P:\ALLE\LITERAT\FREMDLIT\Eingelesen
\Gerken\Man-by-Love page 1 to 65.pdf

Thema Love – Power
Liebe als kosmische
Kraft – analog zu
Chardin....
B. Seite 14 etc. S. 23.

C/kein, Hosang

170406 K Schlecht

Gerd Gerken

Management by Love

Mehr Erfolg durch Menschlichkeit

ECON Verlag
Düsseldorf · Wien · New York

PML – 1

CIP-Titelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Gerken, Gerd:
Management by Love: Mehr Erfolg durch Menschlichkeit / Gerd Gerken. –
4. Aufl. – Düsseldorf; Wien; New York: ECON Verl., 1991
ISBN 3-430-13168-5

4. Auflage 1991
Copyright © 1990 by ECON Executive Verlags GmbH, Düsseldorf, Wien und New York.
Alle Rechte der Verbreitung, auch durch Film, Funk und Fernsehen, fotomechanische Wiedergabe, Tonträger jeder Art, auszugsweisen Nachdruck oder Einspeicherung und Rückgewinnung in Datenverarbeitungsanlagen aller Art, sind vorbehalten.
Lektorat: H. Dieter Wirtz, Mönchengladbach
Gesetzt aus der Times, Linotype
Satz: Formsatz GmbH, Diepholz
Papier: Papierfabrik Schleipen GmbH, Bad Dürkheim
Druck und Bindearbeiten: Bercker Graphischer Betrieb GmbH, Kevelaer
Printed in Germany
ISBN 3-430-13168-5

gewidmet
Franz Spreither,
dem ich viel verdanke

Inhalt

Das Tao-Projekt 13

Warum es das Tao-Projekt gibt 13
Woher kommt diese Kraft? 14
BWL und Tao 18
Warum das Tao-Projekt wichtig sein könnte 20
Was sind die drei Kräfte der Tao-Energie? 22
Die Kraft des Werdens 22
Die Kraft der Liebe 23
Die Kraft des Nicht-Tuns (Wu-wei) 25
Die fünf zentralen Management-Kriterien des Tao-Projektes 27
Der Aufbau des Tao-Projektes 30
Das Konzept des Tao-Projektes 30
Die Bücher des Tao-Projektes 31
Das Tao erfahren und erleben 32

Prolog

Eine Einführung 35
Liebe ist mehr als nur Liebe 36
Liebe ist effizient und rentabel . . . besonders in der Wirtschaft 46

Wertewandel
Der Weg zu Ethik und Liebe 67

Auf dem Weg zum Supra-Bewußtsein 67
Vom Individualismus zum kreativen Altruismus . . . 69
Das Supra-Bewußtsein als Instrument der Transformation 71
Wir entwickeln uns zum besten aller Wertsysteme . . 73

Die persönliche Transformation . . . Weg zum kreativen Altruismus 76
Die Globalisierung des Bewußtseins 78

Teil 1 **Der Einfluß des New Age**
Das Management entdeckt die Selbstorganisation 83

1987 war das Durchbruchsjahr des New Age in Deutschland 83
Die neuen Inhalte einer anderen Weltsicht 85
Die Wirtschaft schaltet um auf Flexibilität und nutzt deshalb die neue Philosophie der Selbst-Organisation . 99
Die Betriebswirtschaftslehre entfernt sich langsam von der alten Rationalität 103
Die New-Age-Philosophie beruht auf Selbst-Organisation 105
Auch der Wertewandel forciert die Zuwendung zum New-Age-Management 107
Wachsende Turbulenz macht Transformation im Sinne der New-Age-Bewegung nötig 109
Die vier neuen Zielsetzungen und New Age 112
Das Gesetz der Metaphysik der Kommunikation . . . 115
Abschied vom alten Feldherren-Postulat 119
New Age beeinflußt die Zukunft der Fabrik: Neue Team-Techniken kommen 122
Der Mensch im Mittelpunkt . . . nun wird's ernst! . . . 124

Teil 2 **Abkehr vom Kader**
Produktivität trennt sich von der Disziplinierung 129

Selbstentfaltung contra Disziplin 129
Die Selbstwerte beginnen Regie zu führen 130
Vom Kader-Zwang zum Sinn-Glauben 133
Neu: Die Jugend beeinflußt die Älteren 136
Der Trend zum alternativen Engagement 144
Das Bild vom idealen Manager ist im Wandel 147
New-Age-Manager werden kommen 149
Die Neuformulierung von Erfolg und Karriere beginnt 152
Der Trend zum ganzheitlichen Management 155
Abkehr vom Kader-Modell . . . hin zu neuen Organisationsformen 159
Vom Kader-Prinzip zum Koalitions-Modell 162
Perspektiven für einen neuen Führungsstil . . . Zurück zum Vorbild 170
Das Kader-System: Quelle für Leistungs-Zerfall, Neurose und Streß 179
Wandel der Ansprüche an Arbeit und Aufgaben-Identifizierung 180
Die Qualität des Chefs: Deutschland als Schlußlicht . 185
Das Kader-Modell ändert sich, weil sich die Paradigmen ändern 189
Die Transformations-Jugend wächst heran 192
New Age und Jugendwerte: Die neue Quelle für ein besseres Führungsprinzip in den 90er Jahren 195
Die Essentials der Jugendkultur 198
Praktiziertes perfektes New-Age-Business 208

Teil 3 **Helles Management**
Die Spiritualität zieht ins Business ein 233

Die Praxis des spirituellen Managements ist da 233
Das spirituelle Ethos der BCCI-Bank 236
Die zentrale Aufgabe des Managements: Leute zur Entfaltung führen 262
Eine neue Stufe der Evolution des Managements . . . 265
Arbeit und Leben werden eins . . . das totale Aufgehen 270
Das humane Management der Schläpfer AG 274
Der finanzielle Erfolg von Benetton 280
Der neue Trend zur personalen und großen Intuition . 283
Für den Mitmenschen leben . . . am Gewinn beweist es sich 286
Das helle Management und die Intuition 291
Die große Zukunfts-Intuition . . . sie schafft die Visionen 294
Die Praxis der Psychologik 301

Das Handwerkszeug für das helle Management:
Der Kontext 303

Teil 4 **Der Innere Friede**
Das Beispiel Marketing 307

Vier Mega-Trends prägen das kommende Marketing . 308
Der Weg zu mehr Wettbewerbs-Kraft 309
Zwei Faktoren bestimmen den Konkurrenz-Vorteil . . 314
Sieben Thesen zum Innovations-Management 317
Das Konkurrenz-Management braucht das Mentale
Management 318
Der Weg zu mehr Sozial-Energie 320
Abkehr von noch mehr Planungs-Rationalität 327
Das Kader-System des deutschen Managements
vereitelt den Inneren Frieden 331
Die Zuwendung zur Leidenschaft:
Das Mentale wird entdeckt 333
Zurück zur Offensive durch Verzicht
auf Manipulation 340
Zur Psychologie der Überlegenheit im Markt 345
Abkehr von der Rivalität . . . zugunsten von mehr Produktivität 347
Die kreative Elite ist frei von
Konkurrenz-Rivalität 348
Der Innere Friede fördert die Team-Kreativität 349
Der Trend zu den autonomen Gruppen 353
Hin zu einem Management der Menschlichkeit 354

Teil 5 **Die Entmachtung der Macht** 365

Die Erosion der Macht 365
Drei Thesen zur neuen Manager-Macht 367
Die ersten Personal-Berater bestätigen:
Die klassischen Manager wandern langsam ins Out . . 375
Das elektronisch gestützte Management im Jahr 2000 . 384
Die Entmachtung der alten Macht
durch eine neue Intelligenz 389
Die Angst der Manager vor dem Monitoring 397

Teil 6 **Partizipatives Management**
Abkehr von der autoritären Führung 405

Abkehr von zuviel Hierarchie 406
Der Kampf beginnt:
Bürokratie contra Team-Autonomie 408
Die langsame Durchsetzung des Kollegial-Prinzips . . 409
Die Entdeckung, daß Arbeit Spaß machen darf 411
Das Inner-Management wird kommen 413
Die Quality Circles könnten den
Durchbruch bringen 416
Die Manager sind die Blockierer 420
Wie sieht die Zukunft aus? 423
Wie man Partizipation und Menschlichkeit
kultivieren kann 426
Es beginnt: Die Verbindung von Quality Circles und
Kreativität 429
Das Ende des Paternalismus ist da 431
Leidenschaftliches Arbeiten braucht mehr Emotion . 432
Die neue Definition von Autorität 434
Der Abbau der Hierarchie verlangt,
das Machtproblem zu lösen 437
Spaß bei der Arbeit ergibt eine bessere
Arbeits-Produktivität 439

