fall Lopez* ist in vollem Gange. Es werden Schätzungen laut, daß in der Autoindustrie bis zum Ende des Jahrzehnts die Hälfte aller Arbeitsstellen abgebaut werden müssen. In anderen Schlüsselindustrien zeichnet sich eine ähnliche Entwicklung ab. Nur noch wenige Optimisten unter den Wirtschaftsfachleuten glauben an ein rasches Ende der Rezession.

Ist Sparen immer die richtige Medizin?

Alle Bereiche unseres Wirtschaftssystems, einschließlich des Staates, sind unter gewaltigen Kostendruck geraten. Das allgemein praktizierte *Krisen-Management* ist Sparen und Gesundschrumpfen. Ich meine, der Gedanke ist grundsätzlich richtig, daß wir im Vergleich zum Weltmarkt bisher weit über unseren Verhältnissen gelebt haben und wir deshalb sparen und gesundschrumpfen müssen. Das wäre in einer Wirtschaftswachstumsphase mit wachsendem Markt keine größere Affäre. Da wir uns aber offenbar in einer globa-

len Strukturkrise der Marktwirtschaft befinden, in der die traditionellen Märkte für uns Europäer stagnieren oder schrumpfen, müssen die Folgen eines zu radikal durchgeführten Abspeckens zu einer weiteren negativen Beeinflussung der Wirtschaft führen.

Ich habe die negativen Regelkreise mehrfach erwähnt: Einsparung bedeutet zwar bei gleicher Leistung eine Verbesserung der Konkurrenzfähigkeit, aber wenn der Markt nicht mehr wächst oder in vielen Segmenten sogar schrumpft, wie wir das zur Zeit erleben, bedeutet Einsparung immer auch Verringerung der Einkommen. Zusammen mit einer pessimistischen Zukunftserwartung führt das wiederum zu einer Zurückhaltung im Verbraucherverhalten mit der Folge weniger Konsum weniger Arbeitsplätze. Weder in der Autoindustrie noch in der krisengeschüttelten Stahlindustrie sind z. B. bisher brauchbare Alternativen für eine langfristige Beschäftigungspolitik erkennbar, die hier eine Antwort darstellen könnte.

Deshalb meine ich, müssen wir vor allem wieder lernen, unsere Wirtschaft weitsichtiger und behutsamer zu steuern, sonst werden wir von den Marktrealitäten zu immer schmerzhafteren Einschnitten in der Beschäftigungssituation gezwungen sein.

Herausforderung an unser Wirtschaftssystem: Der Balanceakt zwischen Gesundschumpfung und Belebung des Marktes.

So scheint mir die große Herausforderung an unser Wirtschaftssystem der Balanceakt zwischen Gesundschumpfung und gleichzeitiger qualitativer Belebung des Marktes. Langfristig werden in dieser Strukturkrise weder Zinssenkung noch andere steuernde Maßnahmen eine Lösung sein können. Dagegen benötigen wir strukturverändernde Konzepte, die uns logisch begründete Hoffnung auf eine

positive Wirtschaftsentwicklung machen. Wir brauchen neue Märkte, in denen wieder Wachstum möglich ist, wir brauchen bessere Ideen als unsere Konkurrenten aus dem Osten und Westen und die Fähigkeit, sie konsequent umzusetzen.

In den vergangenen sieben Kapiteln habe ich versucht, den Weg einer innersten Unternehmensführung aufzuzeigen, der bei einer geringstmöglichen Störung bestehender und noch brauchbar funktionierender Strukturen den Umbau in zukunftsoptimierte Wirtschaftsstrukturen ermöglicht. Dabei geht es in jeder Hinsicht um Entwicklung idealer Unternehmenssysteme aus der Freisetzung der Human-Ressourcen aller Mitarbeiter. Es geht um den Durchbruch zu höherer Kreativität und Innovationsfähigkeit durch Intuition und Inspiration.

So will ich mit der Genetik einer innersten Führung speziell auf diese brennende Zeitfrage der Marktstabilität bei gleichzeitig gefordertem Wachstum innovativer Prozesse eine Antwort geben. Aber allein durch neue Systeme und Organisationsstrukturen sind die Wirtschaftsprobleme unserer Zeit genauso wenig zu lösen, wie durch Spitzenmanager, von denen man Wunder erwartet. Was wir benötigen, sind viele Mitarbeiter, die anfangen, die Arbeits- und Lebensregelkreise *Zu-Ende-Zu-Denken*, um dann aus einem Engagement der Vernunft, mit persönlicher Identifikation an einer Zukunft qualitativen Wachstums mitzuwirken.

Erschöpfte Finanz-Ressourcen machen eine Suche nach Alternativen erforderlich.

Im letzten Kapitel habe ich mir zur Aufgabe gemacht, Wege in ein neues qualitatives Wachstums aufzuzeigen. Grundgedanke dabei ist die Einführung und Umsetzung langfristiger Strategien, die das be-

stehende Marktsystem so wenig wie möglich destabilisieren, aber dennoch zur Schaffung optimierter Unternehmensstrukturen beitragen. Dabei muß in die Überlegungen einbezogen werden, daß sowohl beim Staat, als auch in der Wirtschaft nahezu alle Finanzreserven ausgeschöpft sind, mit denen wirkungsvolle Maßnahmen einer Wirtschaftsgesundung eingeleitet werden könnten.

So bleiben uns vielleicht als letzter Ausweg nicht nur die Kreativ-Potentiale unserer Mitarbeiter, sondern auch deren Zeit-Ressourcen. Es reicht in unserer jetzigen Wirtschaftssituation nicht, wenn wir von den Unternehmen und vom Staat die Maßnahmen unserer Zukunftssicherung erwarten. Ich denke, diese beiden Institutionen unseres Wirtschaftssystems sind in einer demokratischen Struktur nur zu der Leistung fähig, in der sie die echte Legitimation erhalten.

Unter echter Legitimation verstehe ich den realen Willensausdruck der Menschen im Wirtschaftssystem. Dieser Ausdruck des tatsächlichen Wählerwillens zum Beispiel findet, wenn überhaupt, oft nur indirekt Eingang durch das Wahlgesehen, weil dafür in der Regel kein Ausdrucks-Raster vorhanden ist. Die Situation in den Unternehmen ist im Rahmen der Mitbestimmung ähnlich gelagert.

Der reale Willensausdruck ist für eine positive Wirtschaftsentwicklung entscheidend.

Ich will einmal verdeutlichen, was ich mit dem realen Willensausdruck meine, der zur Legitimation für eine positive Wirtschaftsentwicklung gegeben sein muß. Im Moment sieht es so aus, als ob die Mehrheit unserer Staatsbürger unser Staats- und Wirtschaftssystem als einen, ich will es einmal überspitzt formulieren, sozialen Selbstbedienungsladen empfindet. Damit wäre es der reale, jedoch indirekte Willensausdruck der Wähler, Staat und Unternehmen zu

melken, wo immer es geht. Gleichzeitig wird aber die Verantwortung für die Zukunftssicherung von anderen erwartet. Das eigene Interesse beschränkt sich meist auf gnadenlose Kritik und Besserwisserie und auf die Erfüllung der persönlichen Bedürfnisse. Ein Indikator dafür ist ein trotz Krise nahezu noch ungebrochener Freizeittrend. Auf den Punkt gebracht, sind die Interessen einer Mehrheit der Beteiligten am Wirtschaftssystem auf die Verwirklichung kurzfristiger Eigeninteressen gerichtet. Die Befriedigung der langfristigen Interessen wie Zukunftssicherung und Arbeitsplatzsicherung werden von den Polit- und Wirtschafts-Machern erwartet.

Die freie Marktwirtschaft lebt von einem verantwortlichen zukunftssichernden Handeln.

Unter diesen Bedingungen kann aber freie Marktwirtschaft auf Dauer nicht funktionieren. Sie funktioniert nur dann, wenn zumindest ein großer Teil der Beteiligten, auch bezüglich Zukunftssicherung, vernünftig und verantwortlich handelt.

Ein krasses Beispiel: Es könnte in naher Zukunft eine besonders gelungene und wirtschaftliche Auto-Angebotspalette eines japanischen Herstellers geben, die keine Wünsche offen läßt. Würden nun alle Käufer kurzsichtig vernünftig, also im Eigeninteresse wirtschaftlich handeln, müßten sie ein Auto dieser Marke kaufen. Die Konsequenz wäre der Zusammenbruch der eigenen Autoindustrie, verbunden mit Massenarbeitslosigkeit.

Die Bereitschaft zum *Zu-Ende-Denken* ist unumgänglich.

Ich meine, gegen diese potentiellen Gefahren aus einem kurzsichtigen egoistischen Denken und gegen die zunehmende Handlungsun-

fähigkeit unserer Wirtschafts-Macher durch mangelnde indirekte Legitimation (realer Willensausdruck), hilft nur ein *Zu-Ende-Denken* der Wirtschaftsregelkreise auf breiter Basis. Ich will bei meinen Überlegungen realistisch bleiben.

Ich glaube, daß im derzeitigen Interessenspektrum unserer Bevölkerung etwa 10 bis 15 % der Mitarbeiter in unseren Unternehmen offen und bereit wären, für ein Zu-Ende-Denken der Wirtschaftsmechanismen. Würde es gelingen, diese Denkprozesse zu aktivieren und zu kanalisieren, könnte davon ein großer, wenn nicht sogar der entscheidende Impuls für ein neues qualitatives Wirtschaftswachstum ausgehen.

Die Schlüsselfunktion der Unternehmen bei der Umsetzung und Kanalisierung von Sinnarbeit.

Wenn diese Impulse jedoch wirksam werden sollen, müssen sie in konzertierter Form in das Wirtschaftsgeschehen eingebracht werden. Dazu sind funktionierende Organisationen notwendig. Hier sehe ich eine künftige Schlüsselfunktion unserer Unternehmen. Unternehmen sind mehr als alle anderen sozialen Institutionen gefordert, effizient zu handeln. Würden sich nun Wirtschaftsunternehmen mit ihren effizienten Strukturen auf die Kanalisation eines zukunftsichernden *Zu-Ende-Denkens* von vielleicht mehr als 15 % ihrer Mitarbeiter einlassen, wäre eine ungleich höhere Signalwirkung und vor allem aktive Umsetzung zu erwarten als, durch bisherige Institutionen.

Resümee des Grundgedankens: *Wir alle müssen anschieben helfen!*

Und das ist nun der Kern meiner Überlegungen: Ich glaube, daß unsere globale Strukturkrise am ehesten durch ein kreatives Engage-

ment vieler Mitarbeiter überwunden werden kann, wenn sie damit beginnen, unsere Wirtschaftsprozesse *Zu-Ende-Zu-Denken*, und wenn die Ergebnisse dieser Denkprozesse in ethisch-effizienten Strukturen von Wirtschaftsunternehmen kanalisiert und umgesetzt werden. Ich bin überzeugt, daß wir nur im *Zu-Ende-Denken* der Dinge Menschen dazu gewinnen können, ihre Freizeitpotentiale wieder verstärkt und mit hobby-ähnlichem Engagement in einer weit-sichtigen Investition zukunftsichernder Maßnahmen einzubringen. Dabei muß allen Beteiligten bewußt sein, daß es sich um eine Zukunftsinvestition handelt, deren Entlohnung auch erst in der Zukunft erfolgen kann. Sonst würde der Markt ausgerechnet in der kritischen Phase der Rezession zusätzlich belastet. Hier sind gerechte Lösungen finanziellen Ausgleichs zu suchen, aber vor allem müssen Unternehmen durch Einhaltung ethischer Normen zu neuen Vertrauenspartnern werden. Die Situation, in der sich unsere Wirtschaft, in der wir uns befinden, ist vergleichbar mit einem Zug der zu steil bergauf fährt und jetzt auf der Strecke liegenzubleiben droht. Im Zug sitzen bleiben hilft den Mitfahrern nicht weiter. Wenn alle, die gesunde Beinen besitzen, aussteigen und schieben, wird sich der Zug wieder in Bewegung setzen. Einige aber müssen gleichzeitig den Zug überholen und rechtzeitig vor dem Zug die Weichen neu stellen in die ***Ebene eines neuen, qualitativen Wachstums***.

Im folgenden Abschnitt sollen diese Möglichkeiten eines qualitativen Wachstums angedacht werden. Ich will Wege aufzeigen, wie verschüttete, schlafende, vergräunte Potentiale unserer Mitarbeiter aus der Interessensfixierung in Freizeitbereichen als Innovationsschub für Unternehmen und durch Unternehmen wieder für dringende Aufgaben unserer sozialen Marktwirtschaft zurückgewonnen werden können.

Weitsichtige Zukunftssicherung durch Vernetzung mit unterentwickelten Märkten.

Das Problem weltweiter Überkapazitäten für einen begrenzten Markt der Industriestaaten.

In den Beispielen des *Zu-Ende-Denkens* im 6. Kapitel wird eines besonders deutlich: Die Langzeitprognosen für Wirtschaftswachstum in den Industrienationen sehen schlecht aus. Falls es nicht zu einer grundsätzlichen Veränderung unserer Wettbewerbsfähigkeit kommt, werden die Marktchancen der europäischen Wirtschaft durch den zunehmend freier werdenden Welthandel immer geringer. Zweifellos brauchen wir viele neue Ideen, aber vor allem bessere Ideen als unsere Mitwettbewerber aus Ost und West. Wir brauchen gleichsam Innovationssprünge, schon alleine deshalb, um uns auf einem künftigen Markt behaupten zu können, geschweige denn die Führerschaft neu zu übernehmen.

Aber um das Problem eines durch weltweite Überkapazitäten gesättigten Marktes der Industriestaaten kommen wir nicht herum. Unser Vermarktungsinteresse richtet sich bisher vorwiegend auf etwa 1 Milliarde Menschen, denen es relativ gut geht. Aber um uns herum leben 4 Milliarden Menschen, die teilweise sogar unter dem Existenzminimum dahinvegetieren, und einen enormen Nachholbedarf hätten.

