



## **Von der Natur lernen!**

### **Unternehmens- und Mitarbeiterführung erfolgreich nach Naturprinzipien gestalten – Streifzüge durch die Evolutions- und Verhaltensbiologie –**

Vortrag anlässlich 10 Jahre Institut für ökosoziales Management e.V.  
am 11. September 2003 in Rostock

Dr. Hans-Jürgen Stöhr

### **Der Überblick**

1. Der Betrieb als „lebender Organismus“ – eine Einführung zum Thema
2. Das Leitbild der Naturentwicklung und orientierende Prinzipien für eine erfolgreiche Unternehmens- und Mitarbeiterführung
  - 2.1 Zwei Leitlinien der Naturevolution: der „genetische Rucksack“ und die genetische Redundanz
  - 2.2 Der Natur näher „auf die Finger geschaut“
    - 2.2.1 Evolution und Beziehungsgestaltung – Wie „fehlerfreundlich“ und kooperativ geht es in der Natur zu?
    - 2.2.2 Das Unternehmen als lebendes, selbstorganisierendes System – Welche Anforderungen werden an eine moderne Organisationsentwicklung und Mitarbeiterführung gestellt?
    - 2.2.3 Der Mitarbeiter im Betrieb – Verfügt er über eine Natur an menschlicher Lust nach Leistung?
3. Das geschlechtsspezifische Anderssein im menschlichen Denken und Verhalten
4. Aktuelle Gesundheits- und Pflegepolitik im Focus natürlicher Erfolgsstrategien
5. Literatur und Leseempfehlungen
6. Thesen



## 1 Der Betrieb als „lebender Organismus“ – eine Einführung zum Thema

Geht es uns gut, sind wir gesund, fühlen uns wohl, ist die „Welt für uns in Ordnung“. Wir verhalten uns wie gewohnt – in der selbstverständlichen Annahme, das Richtige zu tun. Wir haben keinen Grund, uns oder das, was wir tun, in Frage zu stellen. – Verspüren wir jedoch einen Leistungsdruck, beginnen wir darüber nachzudenken, handeln ggf. und suchen nach einer Veränderung. – So mit sich umzugehen ist für uns „natürlich“ und menschlich.

Diese Verhaltensweise ist uns auch im Umgang mit Unternehmen, Einrichtungen, Organisationen vertraut. Ist alles im Lot, gehen wir unseren bewährten Weg und haben keinen Grund, irgendetwas in Frage zu stellen. Wir sind eher überrascht darüber, dass es mit einem Mal nicht mehr so „funktioniert“, wie es funktionieren sollte, und sind vielleicht noch ärgerlich darüber.

Geraten wir in eine derartige Situation, haben wir einen grundlegenden Denk- und Verhaltensfehler gemacht – und den gleich im Doppelpack. Unser Alltagsdenken beschert uns immer wieder zwei Denkfallen:

Erstens: Wir denken linear, d.h. in Kontinuitäten. Wir vernachlässigen oft in unserem Denken und Tun den Faktor Zeit und mit der Zeit die Veränderlichkeit, Geschichtlichkeit, die Vergänglichkeit der Dinge.

Und zweitens: Wir meinen, alles müsse „funktionieren“, perfekt sein wie eine Maschine, nach Möglichkeit für immer und ewig – und vergessen dabei, dass die Menschen als Mitarbeiter in einem Unternehmen und die betriebliche Einrichtung selbst weder außerhalb jeder Zeit sich bewegen noch Maschinen sind, die man einfach an- oder abstellen kann.

Das althergebrachte Denkschema, den Menschen und den Betrieb wie ein funktionierendes Uhrwerk zu verstehen, den Erfolg letztlich über jegliche Form von Instrumentalisierung zu sichern, macht es uns so schwer, endlich offen zu sein für ein neues Paradigma, das unserer heutigen Lebenswelt besser zu Gesicht steht: **den Betrieb und den Mitarbeiter im Betrieb als einen lebenden Organismus** verstehen.

**Eine technokratisch funktionierende Betriebswelt** mit ihren Mitarbeitern ist u.a. charakterisiert durch hochgradige Funktionalität und Arbeitsteilung, durch eine autoritäre, von oben getragene Machtausübung. Nach Möglichkeit soll alles berechenbar, vorausschaubar, bis ins Detail planbar und damit beherrschbar sein.

Eine technokratisch funktionierende Betriebswelt heißt auch, den Mitarbeiter als „Werkzeug“ unternehmerischer Interessen einzusetzen und dem Kunden unterzuordnen. Technokratie heißt weiterhin, die betrieblichen Dinge und Abläufe in einer linearen Ursachen-Wirkungs-Beziehung zu sehen, vergleichbar aufgereiht wie bei einer Perlenkette.

Betrieb und Mitarbeiter nach diesen Prinzipien zu führen, erfüllt heute nicht mehr die Anforderungen einer modernen Betriebs- und Mitarbeiterführung, entspricht nicht unserer tatsächlich „funktionierenden“ Wirklichkeit. – Deshalb ist es auch kein Wunder, dass wir, wenn wir diesen Prinzipien folgen, unter Druck geraten, an Grenzen unternehmerischer Gestaltung stoßen, dass Mitarbeiter unzufrieden werden, und dass das Management uns nicht den nötigen Erfolg bescheinigt.

Fragen drängen sich auf: Gibt es einen Ausweg aus diesen Kalamitäten? Bieten sich neuartige Gestaltungsmöglichkeiten an?

Ich bin mir sehr wohl im klaren darüber, dass auch ich hier und heute keine „Patentrezepte“ verteilen kann. Schon allein deshalb nicht, weil aktuelle gesundheits- und sozialpolitische Rahmenbedingungen unternehmerischem Handeln Grenzen setzen. Was wir brauchen, sind Rahmenbedingungen, die ein anderes Denken und Handeln fördern. Wir benötigen ein Denken und ein Handeln, die uns neue Unternehmensgestaltungs- und andere Mitarbeiterführungsmöglichkeiten bieten.



Wir können fragen: Wie machen es die anderen Betriebe? Über welche Erfolgsrezepte verfügen sie – oder geht es jenen genauso wie uns? Benchmarking – „Vom Erfolg des anderen lernen!“ – ist im Rahmen des Qualitätsmanagements zu einem geflügelten Wort geworden. Aber was ist, wenn der Nachbar auch keine besseren Ideen hat? Wo können wir noch über den „Gartenzaun“ sehen, abgucken und vielleicht Ideen „klauen“? Wenn die anderen Einrichtungen und Organisationen unter den gleichen Bedingungen arbeiten wie wir, ist an neuen „Rezepten“ wenig zu holen. – Wohin dann schauen und abgucken?

Was liegt da näher, als den kreativen Weg der sogenannten „Entfremdung“ zu gehen. Das ist eine Kreativitätstechnik, eine Methode, die unter dem Namen „Synektik“ bekannt

ist. Dieses Denkverfahren funktioniert so, dass ich mein Unternehmen, meine Betriebswelt, in Analogie setze zu einer anderen Welt, die mir sehr ähnlich erscheint. Ähnlich deshalb, weil diese beiden Welten vergleichbare oder gar gleichartige Verhaltensprinzipien und Charaktereigenschaften aufweisen. Diese andere, vergleichbare „Welt“ öffnet sich in dem Moment, in dem ich den Betrieb verstehe als einen lebenden Organismus, wenn ich davon ausgehe, dass Strukturen und Funktionen im Betrieb vergleichbaren oder gar den gleichen Prinzipien folgen, wie wir sie z. B. aus der Natur bei lebenden Organismen kennen.

Wenn Sie bereit sind, diesem Paradigma, dieser Idee zu folgen, dass **der Betrieb sich verhält wie ein lebendiges Wesen und er Prinzipien folgt, die wir aus der Natur und Naturentwicklung kennen**, dann könnten daraus interessante Überlegungen und Schlussfolgerungen entstehen, über die es sich lohnt nachzudenken und sie zu diskutieren.

Dieser „Gedankenausflug“ kann in Anbetracht der mir zur Verfügung stehenden Zeit nur begrenzt sein. Dennoch glaube ich, dass er in all seiner Verknappung hinreicht, das grundlegende Denkprinzip verständlich zu machen.

Ich lade Sie also ein, sich mit mir auf den Weg zu machen, zwei Leitlinien der Naturentwicklung und des Verhaltens zu entdecken und sie als anregende Leitprinzipien erfolgreicher Unternehmens- und Mitarbeiterführung aufzunehmen.

Nach der beispielhaften Diskussion der zwei Naturleitlinien möchte ich in Fortsetzung meines Beitrages über folgende Themen sprechen – und zwar

- über **die Natur menschlicher Lust nach Leistung** - und warum es uns so schwer fällt, Anstrengung mit Lust in Verbindung zu bringen,
- über **das geschlechtsspezifische Anderssein im Denken und Verhalten weiblicher und männlicher Mitarbeiter** - und was das für die MitarbeiterInnenführung bedeuten kann und
- über **drei aktuelle Aspekte der Gesundheits- und Sozialpolitik**, die ich ebenfalls in den Blickpunkt natürlicher Erfolgsstrategien setzen möchte.

## **2 Das Leitbild der Naturentwicklung und orientierende Prinzipien für eine erfolgreiche Unternehmens- und Mitarbeiterführung**

Das Leben auf unserem Planeten ist etwa 3,5 Mrd. Jahre alt. Selbst der Mensch, der gerade in den letzten 500 Jahren mit wachsender Kapitalisierung und Industrialisierung sich gegenüber der Natur wie ein „Elefant im Porzellanladen“ benommen hat, vermochte es nicht – bisher jedenfalls nicht !!! – der **lebenden** Natur den „Todesstoß“ zu versetzen. – Der Natur ist es ohnehin letztlich „egal“, was der Mensch mit ihr macht: Denn die Natur bleibt Natur – mit oder ohne



Menschen auf diesem Planeten – auch wenn sie in diesem Falle ggf. ganz anders aussehen mag.

Nur der Mensch wird sich dann zwangsläufig von dieser schönen Welt verabschieden müssen. „Böse Zungen“ behaupten sogar, dass die Entstehung des Menschen in der Naturevolution ohnehin nur ein Defekt, ein „Schmutzeffekt“ ist. Interessant ist dabei, dass der heutige Mensch in seiner natürlichen Entwicklung sich in den letzten 40.000 Jahren, seitdem er den Neandertaler verdrängte und die Erde in Besitz nahm, biologisch nicht mehr veränderte. Genetisch ist der heutige Mensch mit dem gleichen Pool ausgestattet wie vor 40.000 Jahren.

Der Wandel, der sich seitdem vollzogen hat, ist ein anderer. Dieser hat sich nicht auf einer natürlich-biologischen Ebene vollzogen. Auf der Grundlage seiner genetischen und allgemein-biologischen Konstitution hat der Mensch eine grundsätzlich neue Tür seiner Entwicklungsgeschichte aufgestoßen: die Tür der gesellschaftlichen, sozio-kulturellen und technischen Entwicklung.

Je mehr er diesen Raum in Besitz nahm, desto mehr vergaß er, wo er herkommt; und so lebt er heute mit der Janusköpfigkeit, der Zweischneidigkeit und Doppelwertigkeit von Vor- und Nachteilen, Chancen und Risiken, von Freud und Leid seines sozio-kulturellen Fortschritts und seiner eigenen technischen Schöpfungen.

Es wäre vermessen, heute wie seinerzeit einige französische Aufklärer den kategorischen Imperativ einzufordern, der da heißen könnte: „Mensch, geh zurück zur Natur!“

Geschichte – weder Natur- noch Gesellschaftsgeschichte – lässt sich nicht zurückdrehen – menschlicher Fortschritt bleibt menschlicher Fortschritt. Aber bei den vielen vom Menschen selbst erzeugten und damit hausgemachten Problemen der Gesellschaftsentwicklung im Allgemeinen und aktuellen Problemen unserer Sozial- und Gesundheitspolitik im Besonderen, stünde es uns gut an, darüber nachzudenken, wo wir hergekommen sind, und uns stärker darauf zu besinnen, was der lebenden Natur gigantische Zeiträume an Erfolgsgeschichte einbrachte. – Also zurück zu 3,5 Mrd. Jahren erfolgreichem Leben auf unserer Erde.

Wenn die lebende Natur es geschafft hat, diesen Planeten bis heute in Besitz zu nehmen, stellt sich doch die Frage: Wie hat sie das gemacht? Welches ist ihr Geheimnis? Welches Erfolgsprinzipien hat sie und verfolgt sie, nicht nur, um einfach zu existieren oder zu überleben, sondern um Leben mit Nachhaltigkeit zu gestalten?

Wir wissen heute: Die Naturgeschichte ist eine einzigartige Fundgrube von Erfolgsgeschichte lebender Natur. Die Natur hat in ihrer Geschichte vielfältige Erfolgsstrategien und Mechanismen hervorgebracht, die weit über das Existenzielle hinausgehen. Hierzu zum Verständnis nur zwei Beispiele aus der genetischen Evolution, die veranschaulichen sollen, was damit gemeint ist.

## **2.1 Zwei Leitlinien der Naturevolution: der „genetische Rucksack“ und die genetische Redundanz**

### **Beispiel Nr. 1 – der „genetische Rucksack“**

Die Naturevolution hat über viele Generationen hinweg einen riesigen biotischen Genpool in der Pflanzen- und Tierwelt geschaffen, der in den einzelnen Tier- und Pflanzenarten „gespeichert“ ist. Das ist vergleichbar damit, dass jede natürliche Art mit sich einen sogenannten „genetischen Rucksack“ trägt, in dem viele „Dinge“ drin sind, die sie zur ihrer eigenen Entwicklung, in Auseinandersetzung mit der Umwelt benötigt, vor allen Dingen dann, wenn sich die Lebensumstände stark verändern und der Kampf mit anderen Arten in kritische Phasen tritt. Jede Art trägt in ihrem „Rucksack“ „Dinge“ – also genetisches Material – mit sich, das sie zum aktuellen Leben braucht, aber auch jenes „Material“, das sie gebrauchen könnte, um auf eine grundlegende Veränderung ihrer Lebenssituation angemessen reagieren zu können. Das heißt, jede natürliche Art verfügt über eine hinreichende Reserve, um die eigene Entwicklung trotz Veränderung äußerer Bedingungen im Sinne der Arterhaltung gestalten zu können.



Zurück in unsere Welt - und die Frage in den Raum gestellt:

Wie ist es mit dem „genetischen Rucksack“ im Ihrem Betrieb bestellt? Wie sind Ihre betrieblichen Ressourcen und Reserven beschaffen – sind sie ausreichend oder sind sie so knapp bemessen, dass Sie als Akteure z. B. bei jeder kleinen Gesetzesveränderung Angst bekommen und Ihren Betrieb in Existenznöten sehen?

### **Beispiel Nr. 2 – die Redundanz im Genmaterial in natürlichen Arten**

Das genetische Material ist in seiner Substanz und Struktur so angelegt, dass es im „genetischen Rucksack“ nicht nur einmal, sondern zwei- oder gar mehrmals existiert. Warum diese „Verschwendung“, es doppelt oder dreifach zu haben? Dafür gibt es eine eindeutige, klare Antwort: Diese genetischen Wiederholungen geben der Art „Existenzsicherheit“. Wenn es Defekte im Genmaterial gibt, so kann die Art auf ein gleiches Material zurückgreifen oder es reparieren, um bei Ausfall nicht gleich von der Bildfläche der Natur zu verschwinden. Wir könnten meinen, dass die jeweiligen Arten ihre Entwicklung in ihrem Bestand „planen“ und bei Defekten jederzeit für Ersatz sorgen können.