Ausblick **Auf dem Weg zur Cultured Corporation** 443

Anhang Literaturverzeichnis 451
Personen- und Sachregister 453

Das Institut für Trend-
Forschung Worpswede 462

Den schriftlichen Trend-Service 463
Zukunftsberater 463
Exklusiv-Monitoring 464

Das Tao-Projekt

»Paradoxerweise tut das Tao nichts,
aber es schafft alle Dinge.«
J. C. Cooper

Warum es das Tao-Projekt gibt

Ich hatte eine Verabredung mit einer Studentin. Sie wollte Auskünfte und Ratschläge von mir, weil sie eine Diplomarbeit schrieb. Sie studierte Betriebswirtschaftslehre bei einem der führenden Betriebswissenschaftler. Und diese Diplomarbeit war anders als die meisten anderen Diplomarbeiten, handelte sie doch vom Verhältnis zwischen Management und Spiritualität. Deshalb brauchte sie Hilfe, denn in der normalen Universitäts-Bibliothek fand sie kaum Materialien zu diesem Thema.

Die Studentin hatte ihre Arbeit in den Grundzügen schon fertig, so daß sie mir die gefundenen Beziehungen zwischen neuem Bewußtsein einerseits und dem Management in »fortschrittsfähigen Unternehmen« andererseits klarmachen konnte.

Ich hörte mir die vielen Argumente und Strukturen ihrer Recherchen an, und je länger sie diese vortrug, um so mulmiger wurde mir. Es handelte sich im Grunde um eine minutiöse Auflistung vieler Facetten des Managements im Hinblick auf innere Wandlungs- und Fortschritts-Fähigkeit. Und immer wenn sie ihre Thesen, die weitestgehend abgestimmt waren mit dem, was »mein Professor von mir verlangt«, vorlas, hatte ich das Gefühl, daß das Gegenteil ebenso richtig sein konnte. Obwohl das alles sehr akademisch klang und außerordentlich präzise in Kategorien und Dimensionen unterteilt war, hatte ich immer das Gefühl, daß es sich hier um eine willkürliche, rein intellektuelle Ordnung handelte.

Nachdem sie zum Schluß – ein bißchen müde vom vielen Reden – die letzte Schlußfolgerung vortrug, fragte ich sie vorsichtig: »Nun, Sie haben sehr umfangreich beschrieben, was New Age und Spiritualität ist und was ein fortschrittsfähiges Unternehmen ist. Nun stellt sich aber die Frage: Woher kommt nun die Energie für die notwendigen Wandlungen? Woher kommt die mentale Kraft für den Fortschritt im Unternehmen?«

Woher kommt diese Kraft?

Darauf wußte meine Studentin keine Antwort. Und als ich sie immer wieder provozierte mit der Frage nach der Energie, meinte sie, das sei im Grunde eine überflüssige Frage. Die Mitarbeiter in den Unternehmen müßten arbeiten; von daher käme die Energie. Es gäbe ja schließlich den Zwang zum Brotverdienen, das sei so etwas wie die Basis-Energie. In der Betriebswirtschaft, die sie jahrelang gehört und studiert habe, gäbe es keine andere Quelle für diese Energie.

Ich ließ nicht locker. Immer wieder provozierte ich sie mit der Frage, woher die mentale Energie für den Fortschritts-Prozeß in den Unternehmen kommt. Woher die geistige Kraft für die Transformation der Organisation kommt. Wieder dachte sie lange nach. Und dann verwies sie auf Pläne, auf Strategien, auf Ziele und auf das klassische Projekt-Management. Kurz: »Pläne erzeugen diese Energie!«

Dann schaute sie mich lange an, etwas ungläubig lächelnd, so als wollten ihre Augen ausdrücken, wie sehr sie im Innersten selbst daran zweifelte. Ich antwortete ihr: »Nein, die Energien für Fortschritts-Fähigkeit kommt von Glauben und Liebe.«

Da lachte sie und sagte, mit derartigen Vokabeln und mit soviel poetischem Ballast könne man das Problem der Betriebswirtschaft weder erfassen noch operationalisieren. Glauben und Liebe . . . das habe nichts mit Betriebswirtschaft und der Fortschrittsfähigkeit von Unternehmen zu tun. »Nein«, sagte ich, »aber es hat etwas mit Spiritualität und neuem Management zu tun. Denn wenn man schon die Frage der Fragen stellt, nämlich die, woher die zentrale Energie für die vielfältigen Wandlungen in den Unternehmen kommt, dann muß man auch den Mut haben hinzuschauen, woher die Energie immerzu fließt. Energie kommt aus dem Kosmos. Und die Frage stellt sich: Wie kann ein Unternehmen oder ein Manager diese kosmische Energie anzapfen, um sie für seine Arbeit und für das Unternehmen nutzbar zu machen?«

Nein, die Frage nach der Energie beantwortet die Betriebswirtschaftslehre nicht, selbst wenn sie sich um Fortschrittsfähigkeit und innere Wandlung intensiv bemüht. Die Betriebswirtschaft spricht von der Fortschrittsfähigkeit der Organisation, ohne die energetische Quelle für diese Fähigkeit mit einzubringen.

Aber: Ohne Glauben kann ein Unternehmen sich nicht energetisieren. Und um Glauben zu erwecken, benötigt man die gemeinsame Liebe zu einer Vision. Vision kann man definieren als *ein Medium, das Glauben in eine Company trägt.* Nur wenn Gruppen einen gleich ausgerichteten Glauben haben (Kohärenz), sind sie in der Lage, mehr Energie zu produzieren, als sie durch ihre Aktivitäten in die Prozesse eingeben.

Und Liebe? Liebe ist ein Wort, das offensichtlich überhaupt nicht zum modernen, rationalen Management paßt, eher zu romantischen Gedichten, Pop-Musik und privaten Zärtlichkeiten. Aber Liebe definiert den Grad der Identifikation mit einer Aufgabe, mit einer Arbeit, mit einem Unternehmen, mit einem Team, mit einem Chef. Liebe ist *die Quelle für Sozialenergie,* wenngleich man auch in den Unternehmen kaum Liebe zur Liebe sagt, sondern eher von »Handlungsleidenschaft« oder – schlichter noch – »überdurchschnittlichem Engagement« spricht.

Das alles hatte sich die Studentin ruhig angehört. Dann fragte sie mich: »Meinen Sie wirklich, ich könnte in einer Diplomarbeit etwas über den energetischen Hintergrund von Glaube und Liebe schreiben? Die Arbeit würde nicht angenommen werden – und wenn, dann würde sie eine schlechte Benotung bekommen. Lassen wir das!«

Ja, das war mein Schlüsselerlebnis, das zum Tao-Projekt führte. Mir wurde damals schlagartig klar, daß die rationale und abstrakte Betriebswirtschaftslehre gar nicht in der Lage ist, die mentalen Kräfte hinter den Prozessen zu beschreiben, weil sie mit einer Sprache und mit einer Modellbildung arbeitet (also auch mit einem Wirklichkeits-Modell), das auf *Präzision und materielle Wirklichkeit* ausgerichtet ist. Die Universitätslehre wird damit Opfer ihrer eigenen Mythologie. Kaufmann spricht in diesem Zusammenhang vom »myth-of-managerial-omnipotence«.

Alles, was im metaphysischen oder mystischen Raum existiert – also etwa Sozialenergie, Glaube und Sympathie –, wird dadurch *automatisch weggefiltert* und damit instrumentell ausgegrenzt. Wenn man also fragt, was ein Unternehmen fortschrittsfähig macht, und dabei Liebe, Geist und Sozialenergie ausklammert, dann beantwortet man im Grunde nicht die Frage: »Was bringt die Energie für diesen Fortschritt«, sondern die Frage: »Wie sieht dieser Fortschritt aus?«

Und das ist das Dilemma der Betriebswirtschaftslehre. Sie beschreibt Phänomene und objektive Prozesse. Sie beschreibt aber nicht die Welt hinter diesen Prozessen. Sie negiert die unsichtbaren Kräfte hinter sichtbaren Prozessen.