Um uns herum, in den Ländern der sogenannten Zweiten und Dritten Welt, hätten wir gewaltige Märkte gleichsam vor unserer Haustüre, die uns aber jetzt im Moment als Markt kaum zur Verfügung stehen, weil dort wenig zahlungskräftige Handelspartner existieren. Ich möchte nicht noch einmal auf die Hintergründe dieser negativen Entwicklung in den unterentwickelten Ländern eingehen. Hier gäbe es einiges über kurzsichtige, egoistische Wirtschaftspolitik zu sagen. Ich will vielmehr Wege aufzeigen, wie unsere Wirtschaftsunterneh-

men einen entscheidenden Beitrag zur Überwindung dieser *Unterentwicklung* leisten könnten.

Ein Grundsatz der Volkswirtschaft: Tauschhandel.

Dazu möchte ich einen Grundsatz der Volkswirtschaft ins Gedächtnis rufen: Welthandel ist Tauschhandel. Er funktioniert nur dort, wo geschäftsfähige Partner Warenaustausch betreiben. Ist dieses Gefüge dadurch gestört, daß ein Teil der Weltbevölkerung den Tauschhandel in größerem Umfang nur unter sich abwickelt und beim Handel mit den anderen ärmeren Ländern diese nur unzureichend für ihre Rohstoffe und Produkte bezahlt, können dort kaum geschäftsfähige Handelspartner heranwachsen. Aber mehr noch ist dieses Heranwachsen durch eine Jahrhunderte lange Kette kurzsichtiger, egoistischer Überformung abendländischer Kultur gestört. Durch den Identitätsverlust, der oft in einer geradezu kulturellen Vergewaltigung über Entwicklungsländer hereingebrochen ist, wurde die Ausbildung selbständig funktionierender Wirtschaftssysteme erheblich gestört, aber auch Jahrtausende alte, bewährte, Systeme wurden vielfach zerstört.

Deshalb fehlen uns heute jene selbständigen Handelspartner, die jetzt zur Belebung des Weltmarktes notwendig wären. Diese Kette einer kurzsichtigen und naiven Entwicklungspolitik reicht bis in unsere Tage, z.B. in einer äußerst fraglichen Weitergabe unserer westlichen Agrarüberschüsse. Wir schaffen es in der Tat, mit dem Reichtum unserer Überproduktion noch einigermaßen funktionierende Agrarsysteme in den armen Ländern so zu unterlaufen, daß diese weitgehend zusammenbrechen. Auf diese Weise machen wir offenbar immer noch mehr kaputt, als wir durch staatliche Entwicklungshilfe je gutmachen können.

Resümee: Selbständige Handelspartner.

Ich möchte noch einmal betonen: wir brauchen selbständige Handelspartner in den unterentwickelten Ländern, die in ökologisch-ökonomischen System, in ihrer Identität, und da wurde auch bei vielen gut gemeinten Entwicklungshilfeprojekten der Vergangenheit einiges falsch gemacht, zu einem bescheidenen Wohlstand gekommen sind. Das wäre die Voraussetzung für eine Markterweiterung in unterentwickelte Staaten, das wäre der entscheidende Schritt für die Eröffnung eines Tauschhandels mit vier Milliarden potentieller Kunden. Wenn wir also diese vier Milliarden Menschen als mögliche Kunden gewinnen wollen, und ich meine, wir sollten diesen Versuch aus vielerlei guten Gründen unternehmen, dann wären vor allem zwei Dinge zu beachten:

1. Im Handel mit den unterentwickelten Ländern muß für Waren und Dienstleistungen ein fairer Preis bezahlt werden, der den Aufbau von wirtschaftlichen und sozialen Strukturen ermöglicht.
2. Wir müssen neue Wege solidarischer Hilfe zur Selbsthilfe finden, durch die der Aufbau funktionierender ökonomisch-ökologischer Systeme (*Ökosysteme*) unterstützt wird.

Der alternative Dritte-Welt-Handel als indirekter Beitrag zur Zukunftssicherung unseres Wirtschaftssystems.

Was ist unter alternativem Dritte-Welt-Handel zu verstehen?

Bezüglich eines gerechten Handels mit unterentwickelten Ländern gibt es bereits Importeure, die derartige Gedanken umzusetzen und

in das Bewußtsein der Verbraucher zu bringen versuchen. Hier sind vor allem Handelsorganisationen zu nennen, die unter dem Emblem eines alternativen Dritte-Welt-Handels auftreten. Dieser Handel wird durch persönliche Initiativen von Menschen gefördert und getragen, die ihr Bewußtsein für die Probleme und Nöte der Dritten Welt erweitert haben.

Weil die Produkte im Moment nur zu relativ niedrigen Preisen auf unseren Märkten abzusetzen sind, aber für die Hersteller in den Entwicklungsländern ein höchstmöglicher Deckungsbeitrag erzielt werden soll, schlossen sich engagierte Mitbürger in Dritte Weltgruppen und Vereinen zusammen, um diese Produkte meist ehrenamtlich und unentgeltlich zu verkaufen. Die Importeure des Dritte-Welt-Handels haben sich selbst strenge Projektkriterien auferlegt, in denen ausschließlich der Verkauf von Produkten solcher Hersteller aus Entwicklungsländer gefördert wird, die sich diesen Projektkriterien unterwerfen. Meist sind es Kooperativen oder Genossenschaften, die aus eigener Motivation und Identifikation den Versuch unternehmen, Wirtschaftskreisläufe aufzubauen.

***Zu-Ende-Gedachter* Marktkonzeptionen.**

Ich meine, diese Form des Dritte-Welt-Handels stellt eine besonders förderungswürdige Konzeption eines künftigen Ethikmarketings dar, das genau den Erfordernissen einer Markterweiterung hin zu den vier Milliarden Menschen der unterentwickelten Länder entspricht. Es ist ein Handel, der aufgrund einer *Zu-Ende-Gedachten* weltweiten Solidarität entstanden ist, der aber in letzter Konsequenz ein entscheidender Beitrag zur Zukunftssicherung unserer europäischen Wirtschaft sein wird, weil dadurch in näherer oder fernerer Zukunft neue Märkte auch für unsere Produkte geschaffen

werden, die natürlich dann für die Bedürfnisse dieser Kunden entwickelt sein müssen.

Die Förderung des gerechten Welt-Handels wird zum Bestandteil weitsichtiger Unternehmensführung.

Aus der Erkenntnis, daß dieses absichtslos ethische Handeln einiger Akteure des Dritte-Welt-Handels zum Bestandteil einer künftigen Langzeit-Marktstrategie geworden ist, muß Unternehmen daran gelegen sein, solche Initiativen zu fördern. Insbesondere Betriebsräte und Gewerkschaften, die ihre Hauptaufgaben darin sehen, eine sozial ausgewogene Solidargemeinschaft in den Unternehmen zu schaffen, müßten besonders aufmerksam reagieren, wenn hier selbstlose Solidarität ursächlich zu einer echten Alternative künftiger Arbeitsplatzsicherung wird.

Deshalb meine ich, müßte Unternehmern und Gewerkschaften gleichermaßen daran gelegen sein, diesen alternativen Dritte-Welt-Handel auf vielfältigste Weise zu unterstützen und zu fördern. Ich könnte mir z.B. vorstellen, daß Dritte-Welt-Produkte in den Werkskantinen angeboten werden oder daß Firmen kleine Verkaufsräume in zentralen Verkaufslagen der Städte zur Verfügung stellen. Auch Weihnachtsgeschenke und andere Präsente könnten künftig vermehrt aus der zunehmend reichhaltiger werdenden Produktpalette des Dritte-Welt-Handels eingeführt und somit in das Bewußtsein unserer Gesellschaft gebracht werden.

Zukunftsoptimierte Marktstrategien können aus dem Know-how des Dritte-Welt-Handels entscheidende Innovationsimpulse schöpfen!

Ferner könnten Unternehmen im Zusammenhang mit der Einführung der Ethikprinzipien einer innersten Führungskonzeption Bei-

spiele *Zu-Ende-Gedachter* Regelkreise wirtschaftlichen Handelns praktisch demonstrieren.

Ich bin überzeugt, daß eine Einlassung auf die Thematik der ärmeren Länder nicht nur solidarisches Bewußtsein weckt, sondern vor allem Klarheit über die echten Bedürfnisse dieser Menschen verschafft und damit einen Einstieg in eine sensible Hilfeleistung, aber auch Produktentwicklung ermöglicht. Wenn unsere wirtschaftliche Zukunft in vielfacher Hinsicht von einem Handel mit den ärmeren Ländern abhängen wird, können Unternehmen und Gewerkschaften nichts besseres tun, als dafür möglichst viel Bewußtsein und Identifikation zu wecken, damit so frühzeitig wie möglich viele kreative Mitarbeiter über neue Wege einer zukunftsichernden weltweiten Marktvernetzung nachdenken.

Ich denke, wenn Unternehmen die Konzeption einer innersten Führung mit dem Ziel einer zukunftsorientierten Fortentwicklung des Unternehmens umsetzen wollen, ist die Auseinandersetzung mit und das Hineindenken in die Problematik der noch armen künftigen Handelspartner von entscheidender Bedeutung. Nur aus einer intensiven Auseinandersetzung mit dem Wettbewerb, mit dem künftigen Kunden und Endverbraucher, werden die Innovationen künftiger Vermarktungs-Erfolge zu entwickeln sein. Das war und ist Grundlage japanischer Markteroberungsstrategien, von denen wir sicher einiges lernen können.

Vernetzung unterschiedlicher Märkte durch Sinnarbeit.

Wir müssen andere und bessere Marktkonzepte entwickeln.

Wollen wir jedoch eine rascher voranschreitende Strukturkrise in unsere Überlegungen miteinbeziehen, aber auch die oft noch ver-

deckten Marktstrategien östlicher und auch westlicher Unternehmen einkalkulieren, müssen wir bezüglich der Eroberung künftiger Märkte erheblich konsequenter handeln. Ich möchte es noch einmal betonen: auf den traditionellen Märkten der Industriestaaten haben wir bereits einige Schlüsselindustriezweige vor allem an den fernöstlichen Wettbewerb verloren. Nur durch Einführung des von mir vorgestellten Systems der innersten Führung besteht eine Chance, diese verlorenen Kompetenzen wieder zurückzugewinnen. Da, wo wir stark sind, sollten wir unsere Stärke ausbauen. Wo Marktnischen auf dem traditionellen Markt vorhanden sind, sollten wir sie zielstrebig aufgreifen. Aber eines sollten wir nicht tun, und das müßten wir eigentlich aus den Markteroberungsstrategien der Japaner begriffen haben: Einem Konkurrenten, der ein gutes Vermarktungskonzept besitzt, nachzulaufen, ist unnötig verschwendete Energie. Da hilft nur eines: Wir müssen genauso wie die Japaner andere und bessere Konzepte aus europäischer Identifikation entwickeln und diese möglichst schnell vorantreiben.

Bestehende weltweite Wirtschaftsverbindungen der Unternehmen für Sinnarbeit nutzen.

Aufgrund des bestehenden Preisdrucks haben viele mittlere und größere Unternehmen Fertigungsstätten in sogenannte Billiglohnländer verlagert. Es sind dies im Regelfall ärmere Länder der Zweiten oder Dritten Welt, die jedoch eine gewisse stabile Ordnungsstruktur aufweisen. Zwischen diesen Fertigungsstätten und den europäischen Mutterhäusern findet ein reger Austausch statt. Und das ist nun die Basis meiner Überlegungen, diese effizienten Geschäftsverbindungen in unterentwickelte Länder für den intensiven Aufbau neuer *Ökosysteme* zu nutzen.

Ich bin davon überzeugt, daß weit mehr als 10 % unserer Bevölkerung unserer Mitarbeiter bereit sind, konkrete "Hilfe zur Selbsthilfe" in den ärmeren Ländern zu leisten. Doch es mangelt an Möglichkeiten einer direkten Umsetzung. Bisher übliche Spendenaktionen, der Verkauf von Dritte-Welt-Produkten, aber auch der konkrete Dienst in der Entwicklungshilfe innerhalb karitativer Einrichtungen ist eine Möglichkeit des Engagements. Das aber wird immer nur eine sehr begrenzte Anzahl von Menschen ansprechen und außerdem ist das Engagement bis auf den direkten Dienst meist sehr theoretisch und ohne direkte Identifikation mit den Menschen, denen die Hilfe zukommen soll. Deshalb meine ich, sollte eine breite Basis geschaffen werden - insbesondere für die Menschen, die im beruflichen Alltag eingebunden sind - dieses Bedürfnis nach echter Hilfeleistung im Sinne einer "Hilfe zur Selbsthilfe" befriedigen zu können, und dies mit mehr persönlichem Bezug. Hier sehe ich eine große Herausforderung und zugleich Chance für Unternehmen, diese potentiell vorhandene Hilfsbereitschaft in Form von Sinnarbeit zu fördern und zu kanalisieren.

Was ist unter Sinnarbeit zur Entwicklungshilfe innerhalb des Unternehmens zu verstehen.

Es geht darum, Hilfe für Entwicklungsprojekte durch konkrete, also direkte oder indirekte Mitarbeit über die bestehenden und effizient funktionierenden Strukturen des Unternehmens zu leisten. Der Grundgedanke ist: Mitarbeiter erbringen hier im Unternehmen in Europa eine freiwillige Arbeitsleistung auf ein Firmenkonto, von dem aus Projekte, Menschen, Mitarbeiter vor Ort in den Entwicklungsregionen unterstützt werden.

Natürlich könnten und sollten auch Möglichkeiten geschaffen werden, daß besonders engagierte und befähigte Mitarbeiter direkt in

Hilfsprojekten mitarbeiten. Aber vorrangig muß es darum gehen, daß die Menschen in der Entwicklungsregion eine subsidiäre "Hilfe zur Selbsthilfe" erhalten.

Ich will es noch einmal verdeutlichen: Mitarbeiter können freiwillig durch eine zusätzliche Arbeitsleistung für das Unternehmen (im Regelfall im Rahmen ihrer Routinetätigkeit) direkt über ein Ausgleichskonto Mitarbeiter und Projekte z.B. in der Dritten Welt unterstützen.