Jedem von uns werden in Analogie zu seiner Organisations- bzw. Unternehmenssituation vielfältige Gedanken durch den Kopf schießen. Diese Problematik berührt, wie Sie unschwer erkennen, das Thema der unternehmerischen Entwicklungs- und Gestaltungsmöglichkeiten und das der Planungssicherheit. – Wie ist es mit beiden bestellt?

Was wir auch im Weiteren diskutieren werden - es sind immer Strategien, die Gestaltung, Entwicklung und Nachhaltigkeit ermöglichen. Die lebende Natur ist ein Fundus von Einfallsreichtum, Lernfähigkeit und Entwicklungsvielfalt. Mit Respekt hat die Natur es gelernt, mit diesem Schatz umzugehen. Nur einer tut sich etwas schwer: der Mensch, der offensichtlich vergessen hat, selbst ein Teil der Natur zu sein – der Mensch, der mit seinem Potenzial, seinem Einfallsreichtum und seiner technischen Raffinesse die Natur teilweise und zeitweilig zu „überlisten“ vermochte, was ihm auch mit Erfolg gelang – teils zu seinem Wohle und seinem Fortschritt, aber beileibe nicht immer zum Wohle und im Sinne einer ausbalancierten Natur-Mensch-Entwicklung.

Spätestens mit den Berichten des Club of Rome schon seit den siebziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts sollte uns deutlich geworden sein, dass unser menschlich-gesellschaftliches, unser ökonomisch-unternehmerisches Denken und Handeln zunehmend an existenzielle Grenzen stößt. Wir brauchen eine neue Art von Denken und Verhalten, das uns die Tür öffnet zu mehr Hoffnung, Mut, Lust und Freude am Leben und Arbeiten.

Kommen wir zurück zu unseren Ausgangsfragen: Welches sind Erfolgsprinzipien und -strategien der Naturentwicklung, die aus unternehmerischer und sozial-menschlicher Sicht interessant erscheinen? Welche Übertragungsmöglichkeiten gibt es dabei? Was bedeutet es in diesem Fall, von der Natur zu lernen?

## **2.2 Der Natur näher auf die „Finger“ geschaut**

### **2.2.1 Evolution und Beziehungsgestaltung – Wie „fehlerfreundlich“ und kooperativ geht es in der Natur zu?**

Um die Beantwortung dieser Fragen weiter voranzutreiben, möchte ich in der nachfolgenden Betrachtung drei Ebenen ansprechen: Die **Ebene der Naturentwicklung und -gestaltung als Ganzes**. Hier soll es darum, zwei Naturprinzipien etwas näher zu betrachten. Herausgreifen möchte ich die „Fehlerstrategie“ und die „Symbiosestrategie“.



**In der zweiten Betrachtungsebene** soll es um das Verständnis des lebenden Organismus als eines sich selbstorganisierenden Systems gehen. Dabei ist die Frage zu beantworten: Welche Prinzipien liegen lebenden, selbstorganisierenden Systemen zugrunde und was bedeutet das für die Unternehmens- und Mitarbeiterführung?

**In der dritten Betrachtungsebene** ist mein Blick gerichtet auf die Natürlichkeit des Menschen selbst. Unternehmerisch tritt dieser Mensch uns gegenüber als Mitarbeiter, Kollege, Arbeitskraft, als Leistungsträger. Seine natürliche Bedürftigkeit nach Anstrengung, Lebenslust, Freude und Kommunikation scheint dabei weniger bedeutsam zu sein – oder liegen die Dinge doch vielleicht etwas anders?

Gewiss sind dies alles exponierte Ausschnittsbetrachtungen. Gewiss kann der Skeptiker Zweifel anmelden und ein Beispiel mit einem anderen „erschlagen“. Worum es mir hier geht, ist, Gedanken zuzulassen, sich für Überlegungen zu öffnen, die Anregungen geben könnten, traditionelle, althergebrachte unternehmerische Ziele, Denk- und Handlungsweisen bewusst in Frage zu stellen.

Wie sieht heute das Alltagsgeschäft eines leitenden Mitarbeiters einer Sozial- oder Gesundheitseinrichtung oder eines Geschäftsführers einer sozialen Organisation in klassischer Weise aus? – Die Anforderungen und Dringlichkeiten wachsen ihm doch förmlich über den Kopf: Umsatzsteigerung, Kosteneinsparung, Qualitätssicherung, Fachkräftemangel, Leistungsdruck, relativ hoher Krankenstand unter der Belegschaft, wachsende innere Kündigungen unter Mitarbeitern, Gehetze von einem Termin zum anderen, das ständige Gefühl, keine Zeit zu haben, nicht zu wissen, was „übermorgen“ passiert, fehlende Planungssicherheit, und, und, und ... – auf den Punkt gebracht: Lethargie, Ohnmacht macht sich breit. Es besteht allgemeine Lustlosigkeit und Unzufriedenheit. – Und jeder fragt sich - im Stillen natürlich!: „Ist es das, was ich will?“ – und sagt sich vielleicht: „Wenn ich könnte, würde ich am liebsten ‚aussteigen‘!“

Wir haben keine andere Wahl, als bewusst und gezielt über unseren „kleinkarierten Tellerrand“ zu schauen und nicht nur zu fragen, wie es die anderen machen, sondern auch zu fragen, wie es die Natur macht, um von ihr zu lernen.

### **Ein paar Gedanken zur Betrachtungsebene der Naturentwicklung und -gestaltung als Ganzes:**

Doch zuerst der Blick in unseren unternehmerischen Alltag: Unternehmerischen Erfolg messen wir oft daran, wie klar unsere Ziele definiert sind, wie gut wir planen, alles vorausschauen und berechnen können. Letztlich geht es uns immer wieder darum, alles „in den Griff“ zu bekommen, alles zu kontrollieren, zu beherrschen. Die Begründung hierfür, so zu handeln, fällt uns leicht: Es geht u.a. um Qualitätssicherung, um Kundenzufriedenheit. Da können wir uns keine Fehler erlauben! – Und trotzdem passieren sie uns, die Fehler, immer wieder, wenn nicht dieser, dann ein anderer. Das frustriert – und wir sind ständig dabei, den Fehlern den Kampf anzusagen. Das ist eine Arbeit für Sisyphus, aber nicht für uns!

Mit zunehmender Komplexität – und das fängt mit der Globalisierung an und hört noch nicht einmal mit der wachsenden Komplexität unternehmerischer Anforderungen und Leistungen auf – mit jeder zunehmenden Komplexität wächst Unsicherheit, Zufälligkeit in unternehmerischen Vorgängen, wächst Unzuverlässigkeit und damit die Fehlerhaftigkeit im menschlichen Denken und Handeln. Wir reagieren darauf gewohnt traditionell: Wir gehen auf akribische Fehlersuche; wir betreiben einen aufwendigen, perfektionierten Kampf um Fehlervermeidung. Wir setzen viel Kraft, Energie, Geld ein, um nur alles zu tun, Unzuverlässigkeiten und Fehler in unserem unternehmerischen Denken und Verhalten auszuschalten.



Damit stellen sich zwei interessante Fragen:

Erstens: Ist wachsende Komplexität – das zunehmende Miteinandervernetzsein vielfältiger Dinge – in der Zukunft überhaupt noch beherrschbar? Müssen wir sagen: Wer Komplexitäten schafft, wer komplexe Anforderungen stellt, schafft mit ihnen zunehmend auch Fehlerquellen? Und zweitens: Müssen wir für die Zukunft lernen, mehr Zufälligkeiten zu akzeptieren und mit ihnen auch ein höheres Maß an Unzuverlässigkeit, Unsicherheit und Fehlern? – Wenn ja, was bedeutet das?

Die Attribute „unzuverlässig“, „unsicher“ oder „fehlerhaft“ sind in unserem Alltagsverständnis eher negativ besetzt. Keiner kommt auf die Idee, darin etwas Positives, Sinnvolles zu erkennen. – Warum eigentlich nicht?

Die Naturentwicklung, die Entwicklung zu mehr Komplexität in der Natur, lebt von der „Unzuverlässigkeit“, „Unsicherheit“, „Fehlerhaftigkeit“. Die Natur wird sich gesagt haben: „Wenn ich Fortschritt will, wenn ich mich weiterentwickeln will, dann gehören diese o.g. Merkmale einfach mit dazu, dann muss ich sie akzeptieren“.

„Unzuverlässigkeit“, „Unsicherheit“, „Fehlerhaftigkeit“ - sie werden in der Natur erzeugt durch sogenannte Mutationen. Sie sind zufällig entstehende Fehler im Genmaterial von Organismen einer Art, die mit jeder neuen Generation auftreten. Sie sind nicht vermeidbar.

Sie sind u. a. deshalb so interessant, weil sie für die Art die Quelle für Neues bilden, für Besseres, für Leistungsfähigeres. Mutationen sind in der Natur die Innovationsquellen des biologischen Fortschritts, die letztlich auch die Entwicklung des heutigen Menschen ermöglichten.

Wie heißt es so schön im I Ging, dem „Buch der Wandlungen“ aus dem alten China: „Es gibt Bewegung. Und diese Bewegung ist nicht erzwungen ... Es ist eine natürliche Bewegung, die sich von selbst ergibt... Altes wird abgeschafft; Neues wird eingeführt ... und es bringt keinen Schaden.“

Wenn wir jetzt in Analogie die Brücke zum Betrieb und den in ihm wirkenden Menschen herstellen, sollten wir daraus Folgendes ableiten:

1. Entwicklung ist komplex. Sie hat eine zeitliche Dimension und ist stets von Zufällen begleitet. Für den Menschen sind Entwicklung und Zufall nicht voll beherrschbar und berechenbar. Er kann Zufällen nicht ausweichen, sie nicht vermeiden, sondern er muss sie zulassen können.  
Der Kampf, alles zu beherrschen, Fehler vermeiden zu wollen, ist ein Kampf, der mehr an Kraft, Energie, Zeit und Geld kostet, als an Nutzen möglich wäre.
2. Zufälle zuzulassen heißt auch, Fehler zuzulassen, mit einem Maß an Unsicherheit und Unzuverlässigkeit leben und arbeiten zu können. Die Unternehmensstrategie ist nicht auszurichten auf totale Fehlervermeidung, sondern auf Fehlerakzeptanz und Fehleroptimierung.
3. Fehlerakzeptanz schafft Chancen für Unternehmensinnovation. Jeder entstandene nicht vermeidbare Fehler sollte hinterfragt werden nach seiner Nutzbarkeit.
4. Fehlerakzeptanz bedeutet auch Anerkennung eines Risikopotenzials. Die Bereitschaft unter den Mitarbeitern zu entwickeln, unternehmerisch ein Risiko mitzutragen, ist eine Führungsaufgabe, der mehr Beachtung zu schenken ist.
5. Ein Unternehmen, das für sich das Prinzip der sogenannten „Fehlerfreundlichkeit“ annimmt, fördert unternehmerische Entwicklung, fördert alternatives Denken und Handeln, fördert Entscheidungsfreude, Gestaltung neuer Handlungsräume von unten nach oben, macht Mit-Arbeiter nicht zum Arbeit-Nehmern, sondern zum Mit-Gestalten des Betriebs, schafft eine kreative Unternehmenskultur mit einem starken Wir-Gefühl, fördert Vertrauen.

Das Prinzip der „Fehlerfreundlichkeit“ wird in jenen Unternehmen keine Gestaltungsgröße sein, wo Fehler grundsätzlich eine negative Bewertung erfahren und rigoros bestraft werden, wo au-



toritäre Führungsstrukturen vorherrschen, und die Mitarbeiter schlechthin als unternehmerische Instrumentarien und nicht als **die** wichtigste Ressource und Erfolgsquelle des Unternehmens angesehen werden, die auch – zutiefst menschlich – Fehler machen und machen dürfen.

**Das zweite Naturprinzip**, das auf der Betrachtungsebene von Naturentwicklung und Naturgestaltung angesprochen werden soll, ist das **Prinzip der Symbiose**. Auch hier zuerst ein Blick in unseren unternehmerischen Alltag.

Das Thema „Führung und Zusammenarbeit“ ist in den letzten Jahren zu einer der zentralen Themen im Führungsmanagement geworden. Dieses Thema haben wir auch oft in Tagesseminaren oder Workshops für leitende Mitarbeiter aufgegriffen und vermittelt. Diese Problematik wird in der Diskussion u.a. auch ergänzt und flankiert durch die Themen „Arbeiten im Team“, „Schnittstellenarbeit zwischen Abteilungen“ und „Mitarbeitersolidarität“.

Meine Erfahrungen aus der Arbeit in den Einrichtungen machen mir immer wieder deutlich, wie schwer es uns fällt, das Thema „Führung und Zusammenarbeit“ konsequent und offen anzupacken und umzusetzen. Dabei scheint es weniger um das Können als vielmehr um das Wollen zu gehen, den Betrieb mit seinen Mitarbeitern als eine „Oase“ des Miteinander zum gegenseitigen Vorteil anzusehen und zu gestalten. Stattdessen erlebe ich eher Widerstände, Zurückhaltung, eher ein Gegeneinander als ein Miteinander.

Um die Seminarteilnehmer stärker für dieses Thema zu sensibilisieren, baue ich oft zu dieser Problematik ein unternehmensorientiertes Strategie- und Planspiel ein. Mitglieder kleiner Gruppen aus dem Seminar treten in die Rolle von Chefs oder Führungskräften von Einrichtungen und Firmen auf dem Sozial- und Gesundheitsmarkt. Diese Einrichtungen und Firmen besitzen Geld und Grundstücke auf einem Gewerbegebiet.

Die Vertreter der einzelnen Einrichtungen und Firmen erhalten von mir eine schriftlich fixierte Ziel- und Aufgabenstellung, die sie zu verfolgen haben. Interessant ist, was im Laufe des Planspiels passiert, von welchen Gedanken sich die „Chefs“ der „Einrichtungen“ und „Firmen“ in ihrem Verhalten leiten lassen und wie die Reaktionen der Teilnehmer im Ergebnis des Strategiespiels sind.

Bei diesem Planspiel sind Areale, die diese Unternehmen besitzen, zu kaufen oder zu verkaufen oder zu tauschen; immer ist das tun, was die Akteure für richtig halten. Jedenfalls müssen diese untereinander kontaktieren, kommunizieren, verhandeln, um das jeweilige Ziel zu erreichen.

Was in der Regel während des Planspiels passiert, ist Folgendes: Nachdem die einzelnen Gruppen sich mit der Zielstellung vertraut gemacht haben, gehen sie oft willkürlich aufeinander zu mit dem Anliegen: „Ich brauche das Areal „XY“; „Kannst du mir das geben?“; „Von mir kannst du das Areal „YZ“ erhalten“. Nach etwa zwanzig Minuten beginnen die Gruppen um ihre Zielstellungen zu kämpfen; ein Wettlauf um die Zielerreichung beginnt, weil die Angst sich breit macht, andere könnten ihnen das Grundstück wegschnappen, das sie selbst bräuchten.