Langfristig gesehen, wird das für die Betriebswirtschaftslehre, so wurde mir durch dieses Gespräch mit der Studentin klar, viele Probleme bringen. Denn in der internationalen Szene läuft die Betriebswirtschaft mehr und mehr auf das Paradigma komplexer, offener Systeme zu, das heißt beispielsweise auf *Selbstorganisation*. Je mehr Selbstorganisation ein Unternehmen aber einsetzt, um so mehr Energie braucht es. Ich nenne das *die Dennoch-Energie*.

Das ist die Energie, die Fehler positiv überfluten läßt. Das ist die Energie, die zum Ziel wird, obwohl das Ziel ungenau formuliert ist. Das ist die Energie, die den Erfolg bringt, obwohl die Planung vielleicht nicht perfekt war. Das sind die »geheimnisvollen Kräfte«, die dennoch zum Ziel führen.

Das erinnert an das Paradigma der neuen Medizin. Auch dort beginnt man umzudenken. Man gibt den Organen nicht mehr direkte, lineare Hilfe, sondern gibt den einzelnen Organen diejenige Energie, die sie befähigt, sich selbst zu heilen. Selbsthilfe, Selbstheilung und Selbstorganisation, das sind die neuen Prämissen, um in hochkomplexen Konstellationen flexibel und offen reagieren zu können.

Die Betriebswirtschaftslehre hat den Faktor »Energie« immer noch ausgeklammert. Oder – anders ausgedrückt – sie geht, wie meine Studentin, stillschweigend davon aus, daß immer genug Energie vorhanden ist. Motto: Die Menschen müssen ja arbeiten, um sich ihr »täglich Brot« zu verdienen. Damit wird eine *niedrige Basis-Energie*, die an der Grenze von Zwang und Pflicht angesiedelt ist, zur Grundlage betriebswirtschaftlicher Modellbildung gemacht.

Das Tao-Projekt versucht nun, dieses Energie-Dilemma zu überwinden. Und deshalb arbeitet es mit zwei Thesen:

① Wir brauchen eine Methodik, um soziale und persönliche Energien zu erwecken. Wir brauchen für Unternehmer und Manager eine Box of Instruments, um das Energie-Quantum zu steigern. Diese Arbeit wird eher mystischer, metaphysischer und geistiger Natur sein. Das Tao der Energie beantwortet die Frage, wie man die Energie in den Unternehmen steigern kann.

② Die rational-abstrakte Betriebswirtschaftslehre beschreibt ausschließlich vorbildlich, wie man diese Energien auf definierte Ziele steuern kann.

Mit anderen Worten: Die Betriebswirtschaftslehre beschreibt präzise Steuerungs-Prozesse, das Tao-Projekt beschreibt präzise Wege zur Energie-Erweckung.

Wenn es also richtig ist, daß die Unternehmen in Zukunft wesentlich wandlungsfähiger und fortschrittsfähiger sein müssen als bisher, dann müssen wir uns auch der Frage stellen, wie wir den Geist weiterentwickeln können und wie wir die Sozialenergie weiterentwickeln können. Das Tao-Projekt versucht hier, begehbare Wege zu finden.

Am Schluß unseres langen Arbeitsgespräches war meine Studentin sichtlich resigniert. Sie sagte: »Es ist mir und meiner Arbeitsgruppe schon öfter aufgefallen, daß unser Professor in seinen Vorlesungen sehr nahe bis an die Grenze von Liebe, Bewußtsein und Geist herangeht, aber irgendwie paßt es nicht zur *inneren Ideologie der Betriebswirtschaftslehre*, diese Energiefelder mit zu berücksichtigen. Vielleicht ist deshalb die Querverbindung zwischen New Age und fortschrittsfähigem Unternehmen eine Verletzung der ideologischen Muster dieser Disziplin.«

Nun, ich kann nicht einsehen, daß die Betriebswirtschaftslehre, nur weil sie rational und abstrakt ist, mentale Faktoren für alle Zeiten ausklammern sollte. Deshalb das Tao-Projekt. Es versucht, *die energetische Seite des Managements* ebenso zu methodisieren, wie die Betriebswirtschaftslehre die prozessuale Seite methodisiert hat.

Natürlich weiß ich, daß die energetische Seite von der Betriebswirtschaftslehre aufgrund ihres rationalen Wissenschafts-Modells zwangsläufig ausgeblendet werden muß. Man kann mit rationalen Methoden eben das nicht beschreiben, was nicht rational ist. Energie ist eine mentale und mystische Angelegenheit. Und das Mentale und Mystische kann nur mystisch und mental beschrieben oder erfahren werden. Jede Dimension benötigt ihr eigenes Erlebnis- und Erfahrungs-System.

Das Tao-Projekt will die mystisch-mentale Seite des Managements mit mentalen Kriterien erfassen und instrumentell nutzbar machen.

Das Tao des Managements ist die Beschreibung des Weges zu persönlichen Energien und zu kollektiven geistigen Gruppen-Kräften. Und *diese Energien sind singulär*, das heißt, man kann sie nie durch abstrakte Ka-

tegorien und Klassifizierungs-Systeme beschreiben. Man muß sie persönlich erfahren. Man muß persönlich den Weg gehen, um über diese Kräfte verfügen zu können. Insofern verlangt das Tao des Managements auch eine *persönliche Transformation*, ein persönliches Engagement, das weit über Wissen und abstraktes Begreifen hinausgeht.

Spirit kann man nicht erfahren, indem man »Spirit« aufs Papier schreibt.

BWL und Tao

Die klassische Dimension der Betriebswirtschaftslehre und die rationalen Instrumente der strategischen Planung beschreiben eher *die Seite der Technik* im Management. Das Tao-Projekt soll dagegen eher die Seite der *Kunst im Management* beschreiben. Die rational-abstrakte Seite ist gut für die Festlegung präziser Steuerungsfunktionen im Hinblick auf Ziele. Die mystisch-energetische Seite ist gut für die Erweckung derjenigen Energien, die ausschließlich durch Strategie und Ratio-Management zu steuern sind.

Beides zusammen ergibt das *ganzheitliche Management*, von dem so viele träumen und derzeit sprechen. Ganzheitliches Management . . . das ist sicher das Zusammenklingen beider Seiten: der technischen Seite des Managements, wie sie die Betriebswirtschaftslehre beschreibt, und die energetische Seite des Managements, wie es das Tao-Projekt zu beschreiben versucht.

Auf dem Weg zum ganzheitlichen Management wird die Betriebswirtschaftslehre mehr umdenken müssen, als es den Experten derzeit klar ist. Warum? Die Betriebswirtschaftslehre ist eine Lehre, die man durch Wissensvermittlung lernen kann, denn sie ist *eine abstrakte Methode*.

Wie jede abstrakte Methode beruht sie auf Postulaten. Die Postulate der Betriebswirtschaftslehre sind die der *exakten Naturwissenschaften*. Und deren Grundüberzeugungen lauten nach Eisenhardt, Kurth und Stiehl (»Du steigst nie zweimal in denselben Fluß«, Reinbek 1988):

- Die Wirklichkeit ist feststehend.
- Die Wirklichkeit ist identisch.
- Die Wirklichkeit ist in ihrer Grundstruktur zeitlos.
- Die Wirklichkeit ist an sich strukturiert.

Auf diesen Postulaten ruht die Betriebswirtschaftslehre mit ihrem Versuch, Präzision und Exaktheit in die Prozeß-Beschreibungen einzubringen. Wenn eine Wirklichkeit feststehend, identisch, zeitlos und zugleich strukturiert ist, dann kann sie – so die Annahme der Betriebswirtschaftslehre – *übersehen und vorausgesehen werden*. Deshalb benötigt die Betriebswirtschaft z. B. das System und nicht die persönliche Erfahrung.

Aber die Entwicklung der allgemeinen Wissenschaft ist inzwischen viel weiter. Viele Wissenschafts-Kritiker haben darauf hingewiesen, daß dieses Modell der Wirklichkeit im Grunde *eine Selbsttäuschung darstellt*, die lautet: Die Abstraktion ist die Wirklichkeit.