Welche zusätzliche finanzielle Belastung bedeutet Sinnarbeit für das Unternehmen?

Hier kann ich die Rotstift-Spezialisten der Unternehmen beruhigen. Für den Einstieg werden Sie kaum mehr als einen Halbtagsjob investieren müssen. Wenn die ersten Mitarbeiter für diese Idee gewonnen sind, trägt sie sich selbst. Es entstehen also kaum zusätzliche Kosten. Jedoch wird ein Unternehmen, das eine weitsichtige Vermarktungspolitik betreibt, sehr wohl die zukunftssichernde Bedeutung dieser Initiative erkennen und entsprechend fördern.

Wer beginnt mit der Organisation der Sinnarbeit?

Ich denke, weil es um Solidarität und Zukunftssicherung geht, müßte es vor allem ein Anliegen des Betriebsrats sein, solche Initiativen voranzutreiben. Betriebsräte und Gewerkschafter, die in der Vergangenheit bereits den Versuch unternommen haben Solidarität in komplexeren Zusammenhängen zu denken, dürften es immer schon als ein Manko empfunden haben, daß kaum effiziente Möglichkeiten zu einem weltweiten solidarischen Handeln bestehen. Ich bin der Überzeugung, daß nur eine Solidarität, die über den Tellerrand des Unternehmens hinausschaut und auch denen helfen will, denen es

schlechter geht als uns, auf Dauer eine echte Daseinsberechtigung besitzt. Wenn nun aber nachgewiesen ist, daß praktizierte Solidarität mit den ärmeren Ländern weitsichtige Investition in eine Zukunftssicherung des Unternehmens bedeutet, könnte das eine geradezu klassische Aufgabe des Betriebsrates darstellen. In jedem Fall ist es aber die Aufgabe, die von einem Unternehmen wahrgenommen werden muß, das die ganzheitlichen Human-Ressourcen der Mitarbeiter für eine optimierte Unternehmensentwicklung aktivieren will.

Was sind Voraussetzungen für eine erfolgreiche Einführung von Sinnarbeit im Unternehmen?

In den Unternehmen werden sich nur dann Mitarbeiter bereit finden, Sinnarbeit gleich welcher Art zu leisten, wenn eine zukunftsichernde Vertrauensbasis zwischen Mitarbeitern und Unternehmensleitung geschaffen ist. Vertrauen kann jedoch nur dort wachsen, wo sich alle Beteiligten einer absoluten ethischen Grundordnung verpflichtet fühlen. Zum optimistischen Engagement für eine gute Sache gehört aber vor allem echte Hoffnung auf eine bessere Zukunft. Ich meine, beides ist nur vollständig zu erreichen, wenn Unternehmen die in diesem Buch beschriebenen innersten Führungsprinzipien künftiger Wirtschaftsorganisationen in die Tat umsetzen. Würde auch nur ein Aspekt dieser Führungsprinzipien fehlen, könnte das auf längere Sicht zur Störung und Zerstörung der Initiative "Sinnarbeit" und letztlich einer optimierten Unternehmensentwicklung führen.

Wie könnte die Organisation dieser Sinnarbeit aussehen?

Ich denke, am Besten dürfte das zu verstehen sein, was ich mit Sinnarbeit als Entwicklungshilfe über Unternehmensstrukturen

meine, wenn ich einmal eine mögliche Form beschreibe, wie Sinnarbeit organisiert sein könnte:

1. Schritt: Beauftragen!

Ein an Dritte-Welt-Arbeit interessiertes und für *Zu-Ende-Gedachte* Solidarität motiviertes Mitglied des Betriebsrates wird zum Beauftragten für Sinnarbeit ernannt und im erforderlichen Umfang freigestellt. Ich möchte hier das Kürzel *BBS* einführen, das für Betriebsratsbeauftragten für Sinnarbeit steht.

2. Schritt: Sachkundig machen!

Der *BBS* informiert sich erst einmal generell über Dritte-Welt-Arbeit und über die Möglichkeit der Umsetzung von Sinnarbeit im Unternehmen. Er besucht dazu entsprechende Seminare oder setzt sich mit fachkundigen Beratern in Verbindung.

3. Schritt: Informieren und Kommunizieren!

Der *BBS* informiert das Betriebsratskollegium, die Geschäftsleitung und die Mitarbeiter durch geeignete kommunikative Maßnahmen über seine Recherchen und über das Vorhaben. Wichtig scheint mir, daß bereits nach der Sachkundigmachung des *BBS* der Dialog mit allen interessierten Mitarbeitern beginnt. Auf diese Weise können sehr früh Identifikationen geschaffen und viele Ideen eingebracht werden. Dialog muß bestimmendes und vernetzendes Element in allen Phasen der Umsetzung sein. In diesem Zusammenhang werden erste Erfahrungen gesammelt, wieviel Mitarbeiter auf Antrieb bereit sind, an der Initiative "Sinnarbeit" mitzuwirken.

4. Schritt: Auswahl eines Förderprojekts!

Der *BBS* wird zusammen mit sachkundigen Beratern ein erstes Förderprojekt im Umfeld einer Auslands-Fertigungsstätte ausfindig machen. Ich will hier nicht weiter auf die strengen Projektkriterien

eingehen, die Voraussetzung für das ganzheitliche Gelingen sind, sondern nur noch einmal betonen, daß es um "Hilfe zur Selbsthilfe" gehen muß.

5. Schritt: Vorstellung!

Das Projekt wird nun beschrieben und im Unternehmen vorgestellt. Es werden Projektkriterien, Organisation, Verwendung der Sinnarbeitsstunden und die Möglichkeiten zur Überprüfung der Vertrauensbasis aufgezeigt.

6. Schritt: Praktische Arbeit!

Jetzt erfolgt die praktische Umsetzung. Mitarbeiter beginnen auf freiwilliger Basis, Überstunden für das Unternehmen zu leisten, die auf das Konto "Sinnarbeit" geschrieben, also nicht ausbezahlt werden. Sie sollten sich nicht entmutigen lassen, wenn sich am Anfang nur wenige Mitarbeiter beteiligen. Mit fortschreitender Umsetzung der innersten Führungsprinzipien wird auch das Bewußtsein für Sinnarbeit und damit das Engagement wachsen.

Mit diesen auf dem Sinnarbeits-Konto gutgeschriebenen Arbeitsstunden könnten vor Ort im Projektland einheimische Mitarbeiter gefördert oder bezahlt werden, die in dem ausgewählten Projekt eine Chance für ihre Zukunft sehen und bereit und fähig sind zur Selbstorganisation. Es muß ja um Selbstfindung, um Rückbesinnung auf die eigenen Werte und Fähigkeiten, um das Entstehen neuer *Ökosysteme* aus eigener Identifikation, also um echte "Hilfe zur Selbsthilfe" gehen. Deshalb meine ich, ist es nur in begrenztem Umfang notwendig und wünschenswert, daß Mitarbeiter aus Europa in solchen Projekten langfristig leitende Funktionen übernehmen. Mitarbeiter, die sich länger oder vorübergehend am ausländischen Produktionsstandort aufhalten, könnten das Projekt des öfteren besuchen und

auf diese Weise eine breite Identifikation und Vertrauensbasis schaffen.

7. Schritt: Erweiterung und Vertiefung!

Je mehr Mitarbeiter sich beteiligen und Stunden auf das Sinnarbeitskonto gutgeschrieben werden, desto mehr Hilfsprojekte können begonnen werden. Ab einer gewissen Größe der Initiative wird es sinnvoll sein, einen Spezialisten für Entwicklungsarbeit zur Koordination der Initiative einzustellen. In allen Entwicklungsdiensten stehen erfahrene Mitarbeiter zur Verfügung, die nach einem mehrjährigen Auslandsaufenthalt eine inländische Tätigkeit suchen. Aber auch die Geschäftsleitung wird mit wachsender Fortentwicklung weitsichtiger Unternehmenskonzepte zunehmend mehr Mitarbeiter in diesen dialogischen Prozeß einbringen wollen, weil es eben auch um die Märkte der Zukunft geht.

Entwicklungshilfe durch Sinnarbeit als Schwerpunkthilfe mit Strahleffekt.

Eine derart organisierte Entwicklungshilfe auf Unternehmensbasis würde aufgrund ihrer Effizienz, Individualität und Innovationsfähigkeit in kürzester Zeit ungleich mehr zu leisten im Stand sein, als dies bisherigen Entwicklungshilfe-Institutionen möglich gewesen wäre. Wenn wir nur mit einer Beteiligung von 10 % der Mitarbeiter rechnen, die 1 - 5 Stunden pro Woche Sinnarbeit leisten, würde das alle Vorstellungsdimensionen bisheriger Entwicklungshilfe sprengen. Ein weiterer Vorteil einer Unternehmens-Sinnarbeit wäre dadurch gegeben, daß vor allem die ersten Entwicklungsprojekte im Nahbereich der Produktionsstätten in relativ stabilen Ländern mit funktionierenden Ordnungsstrukturen gegründet werden. Aufgrund der vielseitigen und intensiven Betreuung durch das Unternehmen, könnte mit einer hohen Erfolgsquote der Selbsthilfeprojekte gerech-

net werden. Mit wachsender Erfahrung und zunehmendem Engagement könnten sich dann von diesen Produktionsstätten sternförmig weitere Selbsthilfeprojekte grenzüberschreitend ausbreiten. Bei erfolgreicher Umsetzung von Unternehmens-Sinnarbeit ist auch damit zu rechnen, daß sich die Nachbarländer dafür interessieren, um durch ähnliche Projekte eine gewisse Stabilisierung ihrer Volkswirtschaften zu erreichen.

Die brachliegenden Fähigkeiten der Rentner,

Müssen wir unsere falschen Vorstellungen von einem glücklichen Alter revidieren?

Wer mit wachen Augen durch die Straßen und besonders durch Altersheime geht, muß begreifen, daß viele ehemalige Mitarbeiter - nachdem sie in den lang ersehnten Rentenstand getreten sind - regelrecht verkümmern. Die über Jahrzehnte aufgesparten Wunschvorstellungen lassen sich meist aus vielerlei Gründen nicht mehr realisieren. Zudem spüren alte Leute oft instinktiv eine gewisse Inhaltslosigkeit gängiger Alterswunschrealisationen. Sie empfinden mehr als jüngere Menschen, daß sie vielfach Illusionen nachgejagt sind, die mehr den Charakter von Beschäftigungstherapien als von Lebenssinn besitzen. Im Gegensatz dazu ist bei *sinnerfüllt* engagierten Menschen, wie z.B. bei Schauspielern und Politikern, eine erstaunliche Vitalität und Lebensfreude bis ins hohe Alter festzustellen. Solche Beobachtungen können immer häufiger gemacht werden und ich denke, sie könnten und sollten uns Anstoß sein, einmal gründlich über unsere persönlichen Alterskonzepte nachzudenken.

Sinnarbeit: Ein Angebot der Unternehmen an ihre ausscheidenden Mitarbeiter.

Es dürfte sich in der Zwischenzeit herumgesprochen haben, daß einige Mitarbeiter nach ihrer Pensionierung gerne einer sinnvollen Beschäftigung nachgehen würden, bei der sie ihre Berufs- und Lebenserfahrungen einbringen können. Mit wachsender Umsetzung der innersten Führungsprinzipien im Unternehmen muß mit einer steigenden Zahl sozial engagierter Mitarbeiter gerechnet werden, die sich nicht einfach auf ein Abstellgleis langweiliger Altersbeschäftigungen schieben lassen wollen. Ich denke, wenn konkrete Angebote durch Unternehmen gegeben wären, verbunden mit sinnvollen Konzeptionen, würden viele ehemalige Mitarbeiter gerne einen sozialen Beitrag zur Entwicklungshilfe leisten wollen. Gerade für ältere Mitarbeiter könnte ein großer Anreiz dadurch entstehen, weil diese Tätigkeit im bekannten Umfeld und innerhalb der vertrauten Strukturen "IHRES" Unternehmens stattfindet. Insgesamt würde Sinnarbeit im Unternehmen ein besonderes Angebot zur Steigerung der Lebensqualität für viele Rentner sein können.

Entwicklungshilfe in den gemäßigten Breiten Europas.

Ich bin überzeugt, daß zumindest ein großer Teil der Mitarbeiter an der Organisation von Sinnarbeit für Rentner interessiert wären, die zuvor auch Sinnarbeit zur Entwicklungshilfe unterstützt haben, vielleicht auch deswegen, weil sie nie Gelegenheit hatten, einmal längere Zeit vor Ort im Entwicklungsland tätig zu werden. Ich schätze die Anzahl der Pensionisten, die sich an Sinnarbeit "Hilfe zur Selbsthilfe" beteiligen würden, kann weit mehr als 10 % betragen. Insbesondere für Rentner, die Strapazen eines längeren Aufenthalts in Afrika oder Südamerika nicht mehr auf sich nehmen wollen, bieten unsere östlichen Nachbarländer eine riesige Palette dringend notwendiger Aufbauhilfen. Viele dieser Länder sind nach dem Zusammenbruch des Kommunismus zu echten Entwicklungs-

ländern innerhalb Europas geworden. Weil aber auch die Länder des ehemaligen Ostblocks riesige Märkte darstellen, die aufgebaut und erschlossen werden wollen, müßte die Unterstützung einer solchen Initiative im Sinne der Unternehmensleitungen und deshalb von diesen entschieden gefördert sein.

Resümee: Voraussetzungen einer erfolgreichen Hilfeleistung durch Sinnarbeit.