In diesem Handel, der i.d.R. auf der Ebene von zwei, ggf. drei Partnern stattfindet, ist man sehr wohl darauf bedacht, dem anderen seine Ziele und Verhandlungsergebnisse nicht offenkundig zu machen, als Unternehmensgeheimnis zu hüten. Während dieser Verhandlungen kommt **eine** der Firmen im Vergleich zu den anderen am Planspiel beteiligten sehr schnell zum Ergebnis und freut sich natürlich riesig darüber, am Ziel angekommen zu sein. Die anderen erfahren davon - und das ist meistens der Zeitpunkt, an dem die anderen Gruppen im weiteren Planspielverlauf entweder nur teilweise oder gar nicht ihre Ziele erreichen, was verständlicherweise Unmut und Unzufriedenheit zur Folge hat. Manchmal wird die Gruppe, die ihr Ziel erreicht, von den anderen angesprochen, ob sie nicht bereit wäre, noch einmal zu verhandeln. Doch jetzt wird blockiert, und ich höre dann im Brustton des „Siegerts“: **„Wir** haben unser Ziel erreicht!“

Im Anschluss zeigt die Analyse des Verlaufs und des Gruppenverhaltens, worin die Ursachen liegen, dass nicht alle Gruppen zu einem positiven Ergebnis gekommen sind.





Dabei werden bei der Auswertung folgende Denk- und Verhaltensfehler deutlich:

1. Die Gruppen gehen oft von der Annahme aus und unterstellen unbewusst, dass jede Gruppe die gleiche Aufgaben- und Zielstellung zu erfüllen habe, was nicht zutrifft. – Im Laufe des Planspiels und eher zufällig wird die Erfahrung gemacht, dass unterschiedliche Aufgaben vorliegen.
2. Jede Gruppe sieht nur sich und **ihre** Ziele und Bedürfnisse. Sie fragen nicht nach den Zielen und Bedürfnisse der anderen Gruppen.
3. Jeder will am Ziel der Erste sein. Konkurrenz trägt das Verhalten aller Gruppen.
4. Jeder will mit seinem Geld und seinen Grundstücken den höchsten Profit erwirtschaften, ohne darüber nachzudenken, dass es auch andere Bewertungs- und Ergebniskriterien geben könnte.
5. Jede Gruppe verhandelt einzeln mit einer jeweils anderen Gruppe. Es werden andere Gruppen in der Verhandlung gar nicht zugelassen, um ja nicht anderen seine „Karten“ zeigen zu müssen.
6. Das Verhandeln ist immer ein „Entweder – oder“. Es gibt kein Differenzieren von Verhandlungsoptionen im Sinne von wichtig oder weniger wichtig, obwohl die Zielstellung diese Differenzierung für Verhandlungen zulässt. Sie werden nicht wahrgenommen und schon gar nicht selbst entwickelt.

Kurz und gut: Es werden in dem Planspiel oft alle nur erdenklichen Fehler gemacht, die „Mann“ oder „Frau“ machen können. – Und eine abschließende Bemerkung von Teilnehmern bleibt dabei nicht aus, die dann heißt: „Dieses Spiel ist total weltfremd. Die Gesellschaft ist doch so!“ Darauf kann ich dann nur entgegnen: „Richtig, diese Gesellschaft zeigt Ihnen genau das, wie Sie sich nicht verhalten sollten!“

Meine Absicht in diesem Planspiel ist, die Teilnehmer für andersartige unternehmerische Denk- und Verhaltensweisen sensibilisieren. – Und diese sehen so aus:

1. Ich darf nicht unterstellen, dass die unternehmerischen Ziele und Bedürfnisse meines Partners zwangsläufig die gleichen sind, die ich habe, dass er genauso denken und handeln würde, wie ich es tue.
2. Wenn ich meine Ziele verwirklichen will und bei der Zielerreichung auf den anderen angewiesen bin, muss ich bereit sein, ihm meine Ziele und Bedürfnisse mitzuteilen. Das kann ich dann auch von meinem Gegenüber erwarten.
3. Wenn ich merke, ich erreiche mein Ziel nicht durch das direkte Verhandeln mit meinem Partner, und der andere ebenfalls nicht, liegt es sehr nahe, dass die Lösung meines Problems außerhalb dieser Verhandlungsbeziehung liegt. Das heißt, alle Akteure müssen gleichermaßen an den Verhandlungstisch, um gegenseitig Kenntnis von den einzelnen Zielen der Gruppen zu erhalten.
4. Jeder Verhandlungspartner differenziert vor jeder Verhandlung: Was ist für mich verhandelbar und damit eine Verhandlungsoption und was ist für mich **nicht** verhandelbar, also gesetzt. Nur dieses Verfahren schafft Handlungsspielraum.
5. Ein Handlungs- bzw. Verhandlungsergebnis hat immer zwei Seiten zu berücksichtigen: eine Zielebene – was wurde in der Sache erreicht? – und eine Beziehungsebene – wie zufrieden bin ich mit dem Ergebnis und dem Verlauf des Verhandeln?

Stellen Sie sich vor, Sie wären jene Firma, die als erste und einzige einen hundertprozentigen Erfolg in der Sache und in der Zufriedenheit erreicht hätte. Was meinen Sie, welche Haltung, welche Einstellung würden die anderen Firmenvertreter Ihnen gegenüber einnehmen? – Ich bin davon überzeugt, dass diese nur darauf warten, dass Sie einen Fehler machen, um sich bei Ihnen zu rächen, ganz egal, ob Sie rechtens gehandelt haben oder nicht. Der oder die „Böse“ sind sie ohnehin.



Was wir brauchen, ist Kooperation statt Konfrontation - ein Miteinander, ein gegenseitiges Geben und Nehmen mit dem Ergebnis einer sogenannten Gewinner-Gewinner-Situation. Sie bringt uns im Idealfall eine sogenannte 200-Prozent-Lösung: 100 Prozent in der Sache, in der Zielerreichung, und 100 Prozent in der Beziehung zwischen den Verhandlungspartnern, in der Zufriedenheit – genau das ist es, worauf wir setzen müssen.

Wir sind heutzutage miteinander vernetzt wie zu keiner Zeit zuvor. Eigene unternehmerische Ziele zu erreichen, ist heute und noch viel weniger in der Zukunft im Alleingang zu erreichen. Schauen wir auf den Bereich der Altenpflege. Wer „kocht in diesem Topf“ nicht alles mit: Leistungsträger, Heimbewohner und deren Angehörige, Heimaufsicht, Pflegekassen und mit ihnen das MDK, Ärzte und ggf. die „große“ und die regionale Politik, Anwohner etc. – jeder von ihnen hat Interessen, Ziele und Bedürfnisse. Machtspiele, Konfliktsituationen sind vorprogrammiert.

Statt auf Gewinner-Gewinner-Situationen zu zielen, was Konstruktivität, Kreativität, Geduld und das gedankliche Einnehmen von Positionen des anderen erfordert, also das Bemühen des Großhirns, stattdessen wird mit dem Zwischen- oder gar Stammhirn gedacht, was lediglich ein emotional geprägtes Alltagsdenken abfordert. Das ist aber für eine konstruktive Marktgestaltung sowie für nachhaltige Unternehmens- und Mitarbeiterführung mit einer Gewinner-Gewinner-Situation zu wenig. So spielen wir uns gegenseitig kaputt. Das Ergebnis sind alltagsgeprägte Gewinner-Verlierer-Situationen, die sich am Ende immer – zum Leidwesen aller – in Verlierer-Verlierer-Beziehungen umwandeln.

Gewinner-Gewinner-Situationen sind in unserer lebenden Natur keine Seltenheit. Für das Kooperieren – inner- wie zwischenartlich – gibt es in der Natur vielfältige Beispiele – denken wir nur an die Bienen, Ameisen, Elefanten.

Interessant ist ein Phänomen in der Natur, auf das ich aufmerksam machen möchte: Es ist das **Prinzip der Symbiose**. Es bedeutet die gegenseitige Nutzung der Verschiedenartigkeit von Arten durch Kopplung und Tausch. Individuen verschiedener Arten verfügen über Kompetenzen, die zum gegenseitigen Nutzen werden, wenn sie zueinander in Beziehung kommen. Es ist ein Zusammenleben verschiedenartiger Organismen zum gegenseitigen Vorteil. Monostrukturen, also Gleichförmigkeiten in der Natur, machen die Nutzung des Symbiose-Prinzips eher unmöglich.

Wir kennen das Miteinander zwischen Blütenpflanzen und Insekten. Wir kennen die Flechte als das Zusammenspiel von Algen und Pilzen. Der Pilz liefert Wasser, Nährsalze und Atmungskohlendioxid; die Algen bilden organische Nährstoffe, von denen der Pilz lebt. Oder denken wir an die Symbiose zwischen dem Einsiedlerkrebs und der Seeanemone. Wir können in der Steppe das Zusammenwirken von Marabu und Nashorn beobachten: Der Vogel befreit den Dickhäuter von lästigen Parasiten und sichert sich auf diese Art und Weise seinen Speisezettel. Das Nashorn lässt den Vogel gewähren und erhält dafür von ihm eine fachgerechte Körperpflege. Wir kennen Überwinterungsgesellschaften unterschiedlicher Arten (Feuersalamander und Fledermäuse) in relativ kleinen Räumen, Schlafgesellschaften zwischen Saatkrähen und Staren, Herdenbildung zwischen Springböcken und Rentieren. Die Beispiele ließen sich fortsetzen.

Egal welcher Art die Symbiosen oder Lebens- oder Verhaltensgemeinschaften auch sein mögen, sie haben alle etwas Gemeinsames: Sie haben alle voneinander einen Nutzen – trotz unterschiedlicher „Interessen“. Die Voraussetzungen dafür, dass es funktioniert, sind: keine, zumindest keine starren Grenzen, Informationsaustausch, Offenheit füreinander, sich respektieren, sich trauen und vertrauen.

Genau das ist es, was uns fehlt. Das menschliche Bedürfnis nach Vertrauen, Geborgenheit, nach Kommunikation und Arbeiten im Miteinander ist groß, und dennoch gibt es in den Unternehmen hinreichende Defizite. Diese Defizite können wir nur minimieren, indem wir u.a.

- das Hierarchiegefälle abbauen,
- zwischenmenschliche Kommunikation befördern,



- mehr Vertrauen schaffen durch Anerkennung von Leistungen,
- mehr Verantwortung nach unten delegieren,
- einen kooperativ-integrativen Führungsstil pflegen,
- Abteilungen, Bereiche im Schnittstellendenken befördern,
- Rollenwechsel unterstützen.

Die konstruktive Umsetzung des „Symbiose-Prinzips“ im Unternehmen bzw. zwischen unterschiedlichen Akteuren eines gemeinsamen Marktes mit einer gemeinsamen Zielgruppe lässt sich nur realisieren, wenn wir

- Führung und Zusammenarbeit als zwei Seiten ein und derselben Medaille in der Unternehmens- und Mitarbeiterführung verstehen,
- grundsätzlich darauf aus sind, eine Gewinner-Gewinner-Situation zu schaffen,
- die Regeln konstruktiver Verhandlungsführung zur Anwendung bringen,
- im Ergebnis des Verhandels nicht nur auf das Sachergebnis, sondern auch auf das Beziehungsergebnis achten und
- nachhaltig dafür Sorge tragen, dass wir uns auch zukünftig die Augen schauen können, weil wir einander brauchen. – Wie heißt es so schön: „Im Leben begegnet man sich mindestens zweimal!“

## **2.2.2 Das Unternehmen als ein lebendes, selbstorganisierendes System – Welche Anforderungen werden an eine moderne Organisations-entwicklung und Mitarbeiterführung gestellt?**

Eine wirtschaftliche Einheit wie einen Sozialbetrieb oder eine Gesundheitseinrichtung oder einen Wohlfahrtsverband aus der Perspektive eines lebenden Organismus zu betrachten, ist nicht nur äußerst interessant und reizvoll, sondern macht auch Sinn.

Über lange Zeiträume hinweg, z. T. bis heute hin, ließ man sich von einem mechanistischen Verständnis des Funktionierens eines Betriebes leiten: Er habe zu funktionieren wie eine Maschine, wie ein Uhrwerk, wo die „Zahnräder“ ineinander greifen. Die Menschen werden verstanden als Teile dieses „Getriebes“, als Instrumente, als Werkzeuge. Alles ist i.d.R. auf **ein** Ziel gerichtet, welches es auch sein mag, und alles hat **einen** Ausgangspunkt.

Spätestens seit den fünfziger/sechziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts wurde immer deutlicher, dass diese Sichtweise eines Betriebes bereits den damaligen Anforderungen einer modernen Unternehmens- und Mitarbeiterführung nicht mehr genügte. Das gewachsene Maß an Komplexität, die zunehmende Globalisierung der Märkte, der durchgreifende Trend von der Industrie- zur Informationsgesellschaft verlangte ein neues Verständnis vom Betrieb. Es wuchs der Gedanke, das wirtschaftliche Unternehmen in seiner Ganzheitlichkeit verstehen, das heißt, den Betrieb nicht nur in seinen inneren Strukturen, sondern auch in seiner Veränderlichkeit, seiner Entwicklung und in seiner Feldorientiertheit zu betrachten, was bedeutet, den Betrieb in seiner Umweltbezogenheit zu verstehen.

Den Betrieb aus der Perspektive von Struktur, Zeit und Umfeld zu betrachten, hat zur Entwicklung neuer Unternehmensführungskonzepte geführt, hat dazu beigetragen, neue Führungsstile in der Mitarbeiterführung einzusetzen, wie z. B. den des kooperativ-integrativen oder den des situativen Führungsstils. Wir wissen heute, dass Frauen in Führungspositionen diese Führungsstile besser anzuwenden vermögen als Männer.

Was hat das alles mit der Natur zu tun? – Nachdem immer mehr klar wurde, dass es heutzutage wenig Sinn macht, den Betrieb wie ein mechanisches, mit Getriebe und Zahnrädern ausgestattetes Uhrwerk zu betrachten, stellte sich die Frage: Wem kommt der Betrieb im Vergleich am nächsten? Und: Bieten sich auf der Grundlage des Analogieansatzes neue Denkmöglichkeiten für Betriebs- und Mitarbeiterführung?



Wenn in einem Betrieb vergleichsweise mehr passiert als in einer Maschine, liegt es nahe, nach anderen, aber ähnlichen Erscheinungen unserer Wirklichkeit zu suchen. Wir wissen heute, dass es lebende Systeme, Organismen oder natürliche Lebensräume gibt, die diesem Vergleich standhalten.

Betriebe sind ebenso wie lebende Organismen äußerst komplex, vielschichtig strukturiert, entwickeln sich, haben eine Geschichte, haben also stets einen Bezug zur Zeit, stehen stofflich, energetisch in Wechselwirkung mit der Außenwelt. Wirtschaftsunternehmen – Sozialbetrieb, Gesundheitseinrichtung, soziale Organisation, Vereine, Betriebe des Profitbereiches – haben die gleichen grundlegenden charakteristischen Merkmale: es sind ganzheitliche, d.h. systemisch-strukturierte, zeitlich-geschichtliche, zur Außenwelt offene, in Wechselwirkung, in Kommunikation stehende Systeme.

Diese Charaktereigenschaften prägen lebende Organismen genauso wie Betriebe. Doch unser Problem ist, dass wir mit dem Betrieb aufgrund dieser Charaktereigenschaften nicht entsprechend umgehen – aus Unkenntnis, weil wir es nicht anders gelernt haben oder durch Zwänge von außen, z. B. Machtinteressen. Denn wenn wir den Betrieb in seinen o.g. Grundmerkmalen akzeptieren würden, müssten wir auch akzeptieren, dass diesem Systemcharakter bestimmte Prinzipien zugrunde liegen, die dann zur Anwendung kommen müssten. Die Natur macht es von sich aus, von allein. Wir müssten es „künstlich“ in den Betrieb hineinbringen, damit wir den Betrieb so behandeln, als wäre es ein Lebewesen.