Und die Illusion, die dahintersteckt, lautet: »Man glaubt, die an sich seiende Struktur der Realität bildet sich im Denken ab.« Eisenhardt, Kurth und Stiehl nennen diese Illusion »eine rein ideologische Interpretation«.

Das Tao-Projekt versucht also auch, schädliche Ideologien in Betriebswirtschaftslehre und Management sichtbar zu machen. Und diese werden zumeist erst dann sichtbar, wenn man bereit ist, die andere Seite anzuerkennen. Und das, obwohl sich diese nicht rational-abstrakt darstellt. Wir dürfen also nicht den Fehler machen, nur das als logisch und wirklich zuzulassen, was abstrakt und rational formuliert ist. Wir dürfen nicht den Fehler machen, Täuschungen, Illusionen und Ideologien nur deshalb als Wirklichkeit zu »glauben«, weil sie mit rationalem Vokabular vorgetragen werden.

Werfen wir nun einen Blick auf das Tao des Managements. Auch das Tao ist nur eine Lehre, genau wie die Betriebswirtschaftslehre. Sie arbeitet nicht mit Wissensvermittlung, sondern mit einem Lehrsystem, weil sie weiß, daß Menschen erst einen *echten Weg gehen müssen*, um die Wirklichkeit hinter den Phänomenen erleben zu können.

Das Tao ist also kein Wissens-Gebäude, das man auswendig lernen kann, sondern eine Anleitung für jemanden, der gehen will . . . gehen zur Kraft.

Damit wird klar, wie das Tao des Managements als Energie-Modell arbeitet: Die eigentliche Wirklichkeit liegt hinter den Beschreibungen und Abstraktionen. Hinter diesen Phänomenen liegt die Energie für diese Phänomene. Hinter den Prozessen sitzt die Kraft für die Prozesse.

Der Weg zu dieser Kraft, so die Grundüberzeugung des Tao-Projektes, kann deshalb nicht durch Abstraktion und Wissens-Vermittlung gefunden werden, sondern nur durch eine *Kette von Erlebnissen*, die an die konkrete Wirklichkeit so nahe wie möglich heranreichen.

Tao benötigt deshalb den gegangenen Weg. Das Wirklichkeits-Modell des Tao beruht ebenfalls auf Postulaten, die versuchen, »möglichst abstraktionsfrei« Wirklichkeiten aufzufassen. Diese Postulate lauten:

① Die Wirklichkeit ist *prozessual* und keineswegs statisch. Sie wird und ist wesentlich in der Zeit.

② Die Wirklichkeit ist *diskret und heterogen* und keineswegs kontinuierlich und homogen-identisch.

③ Die Wirklichkeit ist *lokal* und keineswegs global überschaubar. Sie ist jeweils nur örtlich – an den Orten möglicher Beobachtung – strukturiert.

④ Die Wirklichkeit ist *Wechselwirkung*, nicht an sich seiend, sie ist überhaupt nur existent, wenn sie auf einen Beobachter (der auch ein Meßinstrument sein kann) eine Wirkung ausübt und von diesem Beobachter eine Wirkung erleidet.

Dieser wechselseitige Prozeß, in dem lokal-diskrete Größen ausgetauscht werden, konstituiert erst die Wirklichkeit.

Warum das Tao-Projekt wichtig sein könnte

Weil es mit Energie zu tun hat. Weil es die Lehre des Weges zur Kraft ist. Tao wird definiert »als die transzendentale Erste Ursache« (J. C. Cooper: »Der Weg des Tao«, München 1985).

Tao ist also die Erste Ursache, die *Ursache hinter den Ursachen*. Sie ist die energetische Quelle, die dauernd fließt. Und je näher ein Unternehmer oder Manager an diese Quelle herankommt, um so mehr Energien hat er für seine Vorhaben. Das Tao energetisiert also Strategien. Das Tao energetisiert Pläne und Konzepte. Das Tao energetisiert das Führen. Das Tao energetisiert Führungsprozesse. Das Tao energetisiert Gruppenhandlungen. Das Tao energetisiert kreative Findungsprozesse.

Warum ist der Faktor »Energie« jetzt plötzlich wichtiger als noch vor wenigen Jahren? Nun, das Umfeld, in dem Betriebswirtschaft und Management gehandhabt werden, hat sich entscheidend verändert. Wir entwickeln uns mit wachsendem Tempo auf eine Informations-Gesellschaft zu, die zugleich eine hochkomplexe und multivernetzte Weltwirtschaft sein wird. Das führt zu folgenden neuen Herausforderungen:

① Der Grad der Komplexität für das Management nimmt zu.

② Der Grad der Unübersichtlichkeit nimmt zu (beides zusammen hat dazu geführt, daß »seit einiger Zeit mehr und mehr Vordenker des Managements sich von Ratio, Logik und Strategie entfernen«).

③ Die Turbulenz nimmt zu (also das Maß an Überraschungen und Brüchen).

④ Die Paradoxa nehmen zu (also nehmen die linearen Wahrheiten ab; wir müssen uns daran gewöhnen, daß gleichzeitig immer mehr Ungleiches oder Widersprüchliches richtig ist).

Darüber hinaus unterscheiden sich die Mitarbeiter in den Unternehmen von denen, die noch vor zehn oder zwanzig Jahren das Bild der Unternehmen bestimmten. Eine starke partizipative Welle hat sich durchgesetzt. Die Mitarbeiter sind kritischer, mündiger und in hohem Maße wertegewandelt. Das führt dazu, daß ein Teil der Mitarbeiter viel stärker als je zuvor echte Herausforderungen sucht, während sich ein anderer Teil auf eine »freizeitorientierte Schonhaltung« (Lutz von Rosenstiel) zurückgezogen hat. Es herrscht das Phänomen der »inneren Kündigung« vor. Experten sprechen davon, daß rund 50 Prozent der Mitarbeiter innerlich gekündigt haben. Wir brauchen also neuartige Methoden, um die Sozialenergie in den Unternehmen deutlich zu erhöhen.

Faßt man all diese Aspekte zusammen, so ergibt sich folgendes Bild:

① Die neue Nervosität des Umfeldes verlangt von den Unternehmen eine Flexibilität und Wandlungsfähigkeit, wie sie nie zuvor verlangt wurde. Für diese permanente Wandlung (permanente Transformation) benötigt jedes Unternehmen mehr Energie als zuvor. Fazit: *Wir benötigen mehr Energie für mehr Wandel.*

② Das Niveau der Sozialenergie in den Unternehmen ist zu gering, um im internationalen Wettbewerb bestehen zu können. In den meisten Industrienationen (bis auf einige wenige Ausnahmen im aisatischen Raum) sinkt seit Jahren das Produktions-Niveau auch im Bereich des Bürosektors. Um die wachsenden Herausforderungen bewältigen zu können, muß ein neues Maß für Selbstmotivation und Handlungsleidenschaft entwickelt und entfacht werden: Fazit: *Wir benötigen mehr Energie für mehr Produktivität.*

Was sind die drei Kräfte der Tao-Energie?

Energie ist also das neue Schlüsselwort, um die Umfeld-Probleme und die inneren Produktivitäts-Probleme zu lösen. Aber was ist nun Energie? Was ist der Unterschied zwischen einer normalen Energie (zum Beispiel Strom oder Dampfdruck) und der Sozial-Energie? Was ist der Unterschied zwischen einer beobachtbaren, physikalischen Energie und einer mentalen Energie?

Als Laotse, von dem man sagt, er sei der Begründer des Taoismus, um das Jahr 600 v. Chr., im Staate Chou lebend, das Buch »Tao Te Ching« schrieb, ging es ihm in erster Linie um die Urkraft, also um das, was man im Taoismus »die Erste Ursache« nennt. Der Weg des Tao ist der Weg zu den zentralen Kräften. Und es ist deshalb lohnend zu überprüfen, welche dieser Kräfte auch für das moderne Management nutzbar gemacht werden können und welche Kräfte mit unserem neuen Weltbild und mit dem sich jetzt entwickelnden neuen Paradigma eines expandierenden Universums in Übereinstimmung gebracht werden können.

Analysiert man den Weg des Tao, wie er von Laotse selbst und vielen Autoren, die ihm folgten, beschrieben wurde, so erkennt man, daß es drei Kräfte sind, die von der Tao-Energie (Erste Ursache) verursacht werden:

① **Die Kraft des Werdens**.

② **Die Kraft der Liebe**.

③ **Die Kraft des Nicht-Tuns (Wu-wei)**.