Es ließen sich jetzt zahlreiche Möglichkeiten beschreiben, wie solche Hilfeleistung durch Sinnarbeit über Unternehmen kanalisiert werden könnte. Doch das würde den Rahmen dieser prinzipiellen Betrachtungen gänzlich sprengen. Ich will hier nur grundsätzliche Anstöße zur Entfaltung brachliegender Entwicklungspotentiale weitergeben und essentielle Funktionsmechanismen aufzeigen. Deshalb muß ich noch einmal mit aller Deutlichkeit auf die Grundvoraussetzungen für freiwillige Sinnarbeit in Unternehmen hinweisen:

1. Wenn Mitarbeiter einen Sinn in einer weithin unentgeltlichen Tätigkeit sehen sollen, dann kann dieser Sinn auf Dauer nur bestehen, also Motivation sein wenn er als logische Handlungsweise aus *Zu-Ende-Gedachten* echten Grundbedürfnissen des Menschen abzuleiten ist. Je weiter und intensiver Arbeits- und Lebens-Regelkreise dabei *Zu-Ende-Gedacht* werden, um so sicherer ist die Basis der Sinnarbeit.
2. Sinnarbeit ist Vertrauenssache. Sie kann auf Dauer nur erfolgreich sein, wenn sie auf dem Fundament einer vertrauenswürdigen ethischen Grundwerteordnung begründet ist. Nur wenn diese Grundwerteordnung vorgelebtes Leitbild unternehmerischen Handelns geworden ist, kann freiwillige Sinnarbeit als

weitsichtige Investition für eine bessere Zukunft auf breiter Basis erfolgreich wachsen.

3. Sinnarbeit ist untrennbar mit persönlicher Kommunikation, mit Dialog und Konsens verbunden. Sinnarbeit erfüllt nur dann ihren Sinn, wenn sie zur Entfaltung neuer Solidarität und zu persönlicher Identifikation führt.
4. Die höhere Logik der Sinnarbeit muß die Wertschätzung dessen sein, dem das Ziel der Sinnarbeit gilt. Wertschätzung aber bedeutet vor allem Loslassen und Entlassen in die Freiheit der eigenen Identifikation. Nur aus der Entfaltung der eigenen Fähigkeiten und Bedürfnisse entstehen stabile Organisationsformen, entstehen dauerhaft funktionierende *Öko-systeme* in den unterentwickelten Ländern. Aber mehr noch: nur durch die Entfaltung der eigenen Persönlichkeit in funktionierenden *Ökosystemen* werden die echten Bedürfnisse unserer zukünftigen potentiell vier Milliarden Handelspartner sichtbar.
5. Ich kann nur davor warnen, Sinnarbeit dazu zu mißbrauchen, eigene Vorstellungen über Vermarktungsziele einzuführen und durchzusetzen. Solche Überformungen der oft noch unmündigen Handelspartner würde nur eine Wiederholung der Vergewaltigung darstellen, die in der Vergangenheit zum Zusammenbruch vieler funktionierender ökologischer Strukturen in der Zweiten und Dritten Welt geführt haben, so daß wir jetzt anstelle von Handelspartnern für Europa vorwiegend Armenhäuser vorfinden. Nur wenn wir echte Bedürfnisse wachsen lassen, sie ernst nehmen und erfüllen, werden sich uns neue Märkte eröffnen, werden wir eine weitsichtige Wettbewerbsfähigkeit erzielen, die auch der langfristigen Sicherung unserer Arbeitsplätze dient.

Vergeudete Synergie-Potentiale der Marktwirtschaft.

Ein Negativbeispiel aus der Autoindustrie.

Ich möchte noch einmal den aktuellen Streit zwischen Opel und Volkswagen um den Spitzenmanager Ignacio López zum Anlaß nehmen, um negative Folgen eines *Gegeneinanders* gerade am Beispiel dieses Industriezweigs aufzuzeigen. Ich denke, am Ende dieser Auseinandersetzung wird ein erheblicher Imageverlust einer oder beider Firmen ins Haus stehen mit bitteren Konsequenzen sinkender Absatzzahlen. Es wird im Hintergrund einen lachenden Dritten geben, der in der Gelassenheit und Ruhe des Erfolgreichen stillschweigend, aber kontinuierlich Marktanteile gewinnt.

Synergie-Effekt durch Kooperation am Beispiel Japans.

Japans Wirtschaft scheint auch hier im Innenverhältnis der einzelnen Industriekonzerne einiges besser zu machen als wir Europäer. In der Auseinandersetzung Opel - VW ist unklar, welche zwielichtigen Machenschaften dahinter stehen, und es ist sehr fraglich, ob die Gerichte jemals die Wahrheit ans Licht bringen können. Aber klar ist in jedem Fall der negative Einfluß des Gegeneinander auf die Vermarktungspolitik. Japanische Unternehmen setzen in ihrem Innenverhältnis offenbar verstärkt auf Kooperation, auf Ausnutzung des Synergie-Effekts zwischen Unternehmen. Dazu gehören gemeinsame Entwicklungszentren genauso wie optimal entwickelte Fahrzeugteile oder Systeme, die als Bausteine in unterschiedlichen Fabrikaten auftauchen.

Ohne Nutzung des Synergie-Effekts einer unternehmensübergreifenden Vernetzung droht der Verlust der Technologie-Führerschaft.

Unter dem Begriff Synergie lesen wir im Lexikon: Das Zusammenwirken verschiedener Kräfte, Faktoren oder Organe zu einer abgestimmten Gesamtleistung. Allgemein verstanden, wird Synergie als Formel so ausgedrückt:

Eins und Eins ist größer Zwei!

Das, was zur Zeit zwischen Opel und VW geschieht, scheint mir das genaue Gegenteil. Die Formel dafür könnte so lauten:

Eins gegen Zwei ist kleiner Eins!

In dieser schwierigen Wirtschaftslage dringend notwendig für eine künftige Wettbewerbsfähigkeit unserer europäischen Autoindustrie wäre aber gerade die Ausnutzung der Synergie-Effekte zwischen den Unternehmen. Wenn aus Wettbewerbsgründen immer mehr Arbeitsplätze auch in den Entwicklungsabteilungen gestrichen werden, wird bei einem gleichzeitigen Vorantreiben der Technologie durch den Wettbewerb, der Technologie-Rückstand nicht mehr lange auf sich warten lassen.

Unter den jetzigen Weltmarktbedingungen kann deshalb die Lösung nur in einem *Aufeinander-Zu-Gehen* der Unternehmen in neuen, partnerschaftlichen Vernetzungen zu finden sein. Dieses Partnerbewußtsein muß sich bis in die letzten Strukturen unserer Wirtschaftssysteme durchsetzen, wenn Europa insgesamt auf dem Weltmarkt wettbewerbsfähig bleiben will.

Das Risiko der *Nicht-Kooperation* am Beispiel der Zulieferer.

Wenn z.B. aus diesem Grund Autohersteller nur noch mit einem Zulieferer zusammenarbeiten wollen und dieser Zulieferer gleichzeitig Entwicklungslieferant kompletter Baueinheiten und Module sein soll, dann begibt sich der Autohersteller in gefährliche Abhängigkeit, wenn Zulieferer im Alleingang versuchen, sich als dieser auserwählte Zulieferer zu präsentieren, während die anderen drei oder vier bisherigen Zulieferer als Verlierer auf der Strecke bleiben. Unabhängig von der Kapazitätserhöhung muß dieser Zulieferer bisher nicht gekannte Entwicklungskapazitäten aufbauen. Auf der Gewinnerseite müssen neue Arbeitsplätze mit vielen unerfahrenen Mitarbeitern besetzt werden, während auf der Verliererseite erfahrene Mitarbeiter der ehemaligen Zulieferer arbeitslos werden. Was läge also näher als die partnerschaftliche Kooperation einiger Zulieferer, die sowohl bestehende Arbeitsplätze sichern, aber auch riskante Hochrüstungsmanöver vermeiden würde.

Der überdurchschnittliche Rationalisierungseffekt durch Synergie: Eine Chance für neue Technologien?

Im 6. Kapitel habe ich am Beispiel des *Zu-Ende-Denkens* eines Ingenieurs den unglaublichen Rationalisierungseffekt aufgezeigt, der durch sinnvolle Zusammenfassung von Entwicklungspotentialen in vermutlich allen Branchen entstehen könnte. Deshalb sind derartige Entscheidungen einer unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit auf dem Gebiet der Forschung und Entwicklung, wie sie von einigen Unternehmen bereits angedacht werden, außerordentlich wichtig für unsere europäische Wirtschaftsentwicklung.

Wenn nun die Unternehmen diese Synergie-Effekte nur dazu benutzen würden, durch den Wegfall von vielleicht 30 oder 50 % der Entwicklungsarbeitsplätze die Bilanzen (kurzfristig) zu verbessern, wäre das ein kurzsichtiger Schritt in die falsche Richtung. Unternehmen müssen Mitarbeiter aus Forschung und Entwicklung, die durch

Synergie-Effekte aus Unternehmens-Partnerschaften freigestellt werden, verstärkt in weitsichtige Zukunftsentwicklungen neuer Technologien einbinden.

Nur wenn der schmale Grat zwischen weitsichtiger Zukunftsinvestition und kurzsichtigem Gewinndenken mit dem richtigen Gespür für Innovationen beschritten wird, besteht eine Chance, auf Dauer im internationalen Wettbewerb bestehen zu können.

Der Rotstift kurzsichtigen Profitdenkens ist eine Herausforderung an eine weitsichtige Solidarität der Mitarbeiter.

Wenn jedoch Unternehmen in einer Krisensituation zu übereilten Sparmaßnahmen gezwungen sind, wird oft gerade an den noch nicht konkreten Zukunftsinvestitionen der Rotstift angesetzt. Deshalb meine ich, daß in einer Strukturkrise der Marktwirtschaft, wie wir sie jetzt erleben, *erheblich mehr notwendig* ist, als das in Punkto Weitsicht sehr zu hinterfragende Agieren von vielen Unternehmern und Politikern. Ich meine, zur Überwindung unserer Wirtschaftskrise, aber auch unserer allseitigen globalen Herausforderungen, ist die solidarische Leistung vieler Mitarbeiter, am besten aller Mitarbeiter in den Unternehmen gefordert.

Im 6. Kapitel sind zwölf repräsentative Denkprozesse eines *Zu-Ende-Denkens* in Krisensituationen dargestellt. Jeder Leser, jeder Mitarbeiter, der den Versuch unternimmt, sich auf ein solches zukunftsorientiertes Regelkreisdanken einzulassen, müßte begreifen, daß es nur noch eine Frage der Zeit sein dürfte, bis er selbst die Auswirkungen kurzsichtiger Marktmechanismen zu spüren bekommt. Deshalb meine ich, müßte meine Forderung nach einem solidarischen Beitrag aller Mitarbeiter auf zunehmend mehr offene Ohren stoßen, insbesondere dann, wenn Unternehmen damit begin-

nen, die Prinzipien einer innersten Unternehmensführung umzusetzen.

Wenn Mitarbeiter verantwortlich *Zu-Ende-Denken* wollen sie aktiv werden.

Menschen, die mit dem *Zu-Ende-Denken* begonnen haben und dabei erkennen, was verändert werden kann und muß, wollen Veränderung und sind bereit, dafür Überdurchschnittliches zu leisten. Diese Leistungsbereitschaft zu wecken und als zukunftsichernde Synergie zu kanalisieren, dürfte für viele Unternehmen zur Kernfrage neuer Überlebensfähigkeit und Fortentwicklung werden. Ich könnte mir deshalb vorstellen, daß Unternehmen neben der besonderen Unterstützung und Kanalisation des persönlichen Engagements ihrer Mitarbeiter für Entwicklungshilfeprojekte, neben der Schaffung von Möglichkeiten zur Sinnarbeit für Rentner, eine dritte Freisetzung humaner Ressourcen besonders fördern.

Sinnarbeit Unternehmens-Fortentwicklung.

Ich meine, wir brauchen in Unternehmen visionäre Arbeitskreise, die auf freiwilliger Basis konkret über Fragen der Zukunft nachdenken, die versuchen, so weit wie möglich vorzuschauen, die sich Zeit nehmen für phantastische, ja für utopische Ideen. Der *SINN* dieser Gruppenarbeit ist eine weitsichtige Zukunftssicherung unserer Arbeitsplätze. Ich denke, in den vergangenen Kapiteln ist genug darüber gesagt, warum wir auf breiter Basis lernen müssen in größtmöglichen Regelkreisen *Dinge Zu-Ende-zu-Denken*. Leider fallen in vielen Betrieben unter dem Kostendruck der Krise, innovative Freiräume - falls solche je vorhanden waren - meist an erster Stelle dem Rotstift zum Opfer.

Sinnarbeit als Antwort auf drohenden Arbeitsplatzabbau.

Eine negative Steigerung dieser bedenklichen Entwicklung am Arbeitsplatz finden wir bereits in einigen krisengeschüttelten Industriezweigen. Dort ist es üblich geworden, daß Mitarbeiter, vor allem im Angestelltenverhältnis, unentgeltliche Überstunden zur Aufrechterhaltung der täglichen Routine leisten müssen. Dadurch hat bereits ein schleichender Lohnverzicht Einzug gehalten, der jetzt einer zusätzlichen Schaffung visionärer Denkferräume im Rahmen von Sinnarbeit auf freiwilliger Basis entgegen steht. In solchen Unternehmen werden die Mitarbeiter wegen der bereits stattfindenden Überlastung nur wenig für zusätzliche Gruppenarbeit zu begeistern sein.

Mehr noch: unter dem Zwang eines drohenden Existenzverlustes wird in einigen besonders gefährdeten Firmen der Ruf nach direkter Einforderung von Löhnen immer lauter. Bei der angespannten Arbeitsmarktlage in einigen Regionen haben die Mitarbeiter kaum Alternativen, sich diesem Diktat zu entziehen.

Ich denke, eine derart existenzbedrohliche Situation für Unternehmen und Mitarbeiter, in der unter Zwang oft übereilt und kurzsichtig gehandelt wird, ist keine geeignete Basis für eine optimierte Unternehmensentwicklung. Deshalb sollte Sinnarbeit rechtzeitig eingeführt werden, solange Unternehmen noch eine gewisse Stabilität und Kontinuität aufweisen.

Wenn zur Zukunftssicherung unserer Arbeitsplätze innovative Prozesse auf breiter Basis stattfinden müssen, in denen die Human-Ressourcen aller Mitarbeiter geweckt werden sollen, muß das Engagement aus freiwilliger Einsicht eingebracht werden, nicht aus beängstigendem Zwang.

Investiventlohnung: Ein Ausweg aus der Finanzkrise der Unternehmen?