Allein wenn wir die Effizienz des Verhaltens zwischen Mensch und Natur – also das Verhältnis von Zielsetzung und Ergebnis – vergleichen, werden wir feststellen, dass zwischen ihnen „Welten“ liegen. **Die Effizienz menschlichen Verhaltens** heißt: Maximierung eines vom Menschen ausersehenen Parameters, der ihm besonders wichtig erscheint, dem er letztlich alles übrige opfert – vor allem die Flexibilität. Unternehmen sind i. d. R. primär ausgerichtet auf Umsatz oder Gewinn.

**Die Effizienz des Naturverhaltens** zielt auf Optimierung in einem möglichst großen Raum von Verhaltensmöglichkeiten, ausgerichtet auf die Harmonisierung und Balance verschiedener Richtungen an Verhaltensweisen bzw. Entwicklungen. Das extreme Ausreizen von Alternativen oder die Konzentration auf eine Kenngröße ist ihr fremd.

Die Natur folgt Prinzipien, die ausgewogenes, alternatives, optimiertes Verhalten stützen. Dazu gehören u.a. das **Prinzip der negativen Rückkopplung**, das **Prinzip der Unabhängigkeit vom Wachstum**, das **Prinzip der Unabhängigkeit des Produktes** oder das **Prinzip der Mehrfachnutzung**, um nur einige zu nennen.

**Das Naturprinzip der Unabhängigkeit vom Wachstum** besagt, dass ein System in seiner Entwicklung nicht von einem quantitativen Wachstum überwältigt werden darf. Entwicklung muss auch ohne quantitatives Wachstum möglich sein. Die Natur kann es; sie „denkt“ im Wechselspiel von quantitativen und qualitativen Veränderungen.

Die Maßstäbe menschlichen Denkens und Handelns sind dagegen eher an Quantitäten geknüpft. In der Wirtschaft wird primär in Wachstumsgrößen gedacht: immer mehr, immer besser, immer schneller, immer weiter, immer größer usw.

Permanentes Wachstum in quantitativen Größen ist für jedes offene, dynamische System eine Illusion. Drängen wir es jedoch in diese Richtung, werden wir früher oder später dafür „bestraft“. Stabilität und stetiges, ungehemmtes Wachstum sind für den Erhalt von Dynamik, Flexibilität und Entwicklung eines Systems schädlich, ja letztlich zerstörerisch.

Lebende Systeme sind nicht nur dynamisch, entwicklungsfähig, alternativ im Verhalten, gehen optimal mit ihren Ressourcen um, stehen im ständigen Kontakt mit ihrer Umwelt und bauen auf Kooperation, nein, sie sind von Natur her auch **selbstorganisierend**.



Selbstorganisierende Systeme, wie wir sie in der lebenden Natur und in der menschlichen Gesellschaft finden, sind offene, sich entwickelnde Systeme besonderer Art. Sie sind in der Lage, sich aus sich selbst heraus zu entwickeln, aus sich selbst heraus zu erneuern. Sie sind in der Lage, Fehler selbst zu reparieren, vermögen neuartige Strukturen zu bilden, neue Beziehungen und Netze zu knüpfen. Das funktioniert aber nur, wenn das System **lernt**, im Erfahrungsaustausch steht mit anderen, bereit ist, von den Besten zu lernen, bereit ist, sich „anzustrengen“, neue Wege zu gehen, bereit ist, sich den neuen Bedingungen zu stellen und sich diesen anzupassen.

Der Betrieb ist so gesehen ein selbstorganisierendes System und keine Art Maschine. Wir müssen also den Betrieb, die Organisation auch dementsprechend behandeln, ihn wie ein selbstorganisierendes System führen.

Welche Handlungsleitsätze sind es, die wir demzufolge zugrunde legen müssen?

- Behandle deinen Betrieb mit Respekt und lasse es nicht zu, dass er mit seinen Ressourcen rigoros ausgenutzt wird!
- Lerne mit Mehrdeutigkeiten, Unsicherheiten, Unberechenbarkeiten, Unbestimmtheiten umzugehen, die dein Betrieb in sich trägt!
- Lege dich nicht auf Einzigartigkeiten an Lösungen fest! Schaffe stets nach Möglichkeit gleichwertige nutzbare Alternativen!
- Verschaffe dir gleichermaßen unternehmerische Eigenständigkeit wie auch die Möglichkeit, sich mit anderen zusammenzuschließen!
- Erkenne die Potenziale, die Entwicklungsstärken deines Unternehmens und konzentriere dich auf diese!
- Erhalte dir die Flexibilität, Anpassungs- und Entwicklungsfähigkeit!
- Strebe vom Überleben nach Lebensfähigkeit und weiter von Lebensfähigkeit nach nachhaltiger Entwicklung!
- Synchronisiere Entscheidungen und Handlungen! Schaffe Multifunktionalität und Mehrfachnutzungen an technischen und menschlichen Ressourcen!
- Halte die Unternehmensprozesse stets in Gang – vermeide Stillstand! Du weißt, es gibt mit jeder Lösung keine endgültige Lösung. Sie ist immer strukturell und zeitlich begrenzt.
- Balanciere Extremsituationen aus!

Hinter jedem Imperativ steckt ein Handlungs- und Verfahrenskonzept. Diese hier im Detail zu erläutern, würde den Rahmen des Vortrages bei weitem sprengen. Außerdem sei mir erlaubt zu sagen, dass derartige Orientierungen zu unseren unternehmensberaterischen Leistungen gehören, mit denen wir Sozial- und Gesundheitsbetriebe unterstützen, soweit sie uns damit beauftragen.

### **2.2.3 Der Mitarbeiter im Betrieb – Verfügt er über eine Natur an menschlicher Lust nach Leistung?**

Lenken wir nun unseren Blick auf den Mitarbeiter im Betrieb bzw. in der Organisation. Wenn wir über ihn sprechen, gibt es zwei Dinge zu beachten:

1. Er ist Mensch in seiner Natürlichkeit und Bedürftigkeit, mit seinen Wünschen, Zielen, Interessen, Verhaltensweisen und Empfindungen und
2. er ist im Betrieb auch in einer funktionalen Rolle als Verwalter, Direktor, leitender Mitarbeiter, Pflegekraft, Servicedame, Koch oder Hausmeister.

Wir stehen heute vor einem scheinbar unlösbaren Problem: Die meisten Menschen gehen arbeiten, weil sie arbeiten müssen, um Geld zu verdienen oder Geld verdienen wollen, um letztlich den „eigentlichen“ Lebensbedürfnissen nachgehen zu können. Das Zauberwort heißt Frei-



zeit – die wir als jene Zeit, da man frei ist zu tun, was man mag, abgrenzen von der Arbeitszeit. Da gehen die Augen auf; diese Zeit erzeugt Freude und Lust, setzt oft ungeahnte Energien frei.

Arbeit – was fällt uns da spontan ein? – Oft bedeutet sie für uns Zwang, Anstrengung, aber i. d. R. keine Lust, eher Frustration.

Ich möchte fragen: Verfügt unser Mitarbeiter über eine natürliche Gabe an menschlicher Lust nach Anstrengung und Leistung? Oder ist er nur auf Lust nach Ruhe und „Faulenzen“ aus? Benutzt er seine Kompetenzen und sein Leistungsvermögen, um sich die Lust und Freuden des Lebens nur in der Freizeit zu verschaffen? Wie kann es geschehen, dass die Arbeit, die berufliche Tätigkeit, eher als lästig, als unangenehm empfunden wird, was schnell hinter sich gebracht werden muss, um dann mit Lust der Freizeit zu frönen?

Lust und Leistung scheinen nicht zusammenzupassen. – Doch Vorsicht vor voreiligen Schlüssen! Die Verhaltensbiologie des Menschen macht deutlich: Der Mensch ist in seiner Entwicklung nicht auf Müßiggang und Lust auf freizeithliches „Faulenzen“ programmiert, sondern auf Anstrengung. Seine Biologie ist orientiert auf Bewegung, Kräfteinsatz, ist darauf orientiert zu kämpfen, Gefahren zu meistern, Risiken einzugehen. Er ist in seiner Natur bis heute Jäger und Sammler geblieben. Die Grundlage hierfür sind die ihm innewohnenden Triebe, die ihn zur Befriedigung der Bedürfnisse drängen: Hunger, Durst, Sexualität, Macht, Aggression, auch Neugierde, die auch dann wachsen, wenn keine äußeren Anreize vorhanden sind.

Der Mensch hat es in seiner langen Geschichte des Überlebenskampfes lernen müssen sich anzustrengen. Die Umwelt war für ihn stets eine Herausforderung, Leistungen zu erbringen und Erfolg zu haben. Mit Leistung legte er im ständigen Kampf zwischen Erfolg und Misserfolg der Weg frei für stabile Erfolgsstrategien.

Der Mensch ist also von Natur aus aktiv. Er ist dazu veranlagt, seine Trieb- und Handlungspotenziale einzusetzen und erfährt dabei die Lust an der Befriedigung seiner Bedürfnisse. Sein Potenzial trägt er im Stamm-, Zwischen- und Kleinhirn. Sie helfen ihm dabei; denn dort sind die Antriebspotenziale „angelegt“. Mit seinem Großhirn, in dem das Denken, die Sprache, die Fähigkeit, Ordnungsprinzipien aufzustellen und Vorausschau zu betreiben, verankert ist, greift er in sein triebhaftes Leistungsverhalten ein.

Denn Mensch denkt und sagt sich: Warum soll ich mich anstrengen, wenn ich auch Lust ohne Anstrengung bekommen kann, oder wenn andere Menschen da sind, die mich verwöhnen. – Verwöhnangebote und -leistungen haben wir reichlich in unserer Gesellschaft. Alles ist auf Verwöhnen programmiert: „Der Kunde ist König“, den wir verwöhnen. Fertiggerichte ohne Ende. Wellnessprogramme als Verwöhnprogramme stehen höher als je zuvor im Kurs der Verbraucher. Wir leben in einer Spaßgesellschaft – viel Kick für wenig Leistung. Wir bekommen alles frei Haus geliefert: 24 Stunden über 50 Fernsehprogramme, bei Bier und in horizontaler Lage – und wir brauchen für den gewünschten Nervenkitzel so gut wie nichts tun. Der Weg in die Steppe bleibt uns erspart. – Legale und illegale Drogen tun das Übrige.

Dieses schon seit Jahrzehnten und länger bestehende „Verwöhnprogramm“ ist genau das, was den Menschen nicht gesund erhält, ihn nicht leistungsfähig lässt, um sich auf dem Weg der Anstrengung seine Lust zu holen. Tatsächlich führt dieses Verwöhnen zu Krankheiten wie Bluthochdruck, Herzinfarkt, Fettleibigkeit, Diabetes, führt zu hoher Aggressivität im zwischenmenschlichen Verhalten, schafft allgemeine Unzufriedenheit. Die Folge ist:

Noch mehr Kick, noch mehr Verwöhnprogramme ohne Anstrengung. Warum auch nicht; Frau und Mann sind ohnehin schon ausreichend gestraft mit den „Krankheiten“ dieser Gesellschaft. Also: Noch mehr Verwöhnprogramme und noch bessere Kicks als Ausgleichsentschädigung stehen auf der Tagesordnung.

Naturgeschichtlich bildeten Anstrengung und Lust eine Einheit, gehörten sie zusammen. Der Mensch wurde noch vor 10.000 Jahren für seine Anstrengung – zu laufen, zu jagen und zu



sammeln – unmittelbar belohnt: Seine Aktivitäten führten zu Nahrungserwerb, was ihn satt machte; zu Raumerkundung, was ihm Sicherheit schaffte, zu Siegen im Kampf mit Rivalen, was ihm Rang und Anerkennung einbrachte.

Nahrung lassen wir uns heute vom Pizza-Service bringen. Für die Raumerkundung haben wir Satelliten und Überwachungskameras. Und siegen tun wir – vor allem die Männer –, wenn am Samstag Nachmittag auf den Rängen des Fußballplatzes das Spiel oder am Sonntag ab 14.00 Uhr am Fernseher das Formel 1-Rennen beginnt. Diese Lust am Siegen wird uns geliefert ohne große Anstrengung. Sie ist nicht das Ergebnis eigener Anstrengung, nicht das Resultat einer selbst erlebten aktiven Anspannung und Leistung.

Natürlich hat uns technischer Fortschritt das Leben und das Arbeiten leichter gemacht. Diese menschliche Gabe, mit Technik die Natur zu „überlisten“, haben wir in der Entwicklung zu einer zivilisierten Gesellschaft derart vorangetrieben, dass wir sie regelrecht missbrauchen: aus Gründen der Macht und des Profits.

Der gesellschaftliche Weg in Richtung Macht- und Profitmaximierung hat m. E. den Weg geebnet, auf dem sich die Arbeit in Gestalt von Leistung und Anstrengung von der Lust abkoppelte. Die Wohlstandsgesellschaft ist das schmückende Beiwerk; und die geistige Fähigkeit an menschlichem Einfallsreichtum und Raffinesse hat dies alles noch zusätzlich befördert. Es ist das permanente Ziel eines Menschen, seine Lust zu steigern; und da sind ihm alle gebotenen – auch verbotenen – Mittel recht. Und diese **Lustmaximierung** ist ausschließlich eine Leistung des Großhirns und nicht des Zwischen- und des Stammhirns. Diese Lustmaximierung, immer mehr Kick haben zu wollen, entspringt nicht aus der unmittelbaren Natur des Menschen. Sie ist eine Folge seiner späten Entwicklung.

**Anstrengung ohne Lust** – das finden wir hauptsächlich in der Arbeitswelt; und Lust ohne Anstrengung ist überproportional dort zu Hause, was wir Freizeit nennen. Es ist m. E. eine der größten Fehlentwicklungen unserer modernen Gesellschaft, dass Anstrengung und Lust sich voneinander gelöst haben. Anstrengung und Leistung werden bei der Arbeit festgemacht. Für Lust und Freude sei die Freizeit „zuständig“.

Die Folgen kennen wir: Wir arbeiten, weil wir arbeiten müssen; wir erleben Arbeit als Qual, als Hemmschuh unseres eigentlichen Lebens, unserer Entwicklung. Wir fokussieren unser Denken und Tun auf unsere Freizeit, also auf jene Zeit, die frei ist von Arbeit. Die Folge ist: Leben reduzieren wir auf Freizeit.; sie wird zur seichtesten aller anderen Ersatzbefriedigungen.

Wie heißt es so schön in einem Lied von Udo Jürgens „Mit 66 Jahren, da fängt das Leben an...“

Die Frage, die sich hier stellt, ist: Geht das auch anders? Gibt es eine Möglichkeit, Arbeit, Leistung, Anstrengung mit Lust, Freude, Spaß zu verbinden? Ist Lust an Leistung möglich? Wenn ja, wie können wir es schaffen, Anstrengung und Lust in der Arbeitswelt wieder organisch miteinander zu verbinden?

Dass Lust an Leistung grundsätzlich möglich ist, wissen wir. In der Freizeit vermögen wir oft Leistung und Lust in idealer Weise zusammenzuführen. Es funktioniert, weil wir eigenen Zielen und Interessen folgen. Wir kennen viele Menschen wie Ärzte, Künstler, Architekten, Freiberufler – Berufsgruppen, in deren Tätigkeiten Anstrengung und Lust sehr eng beieinander liegen. Es kann funktionieren!

Stellt sich die Frage: Unter welchen Bedingungen kann Lust an Leistung in der Arbeitswelt erlebt werden? Gibt es auch in einem abhängigen Arbeitsverhältnis eine Chance für Anstrengung **mit** Lust?