Die Kraft des Werdens

Die Kraft des Werdens beruht auf der Annahme, daß es einen Geist gibt, der die biologische und kulturelle Evolution des Menschen steuert. Das ist das System einer höheren harmonischen Ordnung. Für das Tao ist wichtig, daß dieser Geist nicht vorschreibt, wohin die Reise zu gehen hat. Es gibt keinen Plan . . . nur die Absicht zu werden. Die evolutionären Prozesse des Werdens werden im Taoismus als fließende Prozesse beschrieben, wobei sich das Fließen durch permanente Wandlungen vollzieht. Dabei sind Offenheit und Paradoxa die begleitenden Faktoren. Das Modell des Tao geht mit dem Geist folgendermaßen um: »Wo

keine entsprechende Begabung ist, verweilt das Tao nicht. Wo keine äußere Korrektheit ist, wirkt das Tao nicht.«

Damit wird gesagt, daß nur derjenige die Kraft des Tao nutzen kann, der eine entsprechende mentale Form geformt hat. Das Tao fließt nur dort hinein, wo der Mensch eine adäquate Form bereitstellen kann. Um den Geist zu nutzen, benötigt man das *Instrument der geistigen Formung*. Um die Kraft der Evolution (also die Kraft des Werdens) energetisch nutzen zu können, benötigt man also die Fähigkeit, Evolution zu sehen oder Evolution zumindest fühlen zu können, um sich so in den evolutionären Prozeß einschwingen zu können.

Das alles sind geistige, ja mystische Prozesse. Denn wie formt man einen Geist? Und wie koppelt man sich an evolutionäre Strömungen an? Das sind Fragen, auf die die klassische Betriebswirtschaftslehre keine Antwort weiß. Deshalb das Tao-Projekt.

Im Tao ist es wichtig, daß alles fließt. Das wichtigste Stichwort für die Kraft des Werdens ist deshalb *Fließen*. Und dieses Fließen kommt zustande durch eine permanente Kette von Wandlungen. Die letzte Wandlung wird durch die neueste Wandlung wiederum gewandelt. Alles ist *permanente Wandlung*.

Im Taoismus gibt es kein strenges Entweder/Oder und auch keine feste Unterscheidung zwischen Schwarz und Weiß wie in der westlichen Logik (J. C. Cooper). Anders als in der griechischen Philosophie (Aristoteles) hat man im Tao nicht versucht, Endgültigkeit und Verbindlichkeit einzubringen. Aristoteles ging von dem Credo »tertium non datur« aus, was soviel wie »es gibt kein Drittes« bedeutet. Im Taoismus liebt man die Paradoxa dagegen sehr. Und es gibt im Taoismus immer das dritte und das versöhnliche Element, durch das alle Stimmigkeiten wieder unstimmig werden, alle Festigkeiten wieder erodieren und der Fluß wieder zu fließen beginnt. *Die Kraft des Werdens geschieht durch offenes Fließen.*

Die Kraft der Liebe

Im Taoismus wird die Kraft der Liebe durch den »Weg des Weisen« ausführlich beschrieben. Der Weise steht für Liebe. Es ist interessant, daß der Begriff der Liebe im Taoismus anders verwendet wird als in unserem Kulturkreis. Liebe hat hier nichts mit Leidenschaft, erhöhtem Adrenalinspiegel und verzückter Emotionalität zu tun. Für den Taoisten ist Lie-

be gleichbedeutend mit »im Mittelpunkt ruhen«. Allzu heftige Gefühle, allzu große Leidenschaften lassen den Weisen aus seiner Mitte fallen, und dann reduziert sich für ihn die Zufuhr der Tao-Kraft. Mit den Worten des Dichters William Wordsworth: »Mit einem Auge, das durch die Kraft der Harmonie und die tiefe Kraft der Freude still geworden, durchschauen wir das Leben der Dinge.«

Liebe hat im Taoismus etwas zu tun mit dem »Leersein«. Nur wer leer ist, was allzu egoistische Bestrebungen betrifft, kann Liebe schenken und kann sich mit dem Kraftstrom des Tao verschmelzen. Und nur wer in diesem Sinne »leer« ist, ist auch in der Lage, sich mit anderen zu verschmelzen und sie dadurch teilhaben zu lassen an dem Geheimnis der Kraft. »Der wahre Mensch ist leer und ist alles. Es ist unbewußt und ist überall. So vereinigt er auf geheimnisvolle Weise sein eigenes Selbst mit seinem anderen Selbst« (Laotse).

Laotse hat ausführlich darauf hingewiesen, wie wichtig diese *Ego-Leere* ist, um zur wirklichen Kraft zu kommen. Er sieht in diesem Sinne Künstler und Führer (also Politiker und – wie wir heute sagen – Manager) vor gleiche Probleme gestellt. J. C. Cooper hat das wie folgt beschrieben: »Wie der Weise nichts mit Persönlichkeitskult zu tun hat, so hatte der Künstler kein Verlangen danach, sein Ego auszuprägen oder durch seine Persönlichkeit zu beeindrucken. Im Gegenteil, das Ziel der heiligen Kunst liegt darin, das Ich in dem spirituellen Geist aufgehen zu lassen. So ›signierte‹ der taoistische Künstler selten seine Bilder. Sein Werk war nicht der Ausdruck einer individuellen Psyche oder – wie Albert Gleizes es ausdrückt – ›persönlicher physiologischer und psychologischer Konvulsionen‹, sondern des Wirkens des Geistes in der Kreativität: ›Erzeugen ohne Besitzen, Handeln ohne Selbstbehauptung, *Entwicklung ohne Herrschaft*‹.«

Eine andere Quelle sagt dazu: »Zu wünschen, daß bekannt würde, daß ich der Autor bin, ist der Gedanke des Menschen, der noch nicht erwachsen ist. Es kann keine Urheberschaft für Ideen geben, sondern nur ein Vorzeigen. Und dabei ist es unwesentlich, ob von einem oder mehreren Köpfen.«

Man sieht, daß das Tao dem Weisen die Fähigkeit zuschreibt, so leer und so harmonisch und zugleich abgehoben zu werden, daß er die Kraft der Liebe als Katalysator nutzen und als Mittler weiterleiten kann. *Die Kraft der Liebe geschieht durch Absichtslosigkeit.*

Die Kraft des Nicht-Tuns (Wu-wei)

Im Taoismus hat man sehr früh erkannt, daß nicht alle Wirkungen durch direkte, lineare Handlungen hervorgerufen werden. Da gibt es beispielsweise sehr präzise Beschreibungen für die Kraft des »Redens ohne zu reden«. Um diese Kraft geht es. Es handelt sich um den Faktor der *Selbstorganisation*, der jetzt auch vom Westen entdeckt wird. Ein idealer Lenker, so beschreibt ihn zumindest Laotse, bewirkt Selbstorganisation und sorgt dafür, daß andere das können, was sie ohne ihn sonst vielleicht nicht gekonnt hätten. Aber er ist nicht Chef in dem Sinne, daß er durch Anordnungen, Gebote und Verbote sowie Kontrolle jeden Handlungsgang vorschreibt, sondern er ist eher so etwas wie ein Kultivierer, ein Katalysator – heute würde man sagen: Er ist ein Coach.

Das deckt sich sehr mit den neuen, in erster Linie aus den USA kommenden Meldungen über ein Umschalten des Managements vom klassischen Führungsprinzip zugunsten einer Selbstorganisation. Typisch hierfür ist das Buch von Tom Peters (»Kreatives Chaos«, Hamburg 1988).

Es geht also um Selbstorganisation. Wie kann man die Selbstorganisation organisieren? Wie kann man durch das Nicht-Tun dafür sorgen, daß Selbstorganisations-Prozesse stattfinden und optimiert werden?

Das entscheidende Wort hierfür ist *Verschmelzen*. Die Grundüberzeugung des Tao lautet: Je mehr ich mich mit einer Situation oder Konstellation verschmelze, um so weniger Regeln brauche ich, um so weniger abstrakte Modellbildung benötige ich.