Um weitsichtige innovative Prozesse rechtzeitig auf freiwilliger Basis einzuleiten und zu kanalisieren ist es sinnvoll gewisse Anreize zu schaffen, die das Unternehmen jetzt (in der Krise) nicht oder nur sehr gering belasten, aber in der Zukunft, wenn der Erfolg sichtbar wird, die Mitarbeiter partizipieren lassen.

Wenn wir also Voraussetzungen schaffen, Sinnarbeit zur Zukunftssicherung aus dem Kreislauf der monatlichen Bezahlung in den Kreislauf einer langfristigen Zukunftsinvestition zu verlagern, könnte die Basis für eine breite Akzeptanz der Mitarbeiter, *aus Einsicht*, geschaffen werden. Ideal für das Unternehmen wäre natürlich, wenn möglichst alle Mitarbeiter für die "Sinnarbeit Zukunftssicherung" wöchentlich (x) Stunden freiwillig und unbezahlt arbeiten würden.

Ich bin überzeugt, auch dazu wären einige engagierte Mitarbeiter bereit, wenn die richtigen Voraussetzungen vorhanden wären. Aber einen ungleich stärkeren Impuls, im Sinne eines kreativen Aufbruchs, könnte ich mir durch eine Vielzahl möglicher Formen der Investiventlohnung vorstellen.

Das Modell einer Sinnarbeit zur Zukunftssicherung.

Wie findet Sinnarbeit zur Zukunftssicherung statt und was ist darunter zu verstehen?

Diese Sinnarbeit findet vorzugsweise in *Dialog-Gruppen* statt, die sich in regelmäßigen Abständen mit Fragen der Unternehmensfortentwicklung und der Schaffung künftiger Arbeitsplätze, also mit

Maßnahmen zur Zukunftssicherung befassen. Es sind visionäre Arbeitskreise, die konkret über Grenzfragen der Zukunft nachdenken, die versuchen, so weit wie möglich vorzuschauen, die sich Zeit nehmen für phantastische, ja für scheinbar utopische Ideen.

Welche Themen sollen erarbeitet werden?

Es geht um Märkte der Zukunft, um Entwicklung neuer Technologien, neuer Produkte, um Fragen der ökologischen Einbindung des Unternehmens in die globale Umweltverantwortung, aber auch um Fragen einer besseren internen Vernetzung, also auch um Fragen eines verbesserten Dialogs.

Die Größe der Dialog-Gruppen und wer daran teilnehmen kann?

Dem innovativen Arbeitskreis sollten maximal zwölf Teilnehmer angehören, wenn ein lebendiger und spontaner Dialog stattfinden soll. Größere Arbeitszirkel sind ebenfalls von Zeit zu Zeit sinnvoll, sie sollten aber gesondert vorbereitet sein (siehe 5. Kapitel).

An den Dialog-Gruppen werden vorzugsweise Mitarbeiter teilnehmen, die auch im Unternehmen als Gruppe zusammenarbeiten. In größeren Arbeitszirkeln findet eine vernetzende Lösungsfindung von Gruppenideen statt mit dem Ziel eines breiten Konsens.

Wer führt die Sinnarbeitsgruppe?

Das ist die klassische Aufgabe eines im 5. Kapitel beschriebenen Moderators. Zur besseren Ideenvernetzung ist es sinnvoll, daß ein Moderator mehrere Gruppen führt, vorzugsweise auch in anderen Fachbereichen.

Was ist bei der Einführung der Sinnarbeit Zukunftssicherung zu beachten?

Diese Form der Sinnarbeit muß eine freiwillige Vereinbarung aller am Unternehmen Beteiligten sein. Freiwilligkeit hat höchste Priorität und muß vertraglich gesichert sein. Es darf *keine Nachteile bei Nicht-Teilnahme* geben. Die Dialog-Gruppe bestimmt durch Mehrheitsbeschluß den zeitlichen Umfang und die Themen des Engagements. Mitarbeiter können frei wählen, in welchen Gruppen sie mitarbeiten wollen und können auch an mehreren Gruppen teilnehmen. Eine bestehende Gruppe kann jedoch durch Mehrheit nicht akzeptierte Mitarbeiter ausschließen. Insgesamt sind unternehmensspezifische Regularien zu schaffen, die eine möglichst freie Entfaltung der Kreativpotentiale ermöglichen. Die Gruppe macht ihre Themen und auch die Ergebnisse, soweit sie nicht der Geheimhaltung unterliegen müssen, für alle Mitarbeiter transparent.

Entscheidend für die Einführung von Sinnarbeit scheint mir jedoch die Vertrauensbasis im Unternehmen, die letztlich nur dann umfassend sein kann, wenn sich alle Organe des Unternehmens den in diesem Buch zusammengefaßten innersten Führungsprinzipien verpflichtet fühlen.

Welche zusätzlichen Kosten entstehen für das Unternehmen?

Die kurzfristigen Kosten sind gering. Sie werden sich im wesentlichen auf einige Stunden Konsens-Vorbereitung des Moderators beschränken. Die Arbeitszeit in der Dialog-Gruppe sollte durch Formen des Investivlohns beglichen werden. Hier sind tarifvertraglich abgesicherte Vereinbarungen zwischen den Mitarbeitern und der Geschäftsleitung erforderlich.

Resümee: Sinnarbeit zur Zukunftssicherung.

Diese freiheitliche und eigenverantwortliche Form der Sinnarbeit zur Zukunftssicherung könnte der entscheidende Impuls zur Entfaltung der ganzen kreativen Fähigkeiten, der Human-Ressourcen, unserer Mitarbeiter sein. Es könnte der Beginn einer neuen Lebensqualität am Arbeitsplatz sein, in einer bisher nicht gekannten Größenordnung. Ich meine, Unternehmen, die sich auf eine optimierte Zukunftsentwicklung einlassen wollen, werden Freiräume kreativer Ruhe schaffen müssen. Freiwillige Sinnarbeit zur Zukunftssicherung wäre eine Möglichkeit der Finanzierung, besonders in Krisenzeiten, wo diese innovativen Impulse mehr denn sonst gebraucht werden.

Schlußbemerkungen.

Mit diesem Buch soll der Versuch unternommen sein, drei Grundpfeiler innerster Führungsprinzipien künftiger Wirtschaftsorganisationen aufzuzeigen, die ich aus unterschiedlichsten Erkenntnisquellen der Kulturen des Ostens und Westens zusammentragen durfte. Ich habe mich dabei bemüht, so weit wie möglich eine einfache und verständliche *Nicht-Fachsprache* zu sprechen. Es handelt sich um Grundprinzipien der Menschenführung, die in gleicher Weise im Menschen, in der Familie, im Unternehmen, im Staat und letztlich in einer weltweiten Vernetzung verantwortlichen Handelns zu einer Optimierung kreativer Entfaltung führen. Wenn diese auf breiter Basis im Unternehmen verstanden und umgesetzt werden sollen, dann muß die Kommunikation wirtschaftswissenschaftlicher Zusammenhänge in einer für JEDERMANN verständlichen Sprache und Ausdrucksvielfalt geführt werden.

Ich habe versucht, die innersten Führungsprinzipien in unterschiedlichsten Analogien und Sprachbildern zu zeichnen, so daß eine größtmögliche Chance für eine grenzüberschreitende Dialog-Basis besteht. Diese Grundprinzipien werden mehrfach in praktischen und theoretischen Beispielen wiederholt. Ich hoffe, daß auf diese Weise ein Zugang für nahezu alle Mitarbeiter geschaffen worden ist, von der Fertigung bis zur Vorstandsebene.

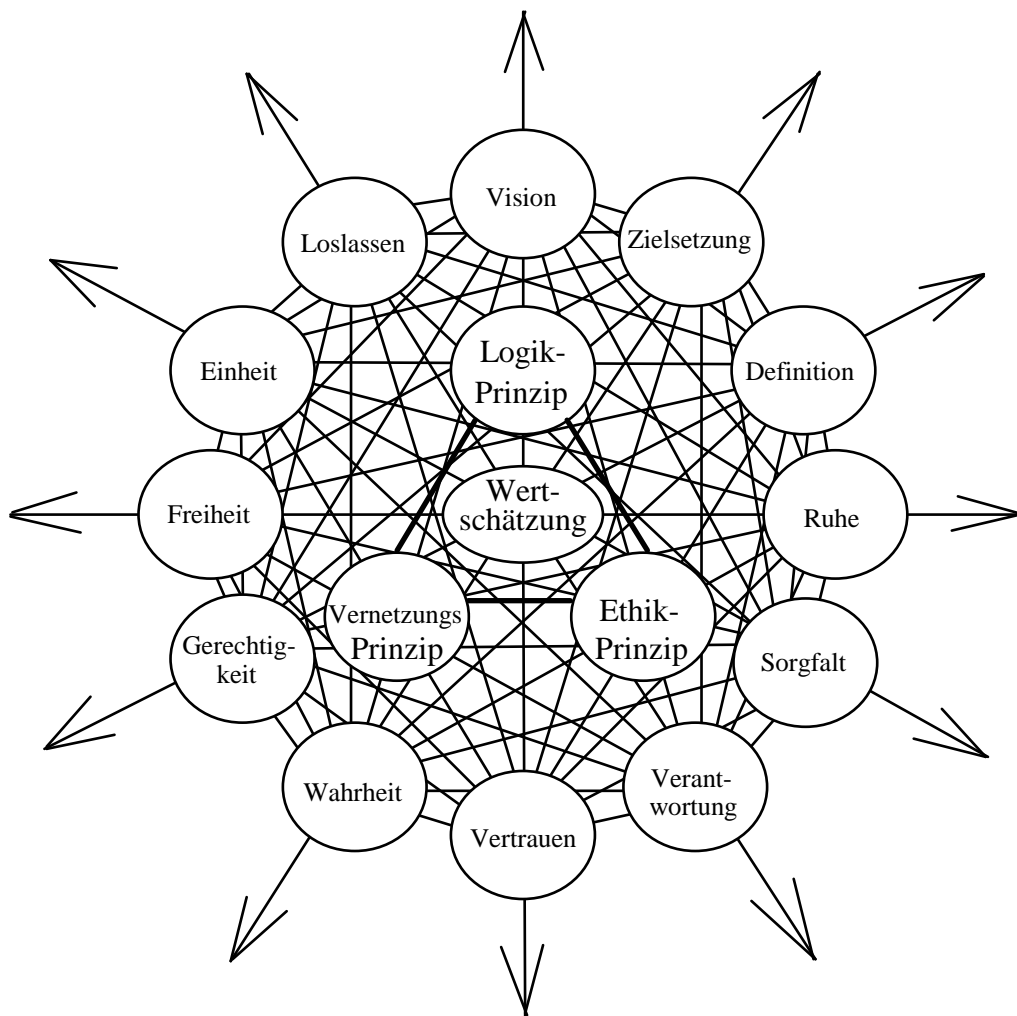
Es geht um innerste Führungsprinzipien, die zu einer größtmöglichen Entfaltung der Individualität, der Human-Ressourcen, hinführen sollen, bei gleichzeitiger dialogischer Vernetzung in konzertierten Unternehmensorganismen. Dabei stellt die Wertschätzung, die Achtung und Beachtung der Menschenwürde, den Mittelpunkt aller Handlung dar. Die Umkehr-Logik erschließt in den Regelkreisen des *Zu-Ende-Denkens* elementare Bedürfnisse des Menschen, aus denen sich zwölf ethische Grundprinzipien ableiten lassen.

Diese zwölf Grundformeln einer absolut zu setzenden Ethik stellen die Basis einer neuen, vitalen, ja gleichsam genetischen Vernetzung unterschiedlichster Persönlichkeiten und Systeme innerhalb eines Unternehmens dar. Sie sind die Grundlage eines vertrauenswürdigen, ehrlichen Dialogs, aus dem der Konsens einer konzertierten Aktion optimierter Wirtschaftsorganisationen wächst. In der logischen Begründung der innersten Führungsprinzipien ist alles mit allem vernetzt. Sie stellen den Wesenskern, die Erbinformation, die Ur-Zelle, einer neu zu bauenden Unternehmensstruktur dar, von der aus entscheidende Vernetzungs-Impulse an alle Zellen und Organe des zu schaffenden Wirtschaftsorganismus ausgehen. Ziel der innersten Führungsprinzipien ist die Entfaltung, Freisetzung und Zusammenführung aller Kräfte der Mitarbeiter, um gemeinsam das Entwicklungs-Ideal des Unternehmens zu erreichen. Durch das Logik-Prinzip *Umkehr-Denken* geschieht der logische Durchbruch zu

den verborgenen unbekanntem Kreativitäts-Potentialen des Menschseins.

In der gegenseitigen Wertschätzung findet die Freisetzung der Human-Ressourcen im Unternehmen statt, die letztlich zum Garant einer neuen Wirtschaftlichkeit und Überlebensfähigkeit künftiger Wirtschaftssysteme wird.