Felix von Cube beschreibt in seinem Buch „Lust an Leistung. Die Naturgesetze der Führung“ drei dieser Naturgesetze: das „Flowgesetz“, das Gesetz „Anerkennung für Leistung“ und drittens das „Bindungsgesetz“. In meinen weiteren Überlegungen, in denen ich mich wesentlich auf von Cube stütze, möchte ich mich auf diese drei Gesetze „naturgebundener“ Mitarbeiterführung



konzentrieren. Diese Überlegungen ließen sich auch auf die Organisationsentwicklung anwenden, worauf ich hier verzichten möchte.

Wie muss die Arbeitswelt eines Mitarbeiters, Arbeitnehmers gestaltet werden, damit er während der Arbeit, der Pflege, der Leistungserbringung auch Lust, Spaß, Freude erlebt? Die Antwort hierzu heißt: **Flow, Anerkennung und Bindung.**

Wir wissen: immer mehr verwöhnte Menschen werden krank, aggressiv, süchtig. Sie sind zur „leichten Beute“ unserer Wohlstandsgesellschaft geworden. Anstrengung ohne Lust in der Arbeitswelt entspricht der menschlichen Natur genauso wenig wie Lust ohne Anstrengung. Beides kann nicht unser Ziel sein. Wir müssen menschliche Triebbedürfnisse ausfindig machen, die die Lust an Leistung ermöglichen.

Der **erste** Imperativ heißt:

**Wir müssen unseren Mitarbeitern Bedingungen für Flow-Erlebnisse schaffen.**

Als Flow bezeichnen wir einen Erlebniseffekt, der den Menschen dazu bewegt, das erlebte Unbekannte in Bekanntes, das erfahrene Unsichere in Sicheres umzuwandeln. Lust an Leistung können wir bei Mitarbeitern offensichtlich nur erreichen, wenn wir seinem Bedürfnis nach Sicherheit folgen. Das heißt umgekehrt: Wir müssen ihn in eine derartige Situation von Unsicherheit oder in ein Maß an Unsicherheit versetzen, das ihn in Bewegung setzt, seinem Sicherheitsbedürfnis zu folgen. Er wird es befriedigen wollen; und mit der Befriedigung verspürt er das Erfolgs-Lust-und-Zufriedenheits-Erlebnis. Charakteristisch ist, dass diese Lust schon bei der Leistungserbringung erlebt wird, also beim „Fließen“ der Anstrengung.

Das bedeutet normativ: Wir haben als Führungskräfte dafür Sorge zu tragen, dass unsere Mitarbeiter in der Arbeitszeit möglichst viel „Flow“ erleben, in der sie Unsicherheit in Sicherheit umwandeln können. Das bedeutet, wie von Cube schreibt: „In der Arbeit muss eine Herausforderung stecken“, die auf den Mitarbeiter orientiert ist, entsprechend seinen Fähigkeiten und Fertigkeiten. Dabei ist zu berücksichtigen, dass ein überhöhtes Maß an Herausforderung, ein überhöhtes Maß an Unsicherheit dem Flow-Effekt entgegenwirkt, Frustration oder Angst befördert, wie umgekehrt zu wenig Unsicherheit ihm eher Langeweile verschafft, was auch nicht gut ist. Die Dosis macht's, was letztlich die Kunst der bedürfnisorientierten Mitarbeiterführung ausmacht.

In dem erfahrenen Flow-Erlebnis – Unbekanntes in Bekanntes, Unsicheres in Sicheres umwandeln zu können – ist darauf zu achten, dass wir gleichzeitig das menschliche Bedürfnis nach Selbstverwirklichung befördern und zur Entwicklung der Mitarbeiterpersönlichkeit beitragen. Durch die Bewältigung derartiger Aufgaben mit Flow-Effekt wächst die Sicherheit des Mitarbeiters - und mit der Sicherheit das Vertrauen und mit dem Vertrauen das Wir-Gefühl und mit dem Wir-Gefühl die Identifizierung mit dem Unternehmen.

Der Mitarbeiter gewinnt an Wissen, Erfahrung, Kompetenz, was letztlich seinen Erfolg unterstützt und dem Unternehmen nützt.

Das Erzeugen von Flow-Effekten hat den Mitarbeiterführungsprozess permanent zu begleiten. Der Weg dorthin ist in zwei Richtungen möglich:

Die eine besteht darin, über zunehmende Qualifikation, Weiterbildung, über Job-Rotation, Arbeitsplatzwechsel o.ä. das potenzielle Flow-Erlebnis-Terrain des Mitarbeiters zu erweitern.

Die andere Möglichkeit ist, dass der Mitarbeiter sich als Experte erlebt. Hier wird der Flow-Effekt über Kreativität, über das Angebot neuer Gestaltungsmöglichkeiten in einem bestehenden Arbeitsumfeld, über Beteiligung an Innovationen erreicht.

Die **zweite** Handlungsmaxime heißt:

**Wir müssen unseren Mitarbeitern Anerkennung für Geleistetes geben!**





**Anerkennung** – in ihrer positiven Form als Lob, in ihrer negativen Form als Kritik – vorausgesetzt, sie wird konstruktiv und kompetent ausgeführt – sind Instrumente der Mitarbeiterführung und zielen auf die Beurteilung von Mitarbeiterleistungen.

In diesem Zusammenhang sei vermerkt, dass **Wertschätzung** eines Mitarbeiters auf dessen Persönlichkeit als Ganzes zielt. In beiden Fällen – Anerkennung wie Wertschätzung – beeinflusst der leitende Mitarbeiter das Selbstwertgefühl eines Menschen. Die Qualität des Selbstwertgefühls bestimmt in Folge die Motivation des menschlichen Handelns. Und das Maß an Motivation, insbesondere das Ausmaß an **Selbstmotivation**, trägt entscheidend bei zur Qualität des Arbeitserfolgs des Mitarbeiters. – Ein positives Leistungsergebnis des Mitarbeiters erzeugt Zufriedenheit, ggf. einen Flow-Effekt. Gewachsene Zufriedenheit beflügelt den Mitarbeiter, neue positive Arbeitsergebnisse erreichen zu wollen. Wir haben hier den Effekt des Aufschaukelns zwischen erfolgreicher Arbeit und Zufriedenheit.

Dabei ist es letztlich egal, wo welcher Seite dieser Prozess in Gang gesetzt wird. Wichtig ist nur, **dass** er in Gang kommt. Gerät die Bewegung dieses „Schwungrades“ ins Stocken oder gar zum Stehen, was oft genug im Arbeitsalltag passieren kann, dann sind Sie als Führungskräfte oder wir als Trainer oder Berater gefragt, dieses „Schwungrad“ wieder in Gang zu setzen. – Wie wir das machen, das können wir dann gemeinsam erarbeiten, wenn wir zu Gast in Ihrer Einrichtung sind. – Das Konzept heißt „Situative Mitarbeiterführung“.

Dem Mitarbeiter Anerkennung zu geben, bedeutet, seinem Wunsch nach Befriedigung seines Ich-Bedürfnisses zu folgen. Anerkennung ist, wie von Cube schreibt, „...eine besonders humane Form der aggressiven Triebbefriedigung ... Anerkennung heißt ... Rangerhöhung“ und Rangerhöhung „wird ... direkt oder indirekt als Sieg empfunden“.

Eine Frage am Rande:

Ist das vielleicht der Grund, warum nicht wenige Führungskräfte oder leitende Mitarbeiter sich so schwer tun, ihre Unterstellten zu loben, weil sie unbewusst das Gefühl haben, ihnen würde mit jeder ausgesprochenen Anerkennung der Rang des Übergeordneten streitig gemacht und dabei könnte ein Gefühl eines „Verlierers“ zurückbleiben? – Hier haben wir es offensichtlich mit einer zutiefst persönlichkeits-, führungs- und gruppenpsychologischen Problematik zu tun, was uns als Berater ein äußerst interessantes und spannendes Arbeitsfeld bietet.

Zurück zur Anerkennung für Leistungen. Wir entsprechen damit einer Triebbefriedigung, die aggressive Elemente in sich trägt. Diese Aggression ist kein Selbstzweck, sondern ist Antrieb, ist ein Mittel, einen persönlichen Sieg davontragen zu wollen. Geben Sie Ihren Mitarbeitern gezielt und geführt den Raum, ihren Aggressionstrieben zu folgen! Schaffen Sie Räume für Herausforderungen, sei es bezogen auf den Arbeitsgegenstand oder sei es im innerbetrieblichen Wettbewerb!

Fehlt Anerkennung für Leistung, werden wir der aggressiven Triebbefriedigung im Führungsumfeld nicht gerecht, stellen sich sehr bald die uns bekannten Folgen ein: unfaires Mitarbeiterverhalten, das Gefühl von Ungerechtigkeiten, Intrigen, Diffamierung anderer bis hin zum Mobbing. Wenn hier von Anerkennung von Mitarbeitern die Rede ist, so spreche ich nicht nur das Leistungsverhalten an, sondern auch das Anerkennen von moralisch hoch zu schätzenden Verhaltensweisen oder die Arbeit im Ehrenamt, was wir nicht vergessen sollten.

Das **dritte** Axiom heißt:

**Wir müssen Bindungen in der Arbeitswelt des Mitarbeiters erzeugen!**

Mit dieser Handlungsempfehlung zur Beförderung von Lust an Leistung, von Anstrengung mit Lust, folgen wir einem weiteren natürlichen Bedürfnis des Menschen: dem Bedürfnis nach Kommunikation und sozialer Bindung. Es geht dabei um zwei Betrachtungsebenen, dem Bedürfnis nach sozialen Kontakten und dem nach zwischenmenschlicher Kommunikation zu fol-



gen: erstens die persönliche Bindung an den Arbeitsplatz und zweitens die Einbindung des Mitarbeiters in die Gruppe, in das Team, in die Abteilung oder in den Bereich.

Wir Menschen sind von Natur aus soziale und kommunikative Wesen. Wir leben im Verbund, handeln gemeinsam, stehen im ständigen Informationsaustausch. Wo derartigen Bindungen fehlen, wo Kommunikationskanäle im Betrieb nicht ausreichend sind, werden sie einfach geschaffen. Wir wirken diesem menschlichen Bedürfnis nicht entgegen, sondern wir machen es uns als Führungskräfte für das Unternehmen zunutze.

Die Schaffung von Bindungen an den Arbeitsplatz, an die Arbeitsgruppe befördert das Mitarbeiterleistungsvermögen. Sinnvolle Arbeitsteiligkeit, Verantwortung füreinander, gemeinsames Handeln für ein gemeinsames Ziel sind dabei tragende Elemente, die die Bedürfnisbefriedigung nach Kommunikation und sozialem Verhalten begünstigen.

Das Arbeiten im Team ist für uns im Rahmen von Bildung und Training für Sozial- und Gesundheitseinrichtungen zu einem immer wiederkehrenden Auftragsthema geworden. Und ganz zu Recht: Die Hoffnung auf eine höhere Gesamtleistung für den Bereich oder auf einen höheren ökonomischen Effekt für das gesamte Unternehmen ist durchaus begründet.

Doch sind wir bei vielen durchgeführten Seminarveranstaltungen das unguete Gefühl nicht losgeworden, dass das Thema Arbeit im Team als „Feigenblatt“ für gute Absichten ohne praktische Konsequenzen fungierte. Ändern wird sich nichts, wenn Teamarbeit ausschließlich als eine Angelegenheit der Mitarbeiter betrachtet wird, wenn Teamarbeit proklamiert und gutes Wissen angehäuft wird, sich praktisch jedoch nichts ändert. Das heißt u.a., dass Verhaltensweisen nicht tragen, die für Teamarbeit erforderlich sind. Teamarbeit zu akzeptieren und in das Unternehmen einzupflanzen, bedeutet für den verantwortlichen Leiter, im Team Selbstorganisationsprozesse in Gang zu setzen.

Ein Übermaß an Kontrolle und ein autoritärer Arbeitsstil wirken dem entgegen. Selbstorganisation in der Arbeitsgruppe bedeutet z. B., dass das Formulieren von Zielen, die Gestaltungselemente der Zielerreichung, die Verantwortlichkeit in hohem Maße bei der Arbeitsgruppe liegen. Führungskräfte müssen hier „loslassen“ können, müssen das Führen der Gruppe „aus der Distanz“ lernen. – Das ist nicht einfach. Einen Paradigmenwechsel in der Führungsphilosophie einzuführen, ist oft ein langwieriger Prozess, der sich aber nachhaltig lohnt. Die Entwicklung und der eingesetzte Trend werden es ohnehin von Ihnen einfach abfordern.

Je mehr Sie dem Bedürfnis nach Kommunikation und Bindung Ihrer Mitarbeiter gerecht werden, desto mehr unterstützen Sie das **menschliche Bedürfnis nach Aggression**. Sie mögen sich wundern über diese Aussage! Das alltägliche Aggressionsverständnis – Kampf, Gewalt, Krieg – ist ausschließlich negativ besetzt, erzeugt in uns unangenehme Gefühle. Aber wenn wir uns die Bedeutung des Wortes etwas näher anschauen, werden wir nicht mehr verwundert sein. Die Wortbedeutung „Aggression“ – sie kommt aus dem Lateinischen – beinhaltet soviel wie „annähern“, „verbinden“, „aufeinander zugehen“. Ein „Aggregat“ ist etwas Zusammengefügtes, Verknüpftes. Nicht anderes ist eine Arbeitsgruppe, ein Team. Hier kann der Mensch sein Bedürfnis nach natürlicher „Aggression“ im Miteinander ausleben.

Unsere Aufgabe ist es, die positiven Kräfte der „Aggressiven“ zu nutzen, sie im Interesse des Unternehmens einzusetzen. Je besser wir es schaffen, die positive Seite von Aggression in der Mitarbeiterführung einzusetzen, desto weniger bieten wir Raum für Erscheinungen ungewollter Aggressionen, die in Arbeitskollektiven ausgelebt werden. Mitarbeiterinnen vermögen mit viel Einfallsreichtum und Raffinesse diesem Bedürfnis nachzugehen. Die männlichen Kollegen gehen da eher einfacher, direkter zu Werke. Dies zu steuern, stehen wir in gemeinsamer Verantwortung.

Es sind hier drei wichtige Triebbedürfnisse des Menschen angesprochen:



**Erstens:** das Bedürfnis nach Bewältigung von Herausforderungen und mit diesem das Bedürfnis nach Persönlichkeitsentwicklung;

**Zweitens:** das Bedürfnis nach Anerkennung und damit verbunden das Ausleben von Aggressionen und

**Drittens:** das Bedürfnis nach sozialen Bindungen und Kommunikation.

Diese Bedürfnisse stehen neben vielen anderen – wie dem Sicherheitsbedürfnis, dem Bedürfnis nach sexueller Befriedigung oder nach Befriedigung anderer Grundbedürfnisse – nicht losgelöst voneinander, sondern in einer engen Beziehung zueinander. Wir haben es hier mit einem Bedürfnissystem zu tun. Der Mensch möchte nach Möglichkeit zeitnah und oft zeitgleich seine Bedürfnisse befriedigen. Das bedeutet, dass wir das Bedürfnis nach Flow, Anerkennung und Bindung nicht ausschließlich unterstützen dürfen - etwa in der Art: „Erst wenn du, lieber Mitarbeiter, deinen Flow-Effekt hast, bekommst du von mir Anerkennung oder eine Gruppenidentität.“ Vielmehr geht es darum, diese Motive zu bündeln, sie zu vernetzen. Die drei Triebmotive sollten sich im Idealfall aufsummieren. Das heißt, der Mitarbeiter erlebt seinen Flow-Effekt, er bekommt die Anerkennung für seine Anstrengung und all das passiert in einem Team, in dem er Bindung, befriedigende Kommunikation und Zugehörigkeit erfährt.