Das deckt sich sehr mit dem, was hervorragende Unternehmer in letzter Zeit artikuliert haben. Einer von ihnen, Schläpfer, wies einmal darauf hin, daß in seinem Unternehmen im Grunde alles falsch gemacht werde, wenn man die klassischen Prinzipien der Betriebswirtschaftslehre zum Maßstab nehme. Auch Abedi (der ehemalige Chef) der BCCI-Bank – ebenfalls ein vorbildlicher neuer Manager mit viel Erfolg –, hat darauf hingewiesen, daß nach den klassischen Regeln sein Management überhaupt nicht funktionieren dürfe, obwohl es mit hervorragender Effizienz und Rendite arbeite.

Es geht also um den Erfolg trotz falscher Regeln oder um *die Wirkung ohne Regeln*. Durch indirekten Einfluß, verursacht durch Verschmelzen. Eine typische Stelle dazu aus dem Lehrgebäude des Tao: »Für ihn [den Weisen des Tao] besteht keine Notwendigkeit, Einfluß auszuüben.

Er zieht die Menschen auf ganz natürliche Weise an. *Die Menschen folgen dem, der das Tao hat*, wie die Hungrigen der Nahrung folgen, die sie vor sich sehen. Weil er alle potentiellen Möglichkeiten des Menschen erfüllt, hat er das vollkommene Verstehen.« Mit anderen Worten:

Wer das Tao hat, hat die Liebe.

Für den Taoisten ist es sehr wichtig, daß die Gesetze und Regeln auf ein Minimum beschränkt werden. Wer die Energien bei sich und in Gruppen entflammen möchte, der muß auf Freiheit und *Entwicklung in Freiheit* achten. Deshalb sollten Vorschriften, Regeln und Begrenzungen immer auf ein absolutes Minimum beschränkt werden. Selbstorganisation benötigt Selbstentfaltung. Und Selbstentfaltung ist nicht möglich, wenn Menschen auf den »Status von Sklaven« (J. C. Cooper) herabgewürdigt werden.

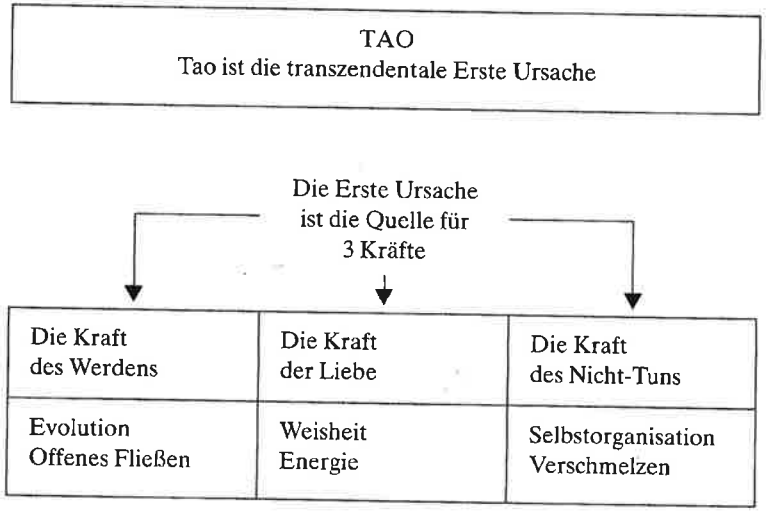
Heute würde man sagen: Wenn das heute übliche Modell der Kader-Disziplinierung nicht bald überwunden wird, wird das Umschalten auf Selbstorganisation, Selbstmotivation und Selbstkontrolle nicht möglich werden. Man kann die gewünschte neue *Flexibilität durch Selbststeuerung* nicht wirklich wollen, wenn man gleichzeitig nicht neue Modelle für mehr Freiheit, für mehr Sinnvermittlung und auch für mehr Spaß an der Arbeit organisieren kann. Das klassische Modell der Arbeits-Organisation ist nach wie vor rational, kartesianisch und – was die Werte betrifft – protestantisch-disziplinierend. Dieses Modell zu überwinden ist ein Anliegen des Tao-Projektes.

Die Kraft des Nicht-Tuns kommt, nach taoistischer Sicht, aus der Fähigkeit der Geführten, ihre *eigenen Potenzen* wachsend zu erfahren und zu entwickeln. Gibt es zuviel Strategie, zuviel Regeln, zuviel Vorgaben, zuviel Kontrolle, so werden die Geführten »abhängig von Regeln und Verordnungen und verwechseln die Mittel mit dem Zweck«. Mit taoistischen Worten: »Sie verlieren den Weg.« Sie verlieren also ihre Energie. *Die Kraft des Nicht-Tuns geschieht durch Loslassen und Zulassen.*

Fazit: Tao ist das Wort für die universelle Energie. Sie wird die »transzendentale Erste Ursache« genannt. Und aus dieser Ersten Ursache, die wie eine Quelle aufzufassen ist, entspringen drei permanent fließende Kräfte, die vom Unternehmer und Manager genutzt werden können: die Kraft des Werdens mit dem Faktor der Evolution, die Kraft der Liebe mit dem Faktor der Weisheit und die Kraft des Nicht-Tuns mit dem Faktor der Selbstorganisation.

Das folgende Schaubild zeigt noch einmal den Aufbau des Tao-Projektes mit den drei zentralen Kräften, die für das moderne Management wichtig werden könnten:

Das Tao-Projekt



Die fünf zentralen Management-Kriterien des Tao-Projektes

Natürlich hat auch die Betriebswirtschaftslehre (oft in Zusammenarbeit mit Unternehmensberatungs-Firmen) in den letzten zwanzig Jahren vieles entwickelt, um das Phänomen der Führung methodisch und wissenschaftlich zu beschreiben.

In »Capital« (10/88) zum Beispiel wurde eine Analyse veröffentlicht zu dem Thema: »Was Management-Theorien wirklich taugen«. Die Autoren gaben dem Beitrag die etwas süffisante Headline »Heldensagen«. Und in der Tat ist immer dann, wenn Theoretiker abstrakt das Phänomen der Führung – also die Kunst der Menschenführung – beschreiben, immer vieles dabei, was zwar vom Vokabular sehr eindrucksvoll klingt, aber oft nur sterile Methodik oder gar kurzlebige Mode ist. Da gibt es »Symbolik-Management« oder »Attributs-Theorie der Führung« oder

den »9,9-Stil« nach Blake und Mouton. All das sind rational-abstrakte Verhaltens-Methoden, die weder das Charisma eines Leiters noch den Weg zur Kraft beschreiben.

Führung ist immer die Lösung eines Grund-Dilemmas, das »Capital« richtig so beschreibt: »Die Organisation effektiv und zugleich die Mitarbeiter zufrieden zu machen«. Also ist Führung *immer ein sozialer Prozeß*. Es bedeutet das Lebendigwerden von Visionen, das Herstellen von Kohärenz und Einheitlichkeit, das Aufbauen eines guten Klimas (Sozio-Sound) und das Herstellen einer kreativen Kultur. Das sind alles soziale, also zwischenmenschliche Prozesse. Deshalb ist es nicht verwunderlich, daß so viele »Management-by«-Moden immer wieder präsentiert und gelobt werden, obwohl man schon wenige Jahre später nichts mehr davon hört.

Denn all diese rationalen Patentrezepte vernebeln im Grunde das eigentliche Problem: Führung ist in erster Linie *die Qualifizierung des Führenden*, und in zweiter Linie ist sie die Fähigkeit, Sozial-Energie formen zu können, also den Weg zur Kraft zu kennen.

Führung hat also wenig mit der Manipulation derjenigen zu tun, die geführt werden sollen, sondern viel mehr mit der Transformation derjenigen, die führen möchten.

Das Tao-Projekt will deshalb versuchen, den Weg zur Qualifizierung der Führung aufzuzeigen, jenseits von Patentrezepten, rationalen Modellen und linearen Wenn-dann-Methoden.

Das Credo der Tao-Führung lautet demnach: **»Man kann nur dann gut führen, wenn man den Menschen nicht im Wege steht.«**

Das Tao des Managements hat davon fünf zentrale Faktoren abgeleitet:

① **Energetisieren.**

② **Entfalten.**

③ **Formen.**

④ **Verschmelzen.**

⑤ **Fließen.**

Das *Energetisieren* ist hauptsächlich eine Funktion von Liebe, Sozial-Energie und *High-Trust*. Was bedeutet High-Trust? In jedem Unternehmen existiert ein ungeschriebener Vertrag über die Art und Weise, wie Menschen miteinander umgehen wollen. Und die Art, wie Menschen miteinander umgehen, ist praktizierte Liebe. Wenn ein Unternehmen einen High-Trust-Vertrag formulieren, statuieren und auch kontrollieren kann (etwa durch einen sozialen Ombudsmann), dann *reduziert sich der Grad der Destruktivität* bei gleichzeitig aufblühendem geistigen Wettbewerb.