Die Ur-Zelle konzertierter Vernetzung künftig optimierter Wirtschaftsorganisationen



Literaturverzeichnis:

- Affemann Rudolf: (1)
Unternehmensführung Made in Europa, STRAUBE
- James P. Womack, Daniel T. Jones, Daniel Roos: (2)
Die zweite Revolution in der Autoindustrie , Campus Verlag
- Binnig Gerd: (3)
Schul-intern Januar 1993, Ministerium für Kultus und
Sport Baden-Württemberg
- Boston Consulting Group: (4)
Kommentare 1989 Selbstverlag
- Brück Michael: (5)
Vortrag 21.04.1991, Bayrischer Rundfunk
- Herrhausen Alfred: (6)
Interview 20.10.1989, Südwestfunk
- Lay Rubert: (7)
Ethik für Manager, ECON Verlag
- Sprenger Reinhard K.: (8)
Mythos Motivation, Campus Verlag
- Then Werner: (9)
Beitrag aus: "Unternehmenskultur in
Deutschland - Menschen machen Wirtschaft",
Bertelsmann

- Bernd-Olaf Küppers: (10)
Ordnung aus dem Chaos Piper Verlag
- Hermann Scherer: (11)
Sonnen-Strategie, Politik ohne Alternative Piper Verlag
- Dieter Nohlen, Franz Nuscheler: (12)
Handbuch der Dritten Welt Verlag J.H.W. Diez Nachf.
- Eugen Roth (13)
Der letzte Mensch Verlag Carl Hanser München

Detaillierte Inhaltsangaben

Erinnerungen an Auslöser unserer	2
heutigen Wirtschaftsmisere	2
Vorwort zur Auflage 2009.	4
Meine damalige Qual der Wahl: Gedanken zum Titel des Buches.....	5
Gedanken zur Gliederung und Methode des Buches.....	10
Eine unkonventionelle Gliederungsstruktur.	10
Drei Neuerungen der Gliederung:.....	10
Ein utopisches Unterfangen?	11
Die Grundzüge der Gliederung.	12
Visionäre Thesen des Buches.....	14
Eine Provokation als Leseanreiz.	20
1. Kapitel: Woran krankt die westliche Wirtschaft?	21
Leserhinweis zum 1. Kapitel.....	21
Worum geht es?	21
Wer braucht dieses Kapitel nicht lesen?	21
Gibt es eine neue Chance für Europas Wirtschaft:	22
Ist unsere Wirtschaftskrise eine Hoffnungskrise?	22
Aktivismus als Zeichen von Ratlosigkeit?.....	23
Müssen Zukunftsängste zwangsläufig Pessimismus auslösen?.....	23
Die Herausforderung der Zukunft: Das " <i>Prinzip Hoffnung</i> " neu beleben!	24
Woran krankt die westliche Wirtschaft?	24
Beispiel: "Demotivationskultur"!	25
Eine Entfremdung zwischen Leistungsnachfrage und Leistungswille? 25	
Ist alles Motivieren demotivierend?.....	26
Anreizsysteme zwischen Verführung und Realitätskonfrontation.	26
Motivierungs-Systeme degradieren den Menschen.....	27
Die doppeldeutige Beziehung in Motipulations-Modellen.....	28
Resümee aus einer gescheiterten Motivationskultur.	28
Spiegel: Japans Wirtschaftsmacht!	29
Verdrängen durch positives Denken.....	29
Reproduzierbare Industriestandards.	29
Lean-Production, eine Medaille mit zwei Seiten.	30
Resümee aus einer ersten Sichtung des japanischen Spiegels.....	31
Illusion: Steuert Europa in die Rezession?	31
Viele offene Fragen, die Zukunftsängste wecken.....	31
Einige Parameter einer frustrierenden Wirtschaftsentwicklung.	32
Die Frage nach neuen Arbeitsplätzen wird immer drängender.	32
Gefährliche Realitäten eines gnadenlosen Verdrängungswettbewerbs.	34
Resümee einer europäischen Illusion.	34

Frustration ohne Ende? - Der Einfluß der Weltwirtschaft!	35
Die Konfrontation mit den Weltmärkten ist unumgänglich.....	35
Konsequenzen einer zweifachen Überformung durch die europäische Kultur.....	36
Hilfe zur Selbsthilfe als Chance für neue Märkte.....	37
Resümee aus einer frustrierenden Weltwirtschaftssituation.....	37
Bedrohung: Ressourcen-Verschwendung und Umweltzerstörung!	38
Hoffnungsinspiriertes Denken gegen pessimistische Selbstzerstörung.....	39
Die alte Vorstellung vom Schlaraffenland ist gescheitert.....	40
Resümee einer globalen Bedrohung.....	40
2. Kapitel: Die Folgen einer "Wissens-Explosion".	41
Leserhinweis zum 2. Kapitel.....	41
Worum geht es?.....	41
Zum Schreibstil und wer das 2. Kapitel lesen sollte:.....	42
Verwirrung: Die permanente Zellteilung des "Know-how".	42
Die wissenschaftliche Selbstbeschränkung auf das Know-how.....	42
Eine grenzenlose Experimentierfreude.....	43
Bittere Konsequenzen einer Selbstbeschränkung.....	44
Resümee einer verwirrenden Zellteilung des Know-how.....	45
Chaos: Das "multi-dimensionale" Netzwerk der Verflechtungen!	45
Resümee aus einer chaotischen Verflechtung.....	47
Grenzen: "Analytisch-extrapolierende" Denkmodelle.	47
Drei gravierende Nachteile des üblichen Denkens.....	47
Die legitime Trägheit empirischer Denkmodelle.....	48
Darstellung des Erkenntniskomplexes am Beispiel des natürlichen Baumes.....	48
Unser übliches Denken beginnt bei den bekannten Größen.....	49
Die Suche nach dem Optimum.....	50
Der bittere Nachgeschmack "analytisch-extrapolierender" Denkmodelle.....	50
So stehen wir vor zwei grundsätzlichen Problemen:.....	51
3. Kapitel: Vision eines ungewöhnlichen Denkmodells.	53
Leserhinweis zum 3. Kapitel.....	53
Worum geht es?.....	53
Wer sollte das 3. Kapitel lesen?.....	53
Eine radikale Art zu denken?	54
Visionäre Worte von Alfred Herrhausen.....	54
Resümee der Aussagen von Alfred Herrhausen.....	55
Denken auf Japanisch?	55
Mit einer negativen Entwicklung zu spekulieren wäre ein Fehler!.....	56

Das Selbstverständnis führender japanischer Kreise.....	57
Der große Einfluß der Glaubenstradition.....	57
Zwei entscheidende Impulse aus der religiösen Tradition.....	58
Ein absoluter Produktionsansatz.....	59
Unterschätzen wir die Öffnungskraft des Glaubens?.....	60
Resümee: Denken auf Japanisch.....	60
Der Versuch eines neuen Denkens aus westlicher Logik...	61
Wie Manager denken sollten!.....	61
Vision: Der logische Schritt in eine neue Dimension des Denkens.....	61
Die irrational scheinende Logik am Beginn einer Synthese Ost – West.....	63
Resümee: Erste Denkansätze in neuer westlicher Logik.....	63
Die radikale Umkehr im Denken.....	64
Warum ist unsere Denkgrenze erreicht?.....	64
Die Grenzen unseres verstandesbedingten Fassungsvermögens.....	66
Zwischenbilanz: Drei synonyme Bilder einer neuen Logik.....	67
Der natürliche Baum als Analogie eines neuen Erkenntnisweges.....	67
Eine Ameise zeigt uns die Zeitgrenzen.....	68
Vision überwindet Denkbegrenzungen.....	69
Der Weg zurück zum Stamm ist entscheidend.....	69
Resümee: Das Labyrinth steht auf dem Kopf!.....	70
Das "Umkehr-Denken" im kulturellen Zusammenhang:	70
Der Buddhismus und das Logik-Prinzip " <i>Bilder-los-lassen</i> "......	71
Die Konsequenz des " <i>Bilder-los-lassens</i> "......	71
Ein zweites Prinzip des Buddhismus: " <i>Ausrichtung auf das</i> <i>Wesentliche</i> "......	72
Die Konsequenz des Prinzips: " <i>Ausrichten</i> "......	72
<i>Nur wer sich auf das "Vollkommene" ausrichtet, könnte wenn es</i> <i>möglich wäre? Vollkommenes visualisieren.</i>	73
<i>Je vollkommener wir uns die Frucht ausmalen, desto näher beim</i> <i>Optimum beginnt der Denkansatz des "Retropolierens", des "Umkehr-</i> <i>Weges" durch das "Denk-Labyrinth".</i>	73
Synthese: Östliche Denk-Prinzipien + westliche "Entweder- oder-Logik".	73
Ein neue Transparenz des Denkens für JEDERMANN.....	74
Europa wäre als Wiege des neuen Denkens besonders geeignet.....	75
Resümee eines ungewöhnlichen Denkmodells: " <i>Umkehr-Denken</i> "......	75
4. Kapitel: Unternehmen im Blickfeld des "Umkehr- Denkens".	77
Leserhinweis zum 4. Kapitel.....	77
Worum geht es?.....	77
Zum grundsätzlichen Verständnis des 4. Kapitels.....	79
Der Mensch im Mittelpunkt des Wirtschaftsgeschehens. ..	80
Der Mensch, das unbekanntes Wesen?.....	80

Der Mensch, das "Lebensblut" der Industrie.....	81
Der Kunde ist König.....	82
Gesucht ist der Schlüssel: Zugeschüttete Kreativ-Potentiale der Mitarbeiter.	82
Durch Vision werden unbekannte Quellen der Innovation freigelegt. .	83
Zusammenhang zwischen Menschenwürde und " <i>Kreativ-Energie- Schlüssel</i> ".....	83
<i>Aber ohne die Beachtung der Menschenwürde, ohne Freiraum für den schöpferischen Geist, ohne "gute "Ordnung, ohne Bereinigung der Frustrationen werden schlafende Kreativpotentiale nur schwerlich neu zu wecken und zu beleben sein.</i>	84
Einlassung auf die individuelle Freiheit: Eine Chance für den Westen?	84
Resümee: Der Mensch im Mittelpunkt des Geschehens.....	85
Personalführung als Basis des neuen Denkens.	85
Der Mensch steht sich selbst am meisten im Weg.....	85
Das "Schmidtchen-sucht-Schmidtchen-Syndrom".....	86
Konsequenzen einer "Bandstraßen-Fertigungs-Ausbildung".	87
Ein Führungsdilemma aufgrund unserer Ausbildungs-Struktur?	88
Mangelnde Kreativität in der Ausbildung fördert das:.....	89
"Entweder-oder-Denken".....	89
Vereinfachende Denk-Schemata führen zu Verständigungsproblemen.	89
Die unbekannte Logik des Unbewußten.	90
Eine Synthese zwischen rationalem und intuitivem Denken ist gefordert.....	91
Eine zweifache Realitäts-Entfremdung durch unsere Bildungssysteme.	91
Wird eine Verkürzung der Hochschulverweildauer genügen?	92
Ein japanischer Ausweg aus einer Bildungsmisere.	92
Gesucht ist eine effiziente " <i>schlanke</i> " Ausbildung.	93
Die Sprachfähigkeit in der Kommunikation: Eine weitere Hürde künftiger Unternehmensführung.	96
Menschenführung und Kommunikation sind <i>EINS</i>	96
Präzises Sprechen kann mißverständlich sein.	97
Fachwörter schaffen oft mehr Verständigungs-Grenzen als Klarheit... 97	
Bild-Worte: Das neue Stil-Mittel einer verständlicheren Ausdrucksweise?	98
Experten-Stolz bedingt oft Sprachgrenzen.	98
Visionäres Denken fordert den spielerischen Umgang mit Sprache.....	99
Das "So-wohl-als-auch-Prinzip" der Japaner drückt sich in der Bildschrift aus.	100
Eine Sprache in Analogien kann komplexe Zusammenhänge einfacher beschreiben.	100

Sprachliche Analogien übersteigen selbst die Ausdruckskraft von Bildern bei weitem.....	101
Analogien potenzieren die Ausdrucks- und damit auch die Denkgeschwindigkeit.....	101
Resümee aus einer Sprachverwirrung.....	102
Wie funktioniert ein Unternehmen im Blickfeld neuen Denkens?	103
Unternehmens-Organismen und deren Ausrichtung auf ein neues Denken.....	103
<i>Jedes Wirtschaftsunternehmen ist ein "multidimensionaler Organismus"!</i>	103
Funktionsvergleiche mit lebenden Organismen: Eine konzertierte Aktion vieler individueller Zellen!.....	104
Ist das Gruppenverständnis der Japaner ein Organverständnis?	105
Der Mensch als Analogie einer höchstmöglichen Organisationsform.	106
Sind Fehlentwicklungen in unserer Wirtschaft mit Krankheitsprozessen vergleichbar?	106
Das Biotop als Zustandsbeschreibung für einen hochbrisanten Ist-Zustand der Weltwirtschaft.....	107
Eine Selbstbeschränkung auf das Wesentliche ist geboten!.....	108
Wie löst ein lebender Organismus das Problem einer nicht zu überschauenden Komplexität?.....	108
Grundbausteine des Lebens <i>ist-gleich</i> Grundformel der Organisation.	109
Wie können Grundbausteine einer absoluten Unternehmens-Norm definiert werden.....	109
Resümee: Das innerste Funktionsprinzip des Unternehmens.	110
Neue Wege der Vernetzungen im System des Unternehmens-Organismus.	111
Es geht um den Wesenskern der Vernetzung.....	111
Viele kurzfristige Schritte in die falsche Richtung.....	111
Vernetzende Elemente am Beispiel von Körperfunktionen.....	112
Die Analogie eines neuen Weges der Unternehmensgesundheit.	112
Netzwerkschaffende Moderation.....	113
Eine Hauptaufgabe des Moderators im Unternehmen.....	114
<i>Wenn eine Weiterbildung zu einer echten, "mit-getragenen" Veränderung führen soll, ist sehr viel "Fingerspitzen-Gefühl" und Geduld erforderlich</i>	114
Erfüllten bisherige Weiterbildungsmaßnahmen die Erwartungen?.....	114
Eine Umkehr der Ausbildungsprioritäten.....	115
Das Aufgabenspektrum des Moderators.....	116
<i>"Ich werde mich so "multiplizieren" meine Arbeit so organisieren und in die Hände anderer legen, daß letztlich nichts mehr für mich übrig bleibt"!</i>	116