Falls alle drei Bedürfnisbefriedigungen gleichzeitig nicht möglich sind, so sind Sie sicherlich gut beraten, zwei dieser drei oder nur eine dieser Bedürfnisbefriedigungen zu unterstützen. In jedem Falle wird die Lust an Leistung genauso befördert wie das lustvolle Anstrengen, sich Flow-Effekte zu verschaffen – nur eben in abgeschwächter Form.

### **3. Das geschlechtsspezifische Anderssein im menschlichen Denken und Verhalten**

Ich möchte bei dem Mitarbeiter Ihres Betriebes, Ihrer Organisation bleiben und dabei meine folgenden Betrachtungen auf ein weiteres äußerst interessantes Thema lenken, das gerade in den letzten drei, vier Jahren die Literatur füllte und manchen Titel zum Bestseller machte. Ich spreche u. a. von dem gewiss auch Ihnen bekannten Buch „Warum Männer nicht zuhören und Frauen schlecht einparken“ oder von dem Titel „Warum Männer lügen und Frauen immer Schuhe kaufen“.

Die Botschaft dieser Bücher ist eindeutig und unmissverständlich:

**Frauen sind anders – Männer aber auch!**

Zwei Fragen sind es, die zwangsläufig aus dieser These erwachsen und mir hier interessant erscheinen:

- 1. Worin besteht der wesentliche Unterschied zwischen Mann und Frau?**  
(Damit sind nicht die geschlechtsspezifischen Körpermerkmale angesprochen, sondern das geschlechtsspezifische Anderssein im Denken und Verhalten von Frau und Mann.)
- 2. Was bedeutet das geschlechtsspezifische Anderssein im Denken und Verhalten von Frau und Mann für die Arbeitswelt, für die Unternehmens- und Mitarbeiterführung, ja auch für die Führung und Bindung von Kunden, Patienten bzw. Heimbewohnern?**

Bei der Beantwortung dieser Fragen müssen wir einen Blick werfen in die Vergangenheit der menschlichen Entwicklungsgeschichte. Das heutige menschliche Denken und Verhalten sind das Resultat einer langen, über Millionen Jahre währenden Naturgeschichte. Das von der Natur über viele Generationen abgeforderte menschliche Verhalten wie Beute erjagen, den Nachwuchs ernähren oder diesen vor dem Feinde beschützen hat sich zutiefst ins menschliche Gehirn einprogrammiert.



Die Art und Weise, heute so und nicht anders zu denken und sich so und nicht anders zu verhalten, ist das Produkt menschlicher Stammesgeschichte sowie vom Menschen vorgefundener und vorherrschender Umweltbedingungen, denen er ständig ausgesetzt war.

Immer wieder abgeforderte menschliche Denk- und Verhaltensweisen prägten über Generationen hinweg letztlich die Natur des Menschen. Das Ergebnis ist ein daraufhin programmiertes Gehirn und eine adäquate körperliche Konstitution. Das Ergebnis ist, dass über die 2,5 Millionen Jahre Menschwerdung und insbesondere in den letzten hunderttausend Jahren „Frau“ im Denken und Verhalten anders wurde als „Mann“ - und umgekehrt natürlich auch. - Sie entwickelten unterschiedliches, ja zum Teil gegensätzliches Denk- und Handlungsverhalten.

Frau ist anders als Mann und umgekehrt, was nicht bedeutet, dass Frauen besser seien als die Männer. – Kein Grund zur Panik, liebe Männer! Und nicht zu früh gefreut – ihr, liebe Frauen! Wir Männer sind im Vergleich zu den Frauen nur anders, nicht besser und auch nicht schlechter – eben nur anders, was das auch heißen mag.

Gehen wir also der Frage nach den Unterschieden zwischen Frau und Mann im Denken und Verhalten nach. Stellen wir einen Vergleich zusammen. Zuvor jedoch noch einmal der Blick zwanzigtausend Jahre zurück:

**Frausein** zu jener Zeit bedeutete primär:

- die Beute verarbeiten,
- den Nachwuchs ernähren,
- das Domizil beschützen, wachsam sein
- am Ort bleiben
- Beziehungen unter den Menschen knüpfen und sichern
- kooperativ sein.

**Mannsein** bedeutete zu jener Zeit:

- lange unterwegs sein; bis zu 25-30 km am Tag laufen
- sich auf Beutefang konzentrieren und gezielt Beute erjagen; anschaffen,
- sich durchsetzen, kämpfen müssen,

**Frau** war dazu „berufen“, Nachwuchs großzuziehen und die Höhle zu sichern, sie zu beschützen und zwischenmenschliche Kontakte zu pflegen.

**Mann** war dazu „berufen“, Jäger und Fänger zu sein, Nahrung herbeizuschaffen, die Familie zu verteidigen, Frauen zu erobern.

Versuchen wir die Unterschiede im Denken und Verhalten und die damit verbundenen Rollen zusammenfassen und gegenüberzustellen, bekommen wir folgendes Bild:



Was Frauen und Männer im Denken und Verhalten voneinander unterscheidet ...

Frauen sind ... /sehen sich eher als ... **für Frauen ist eher wichtig ...** Männer sind eher... /sehen sich eher als ... **für Männer ist eher wichtig ...**

- |   |   |
|---|---|
| • Beuteverarbeiterin, Beziehungsknüpferin, Zuhörerin, Vermittlerin              | • Beutejäger, Problemlöser, Versorger, Beschützer, Kämpfer                                |
| • Nahseherin mit breitem Sichtwinkel  | • Weitseher mit engem Sichtkorridor   |
| • warmherzig, liebevoll, großzügig, mitfühlend, attraktiv, freundlich, wohlätig | • konkurrenzfähig, leistungsfähig, dominierend, entschlossen, praktisch veranlagt,        |
| • zwischenmenschliche Beziehungen   | • Dinge/Sachen, Prestigeobjekte, Macht, Besitz  |
| • gefühlsbetont   | • sachbetont  |
| • kooperativ  | • konkurrierend   |
| • Sorgen mitteilend   | • Ratschläge austeilend   |
| • brauchen Menschen, um sich wohl zu fühlen                                     | • müssen immer etwas tun, um sich wohl zu fühlen  |
| • besprechen Probleme mit anderen   | • besprechen vorhandene Probleme mit sich selbst  |
| • unter Stress stehend redet sie, ohne viel zu denken                           | • unter Stress stehend denkt er, ohne zu reden  |
| • reflektiert kommunikativ mit Geschlechtsgenossen Niederlagen und Fehler       | • kann Niederlagen schwer ertragen, will Gewinner/Sieger sein, gesteht ungerne Fehler ein |
| • Frau ist besonders Tagseher   | • denkt linear-kausal, kann nur „eins nach dem anderen“ machen und darüber reden          |
| • können sich schwer orientieren, tun sich schwer beim Kartenlesen              | • Mann ist besonders Nachtseher   |
| • denkt vernetzt und kann manche Dinge gleichzeitig machen                      | • eher bessere Raumorientierung, wissen, wo es langgeht                                   |
| • kann „zwischen den Zeilen lesen“  | • kann schlecht lügen   |

Wir sehen also: Weibliche Rationalität und Emotionalität sind von anderer Prägung als die des Mannes. Wer dies im Alltag und natürlich auch in der Arbeitswelt nicht hinreichend berücksichtigt, stößt an Grenzen des Umgangs im Miteinander zwischen Frau und Mann, stößt an Grenzen seines Managements, insbesondere bei der Mitarbeiterführung, und macht ungewollt Fehler, programmiert Misserfolge.

Welche Konsequenzen hat das geschlechtsspezifische Anderssein von Frau und Mann in ihrer Rolle als weiblicher und männlicher **Mitarbeiter**?



Was hier außerhalb der Betrachtung bleibt, ist, dass das jeweilige Persönlichkeitsprofil von Frau und Mann ebenfalls das Denken und Verhalten mitbestimmt. Aber trotz dieser Tatsache ist nicht nur persönlichkeitsbezogene Mitarbeiterführung angesagt, die auch

Wir sehen also: Weibliche Rationalität und Emotionalität sind von anderer Prägung als die des Mannes. Wer dies im Alltag und natürlich auch in der Arbeitswelt nicht hinreichend berücksichtigt, stößt an Grenzen des Umgangs im Miteinander zwischen Frau und Mann, stößt an Grenzen seines Managements insbesondere bei der Mitarbeiterführung und macht ungewollt Fehler, programmiert sich Misserfolge.

Was hat das geschlechtsspezifische Anderssein von Frau und Mann in der Rolle des weiblichen und männlichen **Mitarbeiters** für Konsequenzen?

Was hier außerhalb der Betrachtung bleibt, ist, dass das jeweilige Persönlichkeitsprofil von Frau und Mann ebenfalls das Denken und Verhalten mitbestimmt. Aber nicht nur persönlichkeitsbezogene Mitarbeiterführung angesagt, die auch als „situative Mitarbeiterführung“ bekannt ist, sondern wir brauchen auch ein geschlechtsspezifisches Führungs- und Umgangsverhalten.

Grundsätzlich sind wir gut beraten, wenn wir den geschlechtsspezifischen Denk- und Verhaltens“bedürfnissen“ von Mann und Frau, von Mitarbeiter und Mitarbeiterin, Rechnung zu tragen. Für Männer wie für Frauen im Umgang miteinander heißt das - wenn beide so wenig wie möglich „Stress“ miteinander haben wollen - ,dass

- sie diese geschlechtsspezifischen Denk- und Verhaltensunterschiede zur Kenntnis nehmen,
- sie lernen, diese Unterschiede zu akzeptieren und zu respektieren,
- sie im Umgang miteinander diese Unterschiede berücksichtigen und darauf eingehen,
- jeder vom anderen weiß, dass die Vorzüge des Mannes die Engpässe der Frau sind und umgekehrt und
- beide – Frau wie Mann – sich vorzüglich ergänzen können, wenn sie es verstehen, situationsbedingt die Vorzüge des anderen zu nutzen – nach dem Motto: „Meine Schwächen sind deine Stärken – meine Stärken sind deine Schwächen – **gemeinsam** stärken wir unsere Stärken und schwächen unsere Schwächen!“

**Für den männlichen Leiter** heißt die Handlungsempfehlung im Umgang mit seinen weiblichen Mitarbeiterinnen z. B.:

- Ich gebe ihnen Raum und Zeit für Beziehungsgestaltung, soziale Kontakte und Kommunikation.
- Ich gehe als männlicher Leiter nicht gleich dazwischen, wenn die Frauen miteinander reden und oder rauchen, weil ich vermute, sie arbeiten nicht.
- Ich bin bereit, mir die Sorgen meiner Mitarbeiterinnen anzuhören, und habe Verständnis dafür. Ich wende das „aktive Zuhören“ besonders im Umgang mit den weiblichen Mitarbeitern an.
- Ich bin in meinen Besprechungen nicht nur sach- und zielorientiert, sondern biete meinen Frauen auch die Möglichkeit, miteinander über vermeintlich belanglose Dinge zu sprechen.

**Für den weiblichen Leiter** kann die Handlungsempfehlung im Umgang mit den männlichen Kollegen z. B. bedeuten:

- Ich bin zwar die Chefin des Hauses, aber dennoch bediene ich gegenüber den Männern das Klischee des „schwachen Geschlechts“. Ich brauche und nutze die Kräfte meiner männlichen Kollegen, und sie fühlen dabei Wertschätzung.



- Die Ratschläge der Männer höre ich mir gerne an, auch wenn ich selbst weiß, was ich zu tun oder zu lassen habe. Ich nehme es ihnen nicht übel – denn sie meinen es ja nur gut mit mir. (Sie wissen es ja nicht, dass Rat-Schläge mich auch „erschlagen“ können.)
- Ich zwingen die männlichen Kollegen nicht zu Pausen, weil ich weiß, sie fühlen sich nur wohl, wenn sie schaffen können und damit für sich einen „Sieg verbuchen“.
- Wenn der männliche Kollege manche Dinge nicht gleich im Zusammenhang versteht, nehme ich es ihm nicht übel. Er denkt eben mehr mit der linken Hirnhälfte als mit der rechten.
- Gemachte Fehler „schmiere“ ich ihm nicht gleich „aufs Butterbrot“; mit meinem weiblichen Charme schaffe ich es auch, eine Niederlage für ihn in einen Erfolg umzumünzen.

Wenn wir noch einmal aus der Sicht der Geschlechtsspezifität einen Blick auf den Flow-Effekt, auf das Sicherheits-, Anerkennungs- und Bindungsbedürfnis der Menschen werfen, so gilt die Befriedigung dieser Bedürfnisse natürlich **gleichermaßen für Frau und Mann**. Und dennoch können wir sagen, dass wir bei unserem Ziel, in der Mitarbeiterführung Lust an Leistung zu erzeugen, unterschiedliche Anforderungen für Mann und Frau als Mitarbeiter zu berücksichtigen haben. Im Wissen darum, müssen wir im Umgang mit ihnen zwangsläufig andere Schwerpunkte setzen.

So ist natürlicherweise das Bindungsbedürfnis bei den Mitarbeiterinnen viel stärker ausgeprägt als bei den männlichen Mitarbeitern.

Der Wunsch nach Anerkennung ist bei Mann und Frau gleichermaßen ausgeprägt, auch wenn der Weg dorthin unterschiedlich ist. Da Frauen viel beziehungsorientierter und kommunikativer sind, ist davon auszugehen, dass die weiblichen Kollegen sich die Befriedigung des Bedürfnisses nach Anerkennung nicht nur über Leistung, sondern auch über den Weg der Kommunikation und Beziehungsgestaltung holen. Männliche Kollegen sind da genügsamer: ihnen reicht oft ein Schulterschlag oder noch besser ein Schein für das Portemonnaie.

Frauen sind also eher bereit, moralische Anerkennung zu akzeptieren, während die Männer – eher sach-, macht- bzw. besitzorientiert – eher „auf Gegenständliches abfahren“ oder zumindest das Gefühl verspüren wollen, auf dem „Siegerpodest“ zu stehen.

Wenn wir den geschlechtsspezifischen Vergleich von männlichen und weiblichen Mitarbeitern auf den Punkt bringen, sage ich dir, Mann:

***Wenn „Frau“ Sorgen hat mit ihren zwischenmenschlichen Beziehungen, dann kann sie sich nicht auf ihren praktischen Alltag konzentrieren.***

Und dir, Frau, sage ich:

***Wenn „Mann“ in seiner Arbeit, mit seiner Tätigkeit unzufrieden ist, kann er sich nicht auf zwischenmenschliche Beziehungen konzentrieren.***

#### **4. Aktuelle Gesundheits- und Pflegepolitik im Focus natürlicher Erfolgsstrategien**

Im letzten Teil meiner Darlegungen möchte ich auf Probleme der aktuellen Pflege- und Gesundheitspolitik eingehen und dabei den besonderen Blick auf die Natur und Naturstrategien beibehalten.

Ich möchte mich zu folgenden drei Themen äußern:

1. Sozial- und Gesundheitsleistungen im Focus des Geldes – Ist die Gesundheits- und Pflegepolitik bei allem Reformwillen auf dem richtigen Weg?



2. Der Patient und Heimbewohner als Kunde – Ist der Kunde wirklich „König“?
3. Qualitätsmanagement – Ist die Einführung von Qualitätsmanagementsystemen ein Segen oder eher eine Strafe für Sozial- und Gesundheitseinrichtungen?