Beim *Entfalten* geht es hauptsächlich um die Vermittlung von Bewußtsein. Auch Bewußtsein kann geführt werden, und zwar durch Kontext-Vermittlung. Kontext und Bewußtsein sind in Zusammenhang zu bringen mit Zeit, weil es typisch ist für energetisches Führen, *früher das richtige Bewußtsein zu haben*.

Die Dimension des *Formens* impliziert als zentralen Faktor die Vision. Vision wird definiert als ein Medium, das Glauben in ein Unternehmen trägt. Hier handelt es sich also um die Fähigkeit, Zukünfte imaginativ zu formen und sie durch schriftliche und mündliche Kommunikation anderen rational und emotional zugänglich zu machen, *damit ein gemeinsames Wollen entsteht* (Kohärenz).

Verschmelzen ist diejenige Dimension, die die Umfeld-Dynamik berücksichtigt. Das wichtigste Instrument ist das Networking, also die Vernetzung mit Szenen, Gruppen und sozialen Fragmenten. Dazu kommen die Techniken der Interfusion, beispielsweise Szenen-Sponsoring und Dialog-Foren. Außerdem gehört die Issue-Politik dazu, die in zunehmendem Maße die klassische PR ablöst. Issue-Politik ist das Organisieren eines fairen Dialoges, wobei die Für- und Widersprüche der Gesellschaft im Mittelpunkt stehen bei bewußter, garantierter Ausschaltung von Info-Manipulation. Die Verschmelzung *fördert die Kooperation des Unternehmens mit der Gesellschaft*.

Die letzte Dimension betrifft das *Fließen*. Es ist ebenfalls stark umfeldorientiert. Das wichtigste Instrument ist das *Monitoring*, das systematische Erfassen von Veränderungen, Trends und sozialen Strömungen. Dazu kommt die Abkehr vom Kampagnen-Denken, wie es im Marketing üblich ist, und vom strategischen Block-Denken, wie es typisch ist für zentral organisierte und hierarchisch gegliederte Unternehmen. Fließen wird nur möglich durch das Instrument der *prozessualen Planung*, die wiederum jedoch das erforderlich macht, was im amerikanischen Sprachgebrauch »Organization Transformation« (OT) genannt wird, die Fähigkeit, durch Zirkel-Techniken und flexible Gruppen-Strukturen Planung und Handlung kontinuierlich wechselseitig vernetzt durchführen zu können. *Planung geschieht dann immer, weil auch Handlung immer geschieht.*

Der Aufbau des Tao-Projektes

Das Tao-Projekt will dort weitergehen, wo die Betriebswirtschaftslehre keine Worte mehr findet. Es will den rational-abstrakten Bereich überschreiten und den energetisch-mystischen Bereich für Unternehmen und Manager eröffnen. Insofern lautet das Ziel, einen Baustein zu finden für ein *ganzheitliches Management*, das die rational-strategische Dimension des Managens verbindet mit der neuen energetischen Dimension.

Es geht also auch um eine Balance zwischen Gefühl und Geist, zwischen Technik und Kunst. In der Theorie des Tao sagt man, daß die Gefühle zur Zerstreuung und Vergeudung tendieren würden, wenn sie nicht vom Geist oder vom Intellekt kontrolliert würden. Aber man sagt auch, daß der Geist, wenn er nicht vom Gefühl beeinflußt werde, zu Härte und Versteinerung neige. Deshalb geht es darum, dem Management wieder die *zirkuläre Wirkung von Gefühl und Intellekt* zu eröffnen.

Das Ziel des Tao-Projektes ist es auch, den Unterschied zwischen Wissens-Sammlung und Weg-Gehen deutlich zu machen. Wie J. C. Cooper richtig schreibt, »bekommen wir im Wissen mehr und mehr, im Tao bekommen wir weniger und weniger«. Und dieses Weniger bedeutet, sich selbst weniger im Weg zu stehen, damit das Tao, also soziale Ur-Energie, fließen kann.

Das Konzept des Tao-Projektes

Das Tao-Projekt wird in zwei Etappen vorgehen. In der ersten Etappe wird das klassische Tao, wie es von Laotse entwickelt worden ist, genutzt werden. Die drei Schwerpunkte habe ich bereits beschrieben:

① **Die Kraft des Werdens.**

② **Die Kraft der Liebe.**

③ **Die Kraft des Nicht-Tuns.**

In der zweiten Etappe werde ich neue Materialien vorlegen, um die Grenzen und Fehler des klassischen Tao zu zeigen. Ich werde also ein neues Buch vorlegen zum *Neuen Tao*. Denn auch das Tao wandelt sich. Und viele Dimensionen des Tao stimmen nicht mehr überein mit den neuen Erkenntnissen der Quantenphysik, der Kosmologie und der entstehenden neuen Paradigmen der Wissenschaft.

Beispielsweise betont das alte Tao, daß alles fließt. Fließen und Verschmelzen sind zwei wesentliche Elemente des klassischen Tao. Aber das zeitliche Modell des Fließens ist im alten Tao zyklisch, während die neue Lehre vom Universum gerade die zyklische Zeit als »Illusion von Menschen« erkannt hat. Das Universum selbst expandiert. Und die Wissenschaft hat eine neue Einstellung zur Zeit und Irreversibilität gewonnen. Nichts steht vorher fest, nichts gibt es zweimal. Alle zyklischen Modelle führen deshalb zur Passivität und reduzieren die Verantwortung für das irdische Leben. Genau das ist auch das, was man oft den Asiaten und den Taoisten vorgeworfen hat: die unterentwickelte Weltlichkeit und der fehlende Zugang zum Fortschritt.

Auf Basis des neuen Wissenschafts-Paradigmas wollen wir in der zweiten Etappe versuchen, das Tao neu zu formulieren, um dann anschließend dieses Neue Tao für Management und Führung nutzbar zu machen.

Die Bücher des Tao-Projektes

In der Phase I sind es drei Bücher. Jeder Baustein in Form eines Buches. Die folgende Übersicht zeigt den Aufbau der Phase I mit ihren fünf Dimensionen:

Die Dimension des Tao	Die Management-Instrumente	Die Bücher
Energetisieren:	Liebe · Sozial-Energie High Trust	Management by Love ECON 1990
Entfalten: Formen:	Bewußtsein Kontext · Zeit Vision Glaube	Besser führen durch Geist ECON 1991
Verschmelzen: Fließen:	Networking · Interfusion Issue-Politik Monitoring Prozessuale Planung	Abschied vom Marketing ECON 1990

In der Phase II geht es um das Neue Tao. Hier wird es folgende Bücher mit folgenden Inhalten geben:

Das Neue Tao.

Das energetische Tao.

Tao und Lebenskunst.

Zusätzlich ist ein Trainings-Programm geplant mit dem Schwerpunkt:

Mentale Energie.

Alles in allem: Das Tao-Projekt versucht, Weisheit und Höhepunkte des alten Tao für das Management aufzuschließen und zugleich ein Neues Tao zu entwickeln, das dem neuen Paradigma der modernen Wissenschaft entspricht, so daß neben den klassischen Aspekten des Fließens und des Verschmelzens auch die neuen Aspekte der Entfaltung von Evolution und der Formung von Geist enthalten sind.

Das Tao erfahren und erleben . . .

In den letzten Jahren habe ich sehr häufig Kontakt mit Studenten der Betriebswirtschaftslehre gehabt. Meistens ging es um Diplomarbeiten oder Dissertationen. Ich erinnere mich noch genau an ein Gespräch mit einem Studenten, der gerade im Abschluß-Semester war. Wir diskutierten sehr intensiv über die Sterilität und Kälte der Betriebswirtschaft und die Unfähigkeit dieses Lehrsystems, seine eigenen ideologischen Grenzen zu transformieren.