Das Umdenken in den Chefetagen.....	117
Der Kopf gibt den Entfaltungsfreiraum.	117
Der Einfluß des Verstandes auf die Körperfunktion.....	118
Die Treppe muß von OBEN gekehrt werden!	119
Grenzen funktionaler Gesundungsmaßnahmen.	119
Lösung aus einer prinzipiellen Werteordnung.	120
Ein falsches Verständnis von Effizienz im Begriff " <i>LEAN</i> ".	120
<i>Das, was unter "LEAN" in einer europäischen Identifikation verstanden werden sollte, ist nur in der Ganzheit einer Organisation zu finden</i>	121
Die <i>Ganzheit</i> einer Organisation entfaltet sich aus den Grundwerten.	121
Resümee: Das Umdenken in den Chefetagen.	121
Regelkreise aus den Brennpunkten des Unternehmens. .	122
Alles unter einem Dach: Die Grundidee des japanischen Lean-Management.	123
Was sind nun im Regelfall die Brennpunkte des Unternehmens?	123
Was aber bedeutet engste Vernetzung? Wenn, wie das Sprichwort sagt, der Kunde König ist, dann will dieser am liebsten von einem Kaiser bedient werden. So ist Vernetzung einmal aus der Sicht des Vertriebs betrachtet eine dreifache Aufgabe:.....	124
Zwei Begriffe müssen uns neu bewußt werden: König Kunde & Kaiser Produktion.	124
Der <i>Produktions-Realisierte-Kundenwunsch</i> muß zum Ausgangspunkt aller Unternehmens-Regelkreise werden.	125
Resümee: Regelkreise aus den Brennpunkten des Unternehmens.....	126
5. Kapitel: Umsetzungen in die Unternehmenspraxis	127
- <i>Das Vernetzungsprinzip</i> -.	127
Leserhinweis zum 5. Kapitel.....	127
Worum geht es?	127
Alle Theorie ist grau.....	128
Eine kritische Bilanz.....	128
Zwölf Grundfragen zum besseren Verständnis der neuen Unternehmenslogik.....	130
Moderation in der Fertigung.	133
Das kommunizierende Prinzip.....	133
Eine neue Richtkraft in der Fertigung.	134
Wo und wie könnte nun diese neue Kommunikation beginnen?	134
Schlank durch Personalaufstockung: ein Widerspruch?	134
Die Aufgabenstellung des Moderators.	135
Der Moderator: Ein praxiserfahrener Generalist und <i>Kümmerer</i>	136
<i>"Kümmerer" sind gesucht, die verbindliche "Dienst-Leistung" erbringen!</i>	137
Moderation an der Schnittstelle zur Dienstleistung.	137
Ein kreativer Balanceakt.	138

Task Force-Moderation in der Fertigung.....	138
Was ist unter "Fertigungs-Task-Force" zu verstehen?.....	138
Wie könnte eine Fertigungs-Task-Force unter Leitung des Moderators aufgebaut sein?	139
Der Anfang muß bescheiden, aber um so konsequenter sein.....	139
Moderation am Beispiel: Technischer "Task-Force-Service".	140
Skizze einer neuen Vernetzung.....	140
Eine zweifache Frustrationsquelle: Nachfrageschwankungen.....	141
Was ist dagegen zu tun? <i>In diesem Regelkreis sind ausgleichende, aber zugleich wirtschaftliche Elemente oder Bindeglieder erforderlich!</i>	141
Die Problemlösung: Fertigungs-Task-Force.....	141
Umsetzung des <i>Kaizens</i> als universeller Anspruch.....	142
Serviceschwankungen durch Spitzenbelastungen sind unbürokratisch und wirtschaftlich zu lösen.	143
Resümee: Fertigungs-Task-Force.....	143
Moderation und das "Umkehr-Denken" in der Kommunikation.....	144
Die zentrale Bedeutung der Kommunikation.....	144
Der Moderator muß Kommunikator sein.....	145
Was sind nun wichtige Informationen?.....	145
Ein schwerwiegendes Kommunikationsproblem: Geheimhaltungserklärungen!.....	147
Mißtrauen stört die Ausbildung eines effizienten Informationsflusses!	147
Resümee: "Umkehr-Denken" in der Kommunikation.....	148
Effiziente Wege des Gruppen-Konsens durch Moderation.	149
Ist das afrikanische Palaver salonfähig geworden?	149
Der Faktor Zeit in den Entscheidungsprozessen.....	150
Wie steht es mit dem Lean-Management im Gruppenkonsens?	151
Konsensfähigkeit: Ein Mittelweg zwischen Sachbearbeiter und Diskussionsclub?	152
Überwindung innerer Begrenzungen wertanalytischer Methoden.	152
Das aber ist der Weg des üblicherweise "extrapolierenden Denkens"	153
<i>Im Prinzip des "Kaizen" steht als Ziel "das Beste", die perfekt, die "vollkommene" Lösung.</i>	153
Ist die Logik des "Umkehr-Denkens" eine Methode, die alle bisherigen Arbeitsmethoden in Frage stellt?.....	153
Frustrationsvermeidung durch "Ideal-Ziele".	154
Es geht um eine Umkehr der "Prioritäts-Vorzeichen".....	155
Eine Systemveränderung aus eigener Identifikation.....	156
Die Logik der Vision: Eine neue Dimension in der Berufswelt?.....	157

Resümee: Ein effizienter Wege des Gruppen-Konsens.	158
Das Umkehr-Denken in der "Kreativ-Arbeitsgruppe".	158
Zum Arbeitsprinzip des Umkehr-Denkens.	159
Schritt 1 - Vorbereitende Visualisierung:.....	159
Schritt 2 - Vorbereitende Beschreibung:.....	159
Schritt 3 - Visualisieren in der Gruppe:.....	160
Schritt 4 - Beschreibung der Gruppenideale:.....	160
Schritt 5 - Auswahl der Gruppenideale:	161
Schritt 6 - Gemeinsames Kreieren und Bewerten:.....	161
Schritt 7 - Verabschieden:	162
Resümee: Umkehr-Denken in der "Kreativ-Arbeitsgruppe"......	162
Das Umkehr-Denken als Lösungsprinzip bei komplexen Aufgabenstellungen.	163
Das "Effizienz-Problem" großer Arbeitsgruppen, Gesprächskreise und Konferenzen.	163
Eine mögliche Lösung nach den Prinzipien des Umkehr-Denkens.	164
Schritt 1 und 2 wie gewohnt:.....	164
Schritt 3 - Visualisieren im großen Arbeitskreis:.....	164
Schritt 4 - Beschreibung der Gruppenideale:.....	165
Schritt 5 - Auswahl der Gruppenideale:	165
Schritt 6 - Gemeinsames Kreieren und Bewerten:.....	165
Schritt 7 - Verabschieden:	165
Resümee: "Effizienz-Problem" großer Arbeitsgruppen.	165
Eine neue Transparenz "chaotischer Systeme".	166
Die innere Logik bei der Lösung chaotischer Aufgabenstellungen:	167
Das "Umkehr-Denken" verstärkt den "Synergie-Effekt".	167
Wie finden wir die wesentlichen Entscheidungslinien?	168
Zwei grundsätzliche Betrachtungsweisen.	168
Die <i>produktions-zentrierte</i> Betrachtungsweise:.....	169
Die <i>kunden-zentrierte</i> Betrachtungsweise:	169
Weitsichtiges Planen aus "kunden-zentrierter" Vernetzung.	170
Weitsicht durch Zu-Ende-Denken.	170
Innerstes Instrumentarium des "Zu-Ende-Gedachten" Kundenwunsches.	171
<i>Die Entfaltung neuer Wege, intensivster Wege, intuitiven oder inspirativen Denkens, in einer konsequent logischen Vorgehensweise.</i>	171
Resümee einer weitsichtigen Planung aus der Logik des Umkehr- Denkens.	172
Resümee einer "ganzheitlichen" Vernetzung aus der Logik des "Umkehr-Denkens".	172
Drei innerste Führungsprinzipien künftiger Wirtschaftsorganisationen.	173

1. Das innerste Führungsprinzip: Kreativ-Logik "Umkehr-Denken". ...	173
2. Das innerste Führungsprinzip: Kommunikation durch Moderation.	
.....	174
Eine prinzipielle Veränderung im Denken für JEDERMANN.....	175
6. Wenn Menschen anfangen <i>Zu-Ende-Zu-Denken</i>.	177
Leserhinweis zum 6. Kapitel.....	177
Worum geht es?.....	177
Zur Gliederung und Benutzung:.....	177
Fehlendes <i>Zu-Ende-Denken</i> als kritischer Faktor im	
Wirtschaftsleben.....	178
Wir müssen Zukunftsängste und Sorgen beim Namen nennen.....	178
Wer denkt Dinge wirklich zu Ende.....	179
Ist das Überschreiten gewohnter Denkgrenzen gefährlich?.....	179
Konfrontation mit dem inneren Querdenken.....	180
Warum ist es wichtig, Dinge rechtzeitig zu Ende zu denken.....	181
Eine kritische Grenze der Denkprozesse.....	182
Die bemerkenswerten Meinung eines prominenten Vordenkers.....	183
Ein Fertigungsmitarbeiter denkt über seinen Arbeitsplatz	
nach.....	184
Die Arbeit macht keinen Spaß mehr.....	184
Frage nach dem Ziel des Lebens.....	184
Was ist die Ursache meiner Unzufriedenheit?.....	185
Ist das die Wohlstandsformel?.....	185
Die Machtposition des Käufers.....	186
Ein logischer Zusammenhang mit der zunehmenden Arbeitslosigkeit.	
.....	186
Stehen wir vor einem wachstumsschädlichen Nachfragerückgang?...	187
Resümee: Fertigungsmitarbeiter.....	189
Ein Sachbearbeiter für den Einkauf sieht seine	
Zukunftsperspektiven gefährdet.....	189
Ist mein Leistungsmaßstab für das Unternehmen schädlich?.....	189
Negative Folgen der Preisdruck-Spirale.....	190
Frustration der Zulieferer.....	191
Ein negativer Regelkreis in der Beziehung zu Zulieferern.....	192
Wachsendes Mißtrauenssystem.....	193
Der Traum von zuverlässigen Handelspartnern und kurzen Wegen...	193
Überwinden der eigenen Kurzsichtigkeit.....	193
Resümee: Sachbearbeiter für Einkauf.....	194
Ein Fertigungsleiter zweifelt am ständigen Wachstum....	196
Frustration: Der Arbeitsberg wächst ständig.....	196
Der Wachstumsdruck wird unerträglich.....	196
Ist permanentes Wachstum nicht unnatürlich: Eine Utopie?.....	197
Der Nachholbedarf nach einer Katastrophe.....	197

Mir fehlt das Wirtschaftskonzept für die <i>Nach-Aufbau-Phase</i>	198
Stehen wir in der Arbeitswelt vor einer neuen Zwei-Klassen-Gesellschaft?	198
Eine frustrierende Langzeitprognose der eigenen Fertigung.....	198
Wollen wir die Entwicklung künftiger Märkte dem Zufall überlassen?	199
Resümee: Fertigungsleiter.....	201
Ein Personalchef hinterfragt das Personalführungs-Konzept seines Unternehmens.....	202
Anreizsystem als Frustrationsauslöser.....	202
Die Preis-Leistungs-Schraube engt Spielräume der Persönlichkeit ein.	202
Die Realitäten einer perspektivlosen Zukunft werden sichtbar.....	203
Der Freizeit-Trend ist ungebrochen.....	203
Die Frustrations-Spirale der Weltmarkt-Realität.....	204
Resümee: Personalchef.....	205
Der Chef des Controllings entdeckt versteckte Kosten von Mißtrauens-Verwaltungs-Systemen.....	206
Konfrontation mit der Absicherungs-Bürokratisierung.....	206
Ein Kostenbeispiel der Bürokratisierung.....	206
Kostenkontrolle und Kostenrechtfertigung als Begründung.....	207
Ist Lean-Production die Medizin gegen Bürokratiewucherungen.....	208
Kosteneinsparung durch Vertrauen.....	208
Resümee: Controlling-Chef.....	209
Ein Vorstand eines Automobilkonzerns philosophiert über die künftige Entwicklung der Autoindustrie.....	210
Die Absatzkrise regt zum Nachdenken an.....	210
Die Marktsituation in anderen Ländern.....	210
Das Szenario einer chinesischen Autowelt.....	211
Das Kartell der Innovationsfeindlichen.....	212
Das Auto der Zukunft und die Konsequenzen.....	213
Der gestörte Regelkreis der Marktwirtschaft.....	214
Resümee: Vorstand.....	215
Ein Aktionär sieht die langfristige Rendite seiner Anlagen gefährdet.....	216
Die Wirtschaftskrise regt zum Nachdenken an.....	216
Die Rolle des Aktionärs im Automatismus kurzfristigen Wirtschaftens.....	217
Ist ein weitsichtiges Kalkül für Aktionäre undenkbar?.....	218
Nachdenken über folgenschwere Aktionärsentscheidungen.....	219
Resümee: Aktionär.....	220
Ein Gewerkschafter denkt über langfristige Folgen und Konsequenzen seiner Bemühungen nach.....	221

Ist die Zahl der Reichen nicht größer geworden?	222
Die Illusion einer zu erreichenden Gerechtigkeit.....	223
Die Absicherungspolitik der Geschäftsleitungen führt zum Ausverkauf des Know-how und damit zu irreparablen Verlusten von Arbeitsplätzen.	224
Drei Hauptursachen unseres relativen Wohlstands.	224
Die erstaunliche Konsequenz aus einem anderen Denkansatz.....	225
Der Staat hat sein Pulver zum falschen Zeitpunkt verschossen.....	225
Wo soll das künftige Wirtschaftswachstum herkommen.....	226
Resümee: Gewerkschafter.....	228
Ein Ingenieur erkennt die Vergeudung der Kreativ- Ressourcen.	229
Zunehmender Konkurrenzdruck setzt neue Denkprozesse in Gang... ..	229
Belebt unkontrolliert wuchernde Konkurrenz wirklich das Geschäft?	230
Die vorprogrammierte Wettbewerbsunfähigkeit durch falsche Sparpolitik.....	230
Maßnahmen gegen den drohenden Know-how-Verlust.	231
Ein nahezu unglaublicher Rationalisierungseffekt.	231
Bedrohliches Arbeitslosen-Potential durch übertriebenes Konkurrenzdenken.	232
Neue Bündelung der Kreativenergie für Zukunftsfragen.....	233
Ein Beispiel für konzertierte Kreativität.....	234
Der hypothetische Vergleich zweier Energiesysteme der Zukunft.....	235
Visionäre Ideen sollten gefragt sein.....	235
Neue Handelspartner müssen selbständig sein.	237
Es gibt keine Alternative zu weitsichtigen Wirtschaftsstrategien.	238
Experten warnen uns: "Wir müssen anfangen die Japaner ernst zu nehmen, sonst werden die Europäer einfach überrollt".	238
Resümee: Ingenieur.....	239
Ein Politiker hinterfragt seine Möglichkeiten, die Zukunft weitsichtig zu gestalten.	240
Ein Autounfall durchbricht die Gedankenwänge.....	241
Jede Einsparungsmaßnahme hat auch negative Folgen für die Wirtschaft.	241
Ein wichtiger Motor unserer Wirtschaft.....	242
Ein gefährlicher Ausverkauf der Reserven.....	242
Die Krise ist nicht auf die negative Wirtschaftsentwicklung im Ostblock reduzierbar.....	243
Warum ist die Moderation eines qualitativen Wachstums der Wirtschaft durch die Politik schwierig?.....	244
Kann die Politik weitsichtiger gemacht werden?	246
Wir müssen in Zukunft genauer überlegen, wo wir unsere Förderungs- Prioritäten setzen.	247