Vorausschicken möchte ich, dass meine zu diesen Themen vorgestellten Überlegungen eine rein persönliche Sicht auf die Dinge beinhalten. Es sind Gedanken – wie alle anderen natürlich auch – zur Anregung für die Diskussion.

### **Zum Thema**

#### **Sozial- und Gesundheitsleistungen im Focus des Geldes – Ist die Gesundheits- und Pflegepolitik bei allem Reformwillen auf dem richtigen Weg?**

Neue gesellschaftliche Rahmenbedingungen bedingen zwangsläufig eine Modernisierung der Gesellschaft. Die Modernisierung wird über Reformen auf den Weg gebracht. Da macht auch das Sozial- und Gesundheitswesen auf Bundes- und Landesebene keine Ausnahme. Wenn wir auf die **proklamierten Ursachen dieser Reformen** schauen – sei es in Hinblick auf die bundesweite Reformierung des Gesundheitswesens oder auf das neue Landespflegegesetz – dann lassen sie sich letztlich an einem Punkt festmachen: am Geld, das „vorne und hinten“ nicht mehr reichen würde, wie gebetsmühlenartig wiederholt wird – nicht reichen würde, aus welchen Gründen auch immer. Das strategische Ziel lautet demzufolge Kostenersparnis.

Und an dieser Stelle beginnt für mich das Problem - oder genauer gesagt - , beginnen für mich zwei Probleme, die beide eng miteinander zusammenhängen.

Eine Ausrichtung von Veränderung, die letztlich auf das Geld – hier auf Kostenminimierung – gerichtet ist, zielt auf Veränderungen von Quantitäten und nicht auf Qualitäten. Geld ist und bleibt immer ein Mittel zum Zweck, vorrangig zum Zweck des Austausches von Waren. Geld ist Ausdruck des Wertes einer Ware, eines Produktes. Aber eine Ware wird und kann nicht allein am Wert und als dessen Ausdruck in Geld gemessen werden. Produkte, Leistungen sind auch am Gebrauchswert zu messen.

Das bedeutet, dass die auf den Weg gebrachten Reformen sich primär orientieren an Werten, Geldwerten, aber der Gebrauchswert der Reformen, also letztlich der praktische Nutzen für den Verbraucher, den Patienten, ins Hintertreffen gerät.

**Das Naturprinzip der Unabhängigkeit vom Wachstum** „warnt“ uns davor, auf Veränderungen zielen, die primär auf quantitatives Wachstum ausgerichtet sind. Das gilt auch, wie hier bei der Gesundheitsreform, für Veränderungen, die auf Schrumpfung, Senkung, was auch immer, zielen. Es bleibt ein quantitatives „Maßnehmen“.

Permanentes Wachstum oder Minimierung untergraben auf Dauer qualitative Entwicklungsmöglichkeiten. Auf quantitative Veränderung ausgerichtete Systeme befördern mit dem Ablauf der Zeit ihren eigenen Verfall. Sie gelten als sogenannte „Entropiebeschleuniger“ – Strukturzerfall, Chaos ist angesagt; das System beginnt sich selbst aufzulösen.

Das zweite Problem, das ich mit dieser Art von Reform habe, ist ihre Produktorientiertheit. Kostensenkung, Beitragssenkung der Krankenkassen etc. kann verständlicherweise nur erreicht werden am Produkt, an Leistungen. Das sieht konkret so aus, dass z. B. Medikamente, Arztbesuche, Zahnersatz usw. auf irgendeine Art und Weise mit Geld belegt werden. Natürlich stellt sich für den Endverbraucher und Nutzer von Gesundheitsleistungen und -produkten auch die Frage nach den Kosten, nach dem Beitrag, den er zu zahlen hat. Es ist für ihn jener Bereich, der ihm offenkundig erscheint. Aber für Gesundheitspolitiker, für die Verbände, Organisationen, Krankenkassen usw., die als Akteure in diesem großen Gesundheitsreformspiel mitwirken, dürfte diese „Kunden- und Verbraucherwelt“ sich nicht als die alleinige darstellen. Produkte und ihre Preise sind die „Spitze des Eisberges“ – sprich: eines Marktes, einer Branche mit vielfältigen





Unternehmen. Das heißt, wir haben es mit Systemen, Strukturen, dem Funktionieren von Elementen in diesem System, mit Management zu tun. Dieser Aspekt scheint bei aller gutgewollten Gesundheitsreform eine untergeordnete Rolle zu spielen.

Strukturprobleme verlangen strukturgebundene Lösungen. Strukturen sind in ihrem Wesen Qualitäten. Wir bekommen das Problem der „leeren Kassen“ nur in den Griff, wenn wir Strukturveränderungen anpacken und keine Produktveränderungen.

**Das Naturprinzip der Unabhängigkeit vom Produkt** führt uns auf die Lösung dieses Problems. Es besagt, dass Systeme nur überlebensfähig sind und eine Chance auf Entwicklung haben, wenn sie funktions- und nicht produktorientiert arbeiten. Produkte kommen und gehen; Funktionen dagegen, die element-, beziehungs- und damit strukturgebunden sind, bleiben. Wir wissen aus der Natur, dass Organismen, Arten, Biozönosen äußerst krisenanfällig sind, wenn deren Entwicklung ausschließlich von Produkten abhängig ist.

Eine Wasserflohpopulation in einem Teich z. B., die nur darauf angelegt ist, ihre Population zu vergrößern, wird früher oder später in sich zusammenbrechen ( die Natur gibt ihr – wenn die Bedingungen des Biotopes es zulassen – eine neue Aufbauchance).

Elektrizitätswerke z. B., die nur nach neuen Abnehmern schielen statt nach neuartigen Alternativen von Energieträgern und -technologien, haben nachhaltig keine Entwicklungschancen.

Gesundheitspolitiker, die in erster Linie das Geld im Auge haben und ihr Handeln primär am Geld ansetzen, werden früher oder später vor der gleichen Situation stehen. Sie werden vor einem noch größeren „Scherbenhaufen“ stehen, wenn nicht System- und damit Strukturveränderung in Gang gesetzt wird.

Das Nichtbeachten dieser beiden Naturprinzipien wirkt einem weiteren Naturprinzip entgegen, das für die Systementwicklung aber erforderlich ist: **dem Prinzip der negativen Rückkopplung**.

Gesunde Systeme verfügen über Regelkreise, in denen negative Rückkopplungen über positive Rückkopplungen dominieren. (Negative Rückkopplungsbeziehungen sind z. B.:

je mehr – desto kleiner oder je kürzer – desto dicker; während positive Rückkopplungen sich auszeichnen durch Beziehungen wie z. B.: je weiter - desto größer oder je schneller - desto dicker oder je weniger - desto kleiner.) Das Überhandnehmen von positiven Rückkopplungen erzeugt im System ungebremst ein Aufschaukeln nach oben oder nach unten – das spielt dann überhaupt keine Rolle mehr – , und das System rutscht in die Gefahrenzone des Zusammenbruchs.

Was ist zu tun ? Wir brauchen strategisch Systeme, in denen negative Rückkopplungen überwiegen. Nur diese Systeme sind „gesunde“, entwicklungsfähige Systeme.

## **Zum zweiten Thema**

### **Der Patient und Heimbewohner als Kunde – Ist der Kunde wirklich „König“?**

Den Patienten und Heimbewohner als Kunden zu verstehen, wird zunehmend in Sozial- und Gesundheitseinrichtungen hineingetragen. Von Markt- und Kundenorientierung ist die Rede.

Dass Pflegekräfte, Schwestern und Ärzte mit diesem Verständnis ihre Schwierigkeiten haben, ist allzu verständlich und leicht nachvollziehbar. Alte Denkgewohnheiten sind nicht in wenigen Jahren aufzubrechen. Zugleich liegt hier ein äußerst interessantes Rollen- und Beziehungsphänomen vor, weil die Pflegekraft, die Schwester, der Arzt usw. ebenso in einer Doppelrolle steckt wie der Patient oder der Heimbewohner.

Erstere sind Helfer, Therapeuten – und in dieser Eigenschaft stehen ihnen die Patienten, die Heimbewohner als die Hilfesuchenden, die Schwachen, die Kranken gegenüber. Gleichzeitig sollen Pflegekraft, Schwester und Arzt die Rolle des Verkäufers und Dienstleisters wahrneh-



men. In dieser Eigenschaft treten ihnen der Patient und Heimbewohner nicht als Hilfesuchender, sondern als Kunde gegenüber.

In keiner Branche wie im Sozial- und Gesundheitswesen gibt es derartige Rollenüberlagerungen, die die Beziehungsgestaltung so schwierig machen. Ich möchte hier nur auf diese Problematik hinweisen und darauf aufmerksam machen, dass die Aufdeckung dieser Doppelbeziehung und der Psychologie dieser Beziehungen äußerst wichtig sind. Die Mitarbeiter der Sozial- und Gesundheitseinrichtungen müssen diesen Mechanismus erkennen und lernen, damit umzugehen.

Was mich in diesem Zusammenhang besonders interessiert, ist das verbreitete Verständnis von Kundenorientierung und der mir oft entgegengebrachte Slogan: „Der Kunde ist König.“

In den Seminaren und Workshops begegnet mir ein Verständnis von Kundenorientierung, das ich für sehr bedenklich halte, was letztlich auch dazu führt, den Kunden als „König“ zu hofieren. Bei den Mitarbeitern der Einrichtungen bleibt dann im Kopf oft zurück: „Alles wird auf uns abgeladen.“ oder „Wir haben den Eindruck, für den Patienten wird alles gemacht – und was sind wir?“

Zu Recht stellt sich die Frage: Wer oder was ist der Mitarbeiter im Pflegeheim oder in der Klinik? Ich werde den Eindruck nicht los, dass eine Schiefelage von „Kundenorientiertheit“ besteht und das landläufige Verständnis von „Der Kunde ist König!“ ein Miss-Verständnis (oder gar ein „Mist“-Verständnis?) ist.

Auf dem 3. Kongress der Sozialwirtschaft, der im Mai dieses Jahres in Düsseldorf unter dem Titel „Personal als Erfolgsfaktor in der Sozialwirtschaft“ stattfand, machte Heinrich Thiemann (Staatssekretär im Bundesgesundheitsministerium) in seinem einleitenden Referat deutlich, dass es aus ökonomischer Sicht zu kurz greife, den Sozialstaat allein unter Kostenaspekten zu sehen.

Es freut mich, das zu hören, vor allen Dingen in Anbetracht der Worte, die ich bereits sagte zum Thema „Sozial- und Gesundheitsleistungen im Focus des Geldes“. Es freut mich auch zu hören, wenn er zum Ausdruck bringt, dass der Erfolgsfaktor letztlich nicht Geldeinsparungen, sondern die Beschäftigten sind.

Ich meine: Die wichtigste Ressource eines Unternehmens ist nicht das Sach- und Geldkapital, sondern das Humankapital, nämlich seine Mitarbeiter. Wenn der Kunde „König“ ist, dann ist in meinen Augen der Mitarbeiter „Kaiser“. Nur wenn es dem Mitarbeiter gut geht, wird es dem Patienten bzw. Heimbewohner gut gehen. Die Quelle für die Patienten- und Kundenzufriedenheit liegt primär beim Mitarbeiter, beim Dienstleister, bei der Pflegekraft, beim Arzt, der Servicedame, dem Hausmeister usw. Ich stehe als Leiter in der Verantwortung, in erster Linie Mitarbeiterzufriedenheit zu „organisieren“, alle Voraussetzung für eine Mitarbeiterzufriedenheit zu schaffen, damit sich diese auf den Patienten oder Heimbewohner überträgt. Der umgekehrte Weg funktioniert nicht. Wer auf Patienten- und Heimbewohnerzufriedenheit auf Kosten der Mitarbeiter setzt, wird früher oder später sein wichtigstes unternehmerisches Gut – den Mitarbeiter – „verheizt“ haben. Der Mechanismus einer tragenden positiven Rückkopplung kommt in Gang. Er bedeutet am Ende Systemzusammenbruch – oder anders formuliert: Imagezusammenbruch und ggf. Insolvenz des Unternehmens.

Da mögen die von Pflegekräften zitierten Worte: „Wenn es Ihnen nicht passt, dann können Sie ja gehen!“ eher einladend wirken, das „sinkende Schiff“ rechtzeitig zu verlassen und sich einen Arbeitgeber zu suchen, der ein anderes Kundenverständnis vertritt.

Mein **Verständnis von Kundenorientierung** ist nicht nur eine Frage der Orientierung auf die Bedürfnisse und Bedürfnisbefriedigung des Kunden wie des Patienten, des Heimbewohners, des Angehörigen oder der Pflegekassen. Mein Kundenverständnis schließt auch eine **interne** Kundenorientierung, d.h. eine Orientierung auf die Dienstleistenden in der Einrichtung mit ein. Wer Kundenorientierung auf externe Kunden reduziert, läuft Gefahr, die interne Kundenorientierung zu vernachlässigen. Im schlimmsten Fall werden bedingungslos – ohne Ausgleich – die Interessen, Bedürfnisse oder Belange des Mitarbeiters/der Pflegekraft zugunsten der des exter-



nen Kunden „geopfert“. Den Satz: „Was letztlich zählt, ist Kundenzufriedenheit und nicht Mitarbeiterzufriedenheit.“ halte ich für äußerst bedenklich.

**Kundenorientierung** heißt m. E. das Aufnehmen der Bedürfnisse, der Interessen des Kunden und deren Befriedigung bei **gleichzeitiger** Berücksichtigung der Mitarbeiterbedürfnisse und -interessen. Kundenorientierung ist demnach nachhaltige Gestaltung des Spannungsfeldes von externen **und** internen Kundenbedürfnissen und deren Befriedigung. Hier stehen wir als Leitende in der Verantwortung, diese Balance von externer und interner Kundenzufriedenheit herzustellen und im wahrsten Sinne des Wortes kreativ zu gestalten.

Nasreddin sagt: „*Versuche stets und in allem, das Nützliche für die anderen mit dem Angenehmen für dich zu verbinden.*“

### **Zum dritten Problemaspekt**

#### **Qualitätsmanagement – Ist die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems ein Segen oder eher eine Strafe für die Sozial- und Gesundheitseinrichtungen?**

Der Gesetzgeber drängt auf Qualitätssicherung in den Gesundheits- und Pflegeeinrichtungen. Immer mehr von ihnen sind dabei, diesen Anforderungen gerecht zu werden, sich Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Sie führen selbständig oder mit Unterstützung externer Berater ein Qualitätsmanagementsystem ein. Die damit verbundenen Ziele – günstigere Kosteneffizienz, verbesserte Prozessabläufe, erhöhte Kundenzufriedenheit usw. sind sinnvoll und erstrebenswert.

Was mich aber nachdenklich macht, ist der Umstand, dass manche glauben, mit diesem System, das ein „Handwerkszeug“ ist, könnte das unternehmerische Management „aus den Angeln gehoben“ werden. Anders formuliert: Mir bereitet die Qualitätsmanagementsystemgläubigkeit ein wenig Kopfschmerzen.

Unterstützt werde ich in dieser Meinung durch einen Artikel, der aus Anlass des 105. Deutschen Ärztetages in Rostock in der Ärzte-Zeitung vom 5. Juni 2002 erschien. Er trägt den Titel: „Strikte Standards gefährden den Heilauftrag“.