Wir analysierten unter anderem, wie modern die Führungs-Konzepte sind, die heutzutage gelehrt werden. Er hatte dazu seine Materialien, Skripte und Unterlagen mitgebracht. Wir verglichen seine Universitäts-Papiere mit den aktuellen Entwicklungen in der Praxis. Zum Schluß sagte er resigniert: »Mein Wissensmaterial ist ja völlig veraltet und überholt. Ich glaube noch nicht einmal, daß es einsetzbar ist, wenn ich eines Tages in einer Führungsfunktion sein werde. Na ja, dadurch habe ich immerhin eines erreicht: Ich habe durch mein Studium der Betriebswirtschaftslehre Wissenschaft gelernt, ich habe gelernt, wie man wissenschaftlich arbeitet. Das ist auch etwas. Aber das Eigentliche, das, worum es wirklich geht, um als Unternehmer oder Manager erfolgreich zu sein, dieses Eigentliche habe ich nicht gelernt!«

Vielleicht kritisiert unser Student hier zu hart. Vielleicht kann die Betriebswirtschaftslehre den Weg zur Kraft, den Schlüssel zum Charisma und den Mut zu Liebe im Business nicht vom Katheder aus lehren. Denn das »Eigentliche« kann vielleicht überhaupt nicht gelehrt werden.

Das, worum es im Tao-Projekt geht, nämlich die vielfältigen Formen der Energie, das ist wissenschaftlich nicht lehrbar. Energie kann nur in der *persönlichen Erfahrung* erfaßt werden und nicht in den Begriffen über Energie.

Deshalb lernen die Studenten der Betriebswirtschaft, also der kommende Führungs-Nachwuchs, ein Beschreibungs-System, aber sie lernen nicht, wie man den Weg zu gehen hat, um zu dem Beschriebenen zu kommen. Sie lernen den Begriffs-Apparat für Erfolg, aber nicht den Weg zum Erfolg.

Was wir also in Zukunft brauchen werden, ist eine Trainings-Stätte für

Erfahrungs-Wissen,

um die spirituellen und mentalen Dimensionen der Energien persönlich und emotional erleben zu können. Was wir brauchen, ist ein Trainings-Camp für die Elite des jungen Managements, damit sie die

Wirklichkeit der Energie

erleben können. Denn: *Wirklichkeit kann nur in der Erfahrung wirklich werden.*

Hören wir dazu Eisenhardt, Kurth und Stiehl: »Wirklichkeit ist ja nicht bloßes Komplement zu Abstraktion und Theorie, sondern etwas in der *Erfahrung* sich Offenbarendes. Die wissenschaftliche Erfahrung aber ist eine verarmte Erfahrung. Der Wissenschaftler ist ein umgebauter Mensch (Bacon), ein Mensch, der einer Gehirnwäsche unterzogen wurde. Sein Geist wurde gereinigt und von allen Stimmungen, Gefühlen und Empfindungen bei der Arbeit befreit, damit die Modelliteration störungsfrei verlaufen möge. Das gelingt natürlich nur teilweise.«

Das Tao-Projekt will versuchen, diese Erfahrungs-Lücke zu schließen, vielleicht als Grundlage für eine Lehre vom energetischen Management.

THE NEW SPIRIT OF MANAGEMENT
Der Jugend im Management gewidmet

Gerd Gerken
Worpswede 1990

Prolog

»Jeder Mensch steht als autopoietisches System
allein auf der Welt. Wir wollen jedoch nicht beklagen,
daß wir in einer subjektabhängigen Welt existieren
müssen.
Auf diese Weise ist das Leben interessanter,
denn die einzige Transzendenz unserer individuellen
Einsamkeit, die wir erfahren können,
entsteht durch die konsensuelle Realität,
die wir mit anderen schaffen,
das heißt durch die Liebe zueinander.«
H. R. Maturana

Dieses Buch beschreibt eine Vision. Und diese Vision heißt:

Mehr Erfolg durch Liebe.

Natürlich ist das ein seltsames Buch, denn es ist ein Sachbuch über Management, das von der Liebe handelt. Das scheint überhaupt nicht zusammenzupassen. Die Begriffe Business und Liebe waren immer meilenweit voneinander entfernt. Liebe hat etwas mit Ehe zu tun, mit dem Herzen und mit dem privaten Glück. Business und Management haben etwas mit Disziplin zu tun, mit Arbeit, mit Anstrengung, mit Strategie, mit Wettbewerb und Kampf ums Geld. Aber das sind vielleicht alles nur Metaphern von früher, die es zu überholen und überwinden gilt. Vielleicht sind das alles nur Vorstellungen, die eine Zeitlang tauglich waren und die sich jetzt immer mehr auflösen, weil sie immer untauglicher werden. Vielleicht entdeckt das Management – so ist zumindest die Ausgangs-These dieses Buches – den Faktor Liebe als Erfolgsfaktor, weil Liebe immer auch Energie ist. Und Erfolg im Business braucht Energie.

Dieses Buch basiert auf folgenden drei Behauptungen:

① Liebe ist mehr als nur Liebe.

② Liebe ist effizient und rentabel . . . besonders in der Wirtschaft.

③ Liebe beginnt, das Kadersystem der Wirtschaft aufzulösen.

Dieses Buch bringt vielfältige Fakten, Belege und Beweise dafür, daß die Liebe immer mehr in das Management eindringt und daß die kommenden Management-Modelle Liebe als zentralen Energie-Faktor mehr und mehr entdecken werden. Profit und Liebe verbinden sich, so wie sich Ethik und ökologisches Management derzeit immer mehr miteinander verbinden.

Vielleicht ist es gut, wenn wir uns die nun folgenden drei Behauptungen gleich zu Beginn näher ansehen . . .

Liebe ist mehr als nur Liebe

Wenn Menschen von Liebe reden, meinen sie meistens das, was sich zwischen Mann und Frau oder Frau und Mann abspielt. Liebe hat etwas mit Eros zu tun, mit Sex und mit Freundschaft. Liebe ist aber viel mehr als nur Sex. Liebe kann verstanden werden als *Haltung und Verhalten* zugleich. Liebe kann verstanden werden als die Art, wie wir mit uns selbst umgehen und wie wir mit anderen Menschen umgehen.

Deshalb gibt es beispielsweise die Liebe zur Arbeit, die Liebe zu einer Aufgabe, die Liebe zu einer Verantwortung und die Liebe zur Natur. Wir sehen: Liebe ist ein sehr umfassender Begriff. Und er ist sehr viel mehr als Erotik und Sex. Liebe ist der zentrale Faktor aller Prozesse des Lebens. Er beschreibt die Art, wie wir als Menschen miteinander umgehen oder aufeinander zugehen.

Und da die Evolution des Managements sich immer mehr zur Ethik einerseits und zum Zwischenmenschlichen andererseits entwickelt, entdecken wir immer mehr *die Wichtigkeit der Menschen* in den betrieblichen Organisationen. Zwar gab es schon seit langen Zeiten das Schlagwort: »Der Mensch im Mittelpunkt«, aber jetzt erst erkennen die Theoretiker und Praktiker immer stärker, daß wir vor einem epochalen Bruch stehen. Das Zwischenmenschliche wird als *Produktivfaktor* wichtiger als Strategie und Ratio. Und wenn das Zwischenmenschliche immer wichtiger wird, dann rückt die Art, wie wir miteinander umgehen

und wie wir aufeinander zugehen, also das, was man Liebe nennt, schlagartig im Mittelpunkt des Managements.

Liebe und Management

Liebe	Herrschaft
Innerer Friede	Spaltung/Rivalität
Energie	Hierarchie
Fließen	Struktur
Fluktuation	Ordnung
Organismus	Organisation
Irreversibilität	Reversibilität
Zeit	Form
Kontext	Strategie
Geist/Bewußtsein	Ratio/Effizienz
Implizite Ebene	Explizite Ebene
Emanzipation/Entfaltung	Anpassung/Repression

Lassen Sie uns versuchen, einmal genauer zu prüfen, wo sich heute bereits Liebe und Management verbinden oder befruchten:

① *Liebe zur Verantwortung*
Das ist die Liebe zur Evolution, das heißt zur Kette der Generationen. Das ist die Liebe zur *Zukunft* unserer Kinder und Enkel.

② *Liebe zur Natur*
Das ist das große Themengebiet der Ökologie, das in den letzten Jahren ohnehin die Wirtschaft immer stärker beeinflußt. Es ist die Liebe zur *Umwelt*.

③ *Liebe zum Fortschritt*
Das ist die Liebe zur Überwindung des Status quo. Die Liebe zu