Ist das Umdenken breiter Wählerschichten eine Chance für unsere wirtschaftliche Zukunft?	248
Resümee: Politiker.....	249
Ein Rentner grübelt über seiner Lebenssituation und beklagt sein brachliegendes Know-how.	250
Eine krisenhafte Wende im Denken.	250
Auf der Suche nach Lebenssinn.....	252
Ein fragwürdiger Traum vom erfüllten Lebensabend.	252
Der negative Regelkreis einer egoistischen Inhumanität.....	253
Eine scheinbar ausweglose Situation?.....	254
Können funktionierende Wirtschaftssysteme in der Dritten Welt eine Antwort auf brennende Zeitfragen sein?	254
Zeit zum Nachdenken: Zeit Wirtschaftsprozesse <i>Zu-Ende-Zu-Denken!</i>	256
Gibt es Alternativen zu einer Arbeitslosigkeit großen Ausmaßes?.....	256
Läßt sich das brach liegende Know-how der Rentner für eine sinnvolle Sozialaufgabe reaktivieren.....	257
Resümee: Rentner.....	258
Ein Urlauber denkt über den Erholungswert des Urlaubs und den Sinn seines Handelns nach.	259
Die Flucht aus den Zwängen des Alltags.....	259
Der Regelkreis wachsender Frustration.....	260
Bestandsaufnahme des Regelmechanismus, der Wirtschaftszwänge auslöst.	261
Die Schaltstelle wirtschaftlichen Handelns ist in uns.....	262
Welche Faktoren können die Qualität unseres Denkens bestimmen? .	262
Die Folgen eines Einbahnstraßen-Regelkreises.....	263
Grenze des Regelkreis-Denkmodells.	264
Wie im Kleinen so im Großen: Ein negativer Mechanismus in globalen Regelkreisen.	265
Grundprinzipien einer positiven Entflechtung.....	265
Veränderungen im Denken: Konsequenzen aus der Erkenntnis des Regelkreismodells,.....	266
Das Problem der zu knappen Zeit.	266
Die Macht der Reize über unsere Zeitprioritäten.....	267
Das Zeitpotential überdenken: Neue Zeitprioritäten setzen.....	269
Fehlendes Vertrauen verhindert mehr persönliches Engagement für die Arbeit.....	269
Vertrauen und Zuversicht als Motor für Wirtschaftswachstum.....	270
Ist Sinnarbeit als freiwillige Dienstleistung für eine bessere Zukunft eine Utopie?.....	271
Resümee: Urlauber.	271
Resümee eines kritischen <i>Zu-Ende-Denkens.</i>	273
Auslöser eines kritischen <i>Zu-Ende-Denkens.</i>	273
Wir müssen lernen den Realitäten ins Auge zu schauen.....	273

Warum lohnt es sich, rechtzeitig über künftig mögliche Krisen nachzudenken.	274
Selbstkritisches <i>Zu-Ende-Denken</i> am Beispiel: Gefahrentraining.	275
Allgemein gültige Prinzipien als Resultat aus dem Gefahrentraining.	277
Sind die Prinzipien des Gefahrentrainings auf allgemeine Lebensbedingungen übertragbar?	278
Gibt es eine Alternative zum <i>Zu-Ende-Denken</i> ?	279
7. Die ethische Unternehmensbasis: Grundformel des <i>Wirtschafts-Organismus</i>.	280
Leserhinweis zum 7. Kapitel.	280
Worum geht es?	280
Voraussetzungen, für das Erreichen eines Entwicklungs-Optimums von Wirtschaftsorganisationen.	281
Gesellschaftsform und Wirtschaftsentwicklung beeinflussen sich gegenseitig.	282
Der Zusammenbruch einer sozialen Idee im Kommunismus.	282
Die soziale Marktwirtschaft: Ein Kompromiß aus zwei Weltanschauungen.	283
Fehlentwicklungen der sozialen Marktwirtschaft werden sichtbar.	284
Bringt eine Privatisierungswelle die Lösung unserer Probleme?	285
Ein negatives Szenario des freien Wettbewerbs	286
Ist die Festung Europa eine Antwort auf die Krise?	287
Die Krise der sozialen Marktwirtschaft entpuppt sich als eine innere Führungskrise.	288
Die Renaissance einer ethischen Führung als Alternative zu unsozialen Entwicklungen der Marktwirtschaft.	289
Resümee:	290
Die dritte Säule innerster Führungsprinzipien: Grundwerteordnung.	291
Das <i>Zu-Ende-Denken</i> in logischen Regelkreisen als Erkenntnisbasis.	291
Die ethische Unternehmensbasis muß im logischen "Du-Darfst" der menschlichen Grundbedürfnisse begründet sein.	292
Am Fußballspiel wird die Bedeutung regelnder Grundsätze aus den Grundbedürfnissen deutlich.	293
Zwölf innerste Prinzipien der Unternehmens-Grundformel.	294
Noch ein Unternehmensleitbild mehr?	294
Gegenseitige WERTSCHÄTZUNG: Der Urgedanke der Vernetzung.	295
12 Grundprinzipien spiegeln sich in allen Vernetzungsstrukturen.	296
Die Identifikation mit der Grundformel.	296
Zwölf Ethik-Prinzipien und ihre Begründung aus den Grundbedürfnissen des Menschseins.	297
Zusammenfassung und Übersicht.	297

1. Prinzip: VERTRAUEN.....	298
2. Prinzip: LOSLASSEN.....	299
3. Prinzip: ZIELSETZUNG.....	300
4. Prinzip: DEFINITION.....	301
5. Prinzip: RUHE.....	303
6. Prinzip: SORGFALT.....	303
7. Prinzip: VERANTWORTUNG.....	304
8. Prinzip: EINHEIT.....	305
9. Prinzip: FREIHEIT.....	306
10. Prinzip: GERECHTIGKEIT.....	307
11. Prinzip: WAHRHEIT.....	308
12. Prinzip: VISION.....	309
Resümee: Unternehmens-Grundformel.....	310
Tabellarische Übersicht der Ethik-Prinzipien und Grundbedürfnisse.	311
Eine zusammenfassende Systemdarstellung der innersten Führungsprinzipien.....	316
8. Kapitel: Verschüttete Potentiale der Marktwirtschaft.	318
8. Kapitel: Verschüttete Potentiale der Marktwirtschaft.	319
Leserhinweis zum 8. Kapitel.....	319
Worum geht es?.....	319
Für welche Leser ist das letzte Kapitel gedacht?.....	319
Der Grundgedanke einer freiwilligen Zukunftsinvestition.	320
Die überraschende Zuspitzung der Wirtschaftskrise sollte uns nachdenklich machen.	320
Ist Sparen immer die richtige Medizin?	320
Herausforderung an unser Wirtschaftssystem: Der Balanceakt zwischen Gesundschumpfung und Belebung des Marktes.	321
Erschöpfte Finanz-Ressourcen machen eine Suche nach Alternativen erforderlich.	322
Der reale Willensausdruck ist für eine positive Wirtschaftsentwicklung entscheidend.	323
Die freie Marktwirtschaft lebt von einem verantwortlichen zukunftsichernden Handeln.	324
Die Bereitschaft zum <i>Zu-Ende-Denken</i> ist unumgänglich.	324
Die Schlüsselfunktion der Unternehmen bei der Umsetzung und Kanalisation von Sinnarbeit.	325
Resümee des Grundgedankens: <i>Wir alle müssen anschieben helfen!</i>...	325
Weitsichtige Zukunftssicherung durch Vernetzung mit unterentwickelten Märkten.	327
Das Problem weltweiter Überkapazitäten für einen begrenzten Markt der Industriestaaten.	327
Ein Grundsatz der Volkswirtschaft: Tauschhandel.	328

Resümee: Selbständige Handelspartner.	329
Der alternative Dritte-Welt-Handel als indirekter Beitrag zur Zukunftssicherung unseres Wirtschaftssystems.	329
Was ist unter alternativem Dritte-Welt-Handel zu verstehen?	329
Der Dritte-Welt-Handel in einer unbewußten Vorreiterrolle <i>Zu-Ende-Gedachter</i> Marktkonzeptionen.....	330
Die Förderung des gerechten Welt-Handels wird zum Bestandteil weitsichtiger Unternehmensführung.	331
Zukunftsoptimierte Marktstrategien können aus dem Know-how des Dritte-Welt-Handels entscheidende Innovationsimpulse schöpfen!.....	331
Vernetzung unterschiedlicher Märkte durch Sinnarbeit.	332
Wir müssen andere und bessere Marktkonzepte entwickeln.	332
Bestehende weltweite Wirtschaftsverbindungen der Unternehmen für Sinnarbeit nutzen.	333
Was ist unter Sinnarbeit zur Entwicklungshilfe innerhalb des Unternehmens zu verstehen.	334
Welche zusätzliche finanzielle Belastung bedeutet Sinnarbeit für das Unternehmen?.....	335
Wer beginnt mit der Organisation der Sinnarbeit?.....	335
Was sind Voraussetzungen für eine erfolgreiche Einführung von Sinnarbeit im Unternehmen?.....	336
Wie könnte die Organisation dieser Sinnarbeit aussehen?	336
Entwicklungshilfe durch Sinnarbeit als Schwerpunkthilfe mit Strahleffekt.	339
Die brachliegenden Fähigkeiten der Rentner,.....	340
Müssen wir unsere falschen Vorstellungen von einem glücklichen Alter revidieren?.....	340
Sinnarbeit: Ein Angebot der Unternehmen an ihre ausscheidenden Mitarbeiter.	340
Entwicklungshilfe in den gemäßigten Breiten Europas.....	341
Resümee: Voraussetzungen einer erfolgreichen Hilfeleistung durch Sinnarbeit.	342
Vergeudete Synergie-Potentiale der Marktwirtschaft.	344
Ein Negativbeispiel aus der Autoindustrie.	344
Synergie-Effekt durch Kooperation am Beispiel Japans.....	344
Ohne Nutzung des Synergie-Effekts einer unternehmensübergreifenden Vernetzung droht der Verlust der Technologie-Führerschaft.....	345
Das Risiko der <i>Nicht-Kooperation</i> am Beispiel der Zulieferer.....	345
Der überdurchschnittliche Rationalisierungseffekt durch Synergie: Eine Chance für neue Technologien?.....	346
Der Rotstift kurzsichtigen Profitdenkens ist eine Herausforderung an eine weitsichtige Solidarität der Mitarbeiter.	347

Wenn Mitarbeiter verantwortlich <i>Zu-Ende-Denken</i> wollen sie aktiv werden.	348
Sinnarbeit Unternehmens-Fortentwicklung.	348
Sinnarbeit als Antwort auf drohenden Arbeitsplatzabbau.	349
Investiventlohnung: Ein Ausweg aus der Finanzkrise der Unternehmen?	350
Das Modell einer Sinnarbeit zur Zukunftssicherung.	350
Wie findet Sinnarbeit zur Zukunftssicherung statt und was ist darunter zu verstehen?	350
Welche Themen sollen erarbeitet werden?	351
Die Größe der Dialog-Gruppen und wer daran teilnehmen kann?	351
Wer führt die Sinnarbeitsgruppe?	351
Was ist bei der Einführung der Sinnarbeit Zukunftssicherung zu beachten?	352
Welche zusätzlichen Kosten entstehen für das Unternehmen?	352
Resümee: Sinnarbeit zur Zukunftssicherung.	353
Schlußbemerkungen.	353
Die Ur-Zelle konzertierter Vernetzung künftig optimierter.	356
Detaillierte Inhaltsangaben	359

Wirtschaftswissenschaftler haben besonders in den neunziger Jahren darüber diskutiert, daß uns die Natur oft geradezu geniale Beispiele für die Organisation unserer immer komplexer werdenden Wirtschaftsorganisationen bietet. Doch bei genauer Betrachtung würde ein dem Biotop nachempfundenen Unternehmensmodell in sich auch jene Kräfte kultivieren, die einen gnadenlosen, tödlichen Verdrängungswettbewerb forcieren. Erleben wir heute nicht immer deutlicher, wie der Urwald der Weltwirtschaft auch die für unantastbar gehaltenen Unternehmensstrukturen der bisher erfolgreichsten Wirtschaftsnationen zu destabilisieren, ja zu fressen beginnt?

Brauchen wir nicht wieder Unternehmen, die an Ideenreichtum und Kreativität alles bisher Dagewesene überschreiten, die leistungsfähig sind, wie ein Spitzensportler?

Menschen, Organisationen, die mit Begeisterung höchste Leistungen erbringen sollen, müssen in einer größtmöglichen Übereinstimmung und Leistungsbereitschaft synergetisch vernetzt zusammenwirken. Die Entwicklung eines gesunden, leistungsfähigen und zufriedenen Menschen findet jedoch in einem ersten, entscheidenden Entwicklungsakt bereits im Mutterleib durch die genetische Entfaltung einer kaum vorstellbaren Fülle an synergetisch zusammenwirkenden Lebeweseneinheiten statt. Für diese genetische Grundstruktur eines lebenden Organismus im Unternehmens-Netzwerk hofft Heky de Sebalieje weltweit neue Freunde zu finden.