Hier wird zu Recht darauf hingewiesen, dass die Politik, der Gesetzgeber, mit der Forderung, ein Qualitätsmanagementsystem, Leitlinien, Standards im Sozial- und Gesundheitswesen einzuführen, vor allem ökonomische Zwecke – letztlich wieder Kostenersparnis – verfolgt. Sie seien dem Ansatz nach das „Werk von Ingenieuren“, von Sozial- und Gesundheitspolitikern, und gefährdeten letztlich den Pflege- bzw. Genesungsauftrag. Die Dienstleister als Unternehmen und mit ihnen die Pflegekräfte, Schwestern, Ärzte, Therapeuten usw., die Dienst am Menschen, am Patienten, am Heimbewohner leisten, um dessen Gesundheit und Wohlbefinden bemüht sind, würden sich in ihrer eigentlichen Auftragserfüllung – nämlich gesund machen, pflegen, betreuen – behindert sehen.

Standards und ökonomisch begründete Normen im Sinne verbindlicher Anweisungen werden als höchst fragwürdig angesehen. Und die Folge könnte sein ein „Dienst nach Vorschrift“ in medizinischer Versorgung und pflegerischer Betreuung, der den Sicherstellungs- und Pflegeauftrag in sein Gegenteil verkehre.

Die große Gefahr, die ich sehe, ist, dass sich das Qualitätsmanagementsystem, das uns als Mittel zum Zweck dienen soll: zur Optimierung von Abläufen, zu Zeitgewinn, Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, zur Sicherung bzw. Steigerung von Lebensqualität – und warum nicht auch von mehr Umsatz –, sich derartig verselbständigt kann, dass es uns eher in unserer Arbeit behindert als befördert.



Diese Gefahr wird begünstigt, wenn Qualitätssicherung, Leitlinienentwicklung, Aufbau von Standards usw., sei es von außen – von Politik und vom Gesetzgeber – oder von innen – von Geschäftsführungen der Einrichtungen – ausschließlich als „Goldesel“ betrachtet werden. Wir laufen Gefahr, den ganzheitlich-systemischen Ansatz, den wir durchaus im Qualitätsmanagementsystem vorfinden, über Bord zu werfen. Dann bekommen all jene Zweifler Recht, die der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems ohnehin skeptisch gegenüberstehen.

Versuchen wir, Konrad Lorenz, den bekannten Verhaltensbiologen, zu widerlegen, der da sagte: „Der Mensch ist das einzige Tier, das allen Blödsinn glaubt.“

Was gibt es darauf zu sagen?

1. Qualitätssicherung ist keine Erfindung der letzten 10 Jahre und auch keine Erfindung des „Westens“.
2. Ärztliche und nichtärztliche Pflege- und Betreuungskompetenz ist über Jahrzehnte gestiegen – auch ohne die gezielte Einführung eines Qualitätsmanagementsystems.
3. Ein Qualitätsmanagementsystem, Leitlinien und Standards, können nur Funktions-, Instrumentalisierungscharakter haben. Sie sind und bleiben Werkzeuge, sind Hilfsmittel für Ziele. Und das Hauptziel in Sozial- und Gesundheitseinrichtungen kann m. E. nur sein: die Sicherung bzw. die Verbesserung von Lebensqualität.
4. Standards ein hohes oder gar überhöhtes Maß an Verbindlichkeit zu geben, schränkt menschliches, therapeutisches Handeln ein, verhindert Flow-Effekte.
5. Bei aller Pflegeoptimierung und Standardisierung von Prozessabläufen ist im Sozial- und Gesundheitswesen der Arbeitsgegenstand der Mensch – der Patient, der Heimbewohner.

Der Arzt behandelt nicht Krankheiten, sondern einen kranken Menschen. Die Pflegekraft hat nicht die Gebrechlichkeit eines alten Menschen zu betreuen, sondern einen alten Menschen, der gebrechlich ist.

Der „feine Unterschied“ wird in der Sprache erkennbar: Wir haben es nicht mit Objekten und Prädikaten zu tun, sondern mit menschlichen Subjekten. Hier wird mehr als deutlich erkennbar, welche soziale und sozial-psychologische Funktionen mit dem Beruf einer Pflegekraft, einer Schwester oder eines Arztes verbunden sind.

Wenn wir es schaffen wollen, mit der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems

- mehr Prozessoptimierung zu erreichen,
- mehr Flow-Effekte zu erzeugen,
- mehr Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit zu erreichen,
- Lebensqualität zu sichern oder gar zu mehren,
- den Blick auf den Menschen als Ganzes – körperlich, seelisch und im Geiste – zu behalten,

dann werden wir sehr gut verstehen,

- dass der ausschließliche Blick auf das Geld uns nur Quantitäten im Sinne von mehr oder weniger, im Sinne von Wachstum oder Senkung beschert und
- dass der erste Blick auf Quantitäten uns den Blick nur öffnet für Produkte und Umsätze und uns den Blick verschließt für Strukturen und das Erfordernis nach Strukturveränderung.

Dass jeder von uns an seinem Arbeitsplatz dazu die Kraft und Freude findet, gepaart mit der nötigen Portion von Flow-Effekten, von Anerkennung durch Vorgesetzte, Kollegen und Kunden, und dass wir die notwendige Unterstützung im Team finden, dafür wünsche ich uns viel Erfolg.



## 7 Literatur und Literaturempfehlungen

- Cube, Felix von                    Lust an Leistung. Die Naturgesetze der Führung, München, Zürich 2002
- Capra, Fritjof                    Wendezeit, Bausteine für ein neues Weltbild, Bern, München, Wien, 1990
- Haken, Hermann                Erfolgsgeheimnisse der Natur. Synergetik: Die Lehre vom Zusammenwirken, Frankfurt a.M./Berlin 1988
- Kälin, Karl/Müri, Peter        Führen mit Kopf und Herz. Psychologie für Führungskraft und Mitarbeiter, Thun 1990
- Pease, Allen u. Barbara        Warum Männer nicht zuhören und Frauen nicht einparken können München 2002  
Warum Männer lügen und Frauen immer Schuhe kaufen München 2002
- Pechtl, Waldefried            Zwischen Organismus und Organisation. Wegweiser und Modelle für Berater und Führungskräfte, Linz 1991
- Probst, Gilbert J.B.            Selbstorganisation. Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht, Berlin, Hamburg 1987
- Probst, Gilbert J.B.            Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln.
- Rüdenauer, Manfred R.A.      Ökologisch führen. Evolutionäres Wachstum durch ganzheitliches Führen, Wiesbaden 1991
- Seiwert, Lothar J.  
Gay, Friedbert                Das 1 x 1 der Persönlichkeit, Offenbach 1996
- Ulrich, Hans                    Ein Brevier für Führungskräfte, Bern, Stuttgart 1991
- Vester, Frederic                Unsere Welt – ein vernetztes System, München 1991
- Artikel                            Strikte Standards gefährden den Heilauftrag  
Ärzte-Zeitung v. 5. Juni 2002



## 6 Zusammenfassung in Thesen

### Von der Natur lernen!

#### Unternehmens- und Mitarbeiterführung erfolgreich nach Naturprinzipien gestalten – Streifzüge durch die Evolutions- und Verhaltensbiologie –

##### Thesen zum Plenumsbeitrag

anlässlich 10 Jahre Institut für ökosoziales Management e.V.  
11. September 2003 in Rostock  
(Dr. phil.habil. Hans-Jürgen Stöhr)

- 1. Einrichtungen des Sozial- und Gesundheitswesens sehen sich in einer Situation konfliktärer Ziele und unzureichender Erfolge.**

Viele Sozial- und Gesundheitseinrichtungen ringen um eine Zieloptimierung von Kosteneinsparung, Pflegequalität sowie um mehr innerer (Mitarbeiter-) und äußerer (Patienten-/Heimbewohner-/Klienten-) Kundenzufriedenheit.

Die Wahrnehmung von Ratlosigkeit, Verengung von Handlungsspielräumen verbunden mit emotionalen Widerständen ist spätestens jener Zeitpunkt, das „Territorium“ des Sozial- und Gesundheitswesens zu verlassen, sich in einen fremde, aber ähnlichen Wirklichkeitsbereich hineinzubegeben, um sich neue Denk- und Handlungsanregungen für Problemlösungen zu beschaffen.
- 2. Die lebende Natur mit ihrer über 3,5 Milliarden Jahre langen Geschichte ist Zeugnis einer Erfolgsgeschichte.**

Sie hat in ihrer Geschichte vielfältige Erfolgsstrategien hervorgebracht, die nicht nur Leben existenziell sicherten, sondern darüber hinaus Gestaltung, Entwicklung und Nachhaltigkeit ermöglichten. Die lebende Natur ist ein Fundus von Einfallsreichtum, Lernfähigkeit und Entwicklungsvielfalt. Mit Ehrfurcht hat die Natur es gelernt, mit diesem Schatz umzugehen.
- 3. Die Leistungsfähigkeit der Natur und deren Erfolg ist beispielhaft an praktizierter Wirtschaftlichkeit und Effizienz.**

Die Ursachen hierfür liegen in mannigfaltigen erfolgssichernden Strategien (Verhaltensprinzipien). Diese Strategien sind letztlich alle auf Entwicklungsfähigkeit *und* Nachhaltigkeit bedacht.

Wir Menschen haben es nicht verstanden, hinreichend von dieser natürlichen Leistungsfähigkeit und ihrem Erfolg zu lernen.
- 4. Naturstrategien sind als Leitbilder der Naturentwicklung ein Pool von Vorbildern menschlichen Denkens und Handelns.**

Vermag Mensch diese Leitbilder der Natur zu entdecken, sinnvoll anzuwenden und respektvoll mit ihnen umzugehen wird er seine Erfolgchancen zugunsten seiner Bedürfnisse und Ziele erhöhen. Je mehr er Naturleitbilder sinnvoll für sein Denken und Handeln einzusetzen vermag, desto solider wird der Boden gesellschaftlicher und unternehmerischer Erfolgsgeschichte sein.
- 5. Ein wirtschaftliches Unternehmen – und gerade im Sozial- und Gesundheitswesen – ist wie ein lebender Organismus.**

Menschlich-unternehmerisches Handeln in Richtung ungehemmter Selbstverstärkung, permanentem Streben nach Wachstum, Verfolgen von primär umsatz(geld-, produkt-/leistungs-)orientierten Zielen, Bestrafung bei Fehlern, Suche nach 100%-Lösungen (Qualitätsgläubigkeit) oder des Nachgehens linearer Ursache-Wirkungs-Beziehungen (Technisierung des Denkens und Handelns) bedeutet Verletzung seiner „Gesetze“ und behindert seine Natürlichkeit.
- 6. Wir Menschen vereinigen in uns mit hochentwickelter Sozialität (Gesellschaftlichkeit) ebenso ein hohes Maß an Natürlichkeit.**

Die bewusste Berücksichtigung der Natur im Menschen sowohl im zwischenmenschlichen Umgang als auch im unternehmerischen Handeln bzw. in der Menschen(Mitarbeiter)führung bietet vermehrte Erfolgchancen für Unternehmen und MitarbeiterInnen.



- 7. Der Mensch ist von Natur her lustvoll an Leistungserbringung und sucht mit ihr stets den Erfolg.**  
 Quelle naturbedingter menschlicher Lust an Leistung sind seine Bedürfnisse. Wenn Lust das Ergebnis aktiver Bedürfnisbefriedigung ist, kann die Aufgabe eines naturgemäßen unternehmerischen Verhaltens nur darin bestehen, MitarbeiterInnen im Unternehmen ein Feld von Bedürfnisbefriedigung zu bieten. Unternehmen stehen gegenüber ihren MitarbeiterInnen in der Verantwortung, Lust an Leistung zu gewähren. Die Ursachen für fehlende Lust an Leistung ist menschlich gesehen begründet in der unternehmerischen Abkopplung von Lust und Anstrengung. Anstrengung ohne Lust schmälert nachhaltig eine positive Unternehmensentwicklung und Mitarbeiterzufriedenheit.
- 8. Menschliches Denken und Verhalten ist geschlechtsspezifisch bestimmt und beeinflusst Unternehmensentwicklung, Mitarbeiter-, Kunden und Patientenführung.**  
 Frauen denken und verhalten sich anders als Männer. Weibliche Rationalität und Emotionalität sind von anderer Prägung als die der männlichen. Wer dies in der Arbeitswelt nicht hinreichend berücksichtigt, stößt an Grenzen des Managements und insbesondere bei der MitarbeiterInnenführung sowie beim Umgang mit Patienten und Kunden.  
 Lust an Leistung zu erzeugen, Wohlbefinden unter den MitarbeiterInnen im Betrieb zu sichern, stellt im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen spezifisch andere Anforderungen, die ihre Quellen in der Natur von Frau und Mann begründet sind.
- 9. Die gegenwärtige Gesundheits- und Pflegepolitik widerspricht jeder inneren Naturlogik.**  
 Leitlinien, Qualitätsmanagement, Standards im Sozial- und Gesundheitswesen folgen primär Spar- konzeptionen und ökonomischen Beweggründen. Sie sind das „Werk“ von Ingenieuren, sozial- bzw. gesundheitspolitischen Technokraten. Mit ihrer Überbewertung gefährden sie den Pflege- bzw. Genesungsauftrag.  
 Die gegenwärtige Sozial- und Gesundheitspolitik und -ökonomie wird auf Monetäres reduziert. Jedes auf Geld ausgerichtete unternehmerische Denken und Handeln verfolgt u.a. Linearität, Endlichkeit, Quantität. Dienstleister im Sozial- und Gesundheitswesen sind aufgrund dessen unternehmerisch krank. Sie werden zu Bedürftigen und werden noch bedürftiger.
- 10. Eine Gesundheits- und Pflegepolitik erfolgreich – d.h. entwicklungsfähig und nachhaltig – zu gestalten ist nur möglich, wenn sie sich auch bewusst und gezielt Erfolgsprinzipien und -strategien aus der Natur bedient.**  
 Die unternehmerische Zukunftsfähigkeit wird dadurch bestimmt, inwieweit wir es verstehen, eine vor über 200 Jahre bestimmende traditionelle Denk- und Verhaltensweisen gegen eine neue, anspruchsvollere und den heutigen Bedingungen angemessene Denk- und Verhaltensweise einzutauschen. Zu ihren Prinzipien gehören u.a.
- primär in Qualitäten statt in Quantitäten denken
  - Fehler als Entwicklungschancen statt Fehlerverteufelung nutzen
  - Lebendigkeit(Menschlichkeit) statt Konstrukte schaffen
  - Gestaltungsfreiheit (Alternativen) statt Restriktionen ermöglichen
  - Netzwerke statt Kreisläufe initiieren
  - sich am Menschen statt am Geld orientieren
  - nachhaltig statt kurzsichtig denken
  - sich auf Bestehendes statt auf Fehlendes konzentrieren
  - ...
- 11. Eine erfolgreiche Gesundheits- und Sozialpolitik braucht ökosoziales, kein monetäres Denken und Handeln.**  
 Unternehmerisches Denken und Handeln muss naturgemäß *und* menschenfreundlich im Interesse aller Akteure sein. Hierfür steht das *Prinzip des ökosozialen Managements* in Sozial- und Gesundheitseinrichtungen. Das heißt u.a., sinngebend Prinzipien der Natur und der Natur des Menschen in der Unternehmens- und Mitarbeiterführung zu folgen, Menschliches und Wirtschaftliches so aufeinander abzustimmen, dass sie nachhaltig wechselseitig voneinander Nutzen ziehen und Gestaltung einer wirtschaftlichen Lebenswelt, die Mensch und Natur in ihrer Entwicklungsfähigkeit sowie die Natur des Menschen respektiert. Ein auf Geld gerichtetes Wirtschaften wirkt zerstörerisch auf Mensch, Natur und Unternehmen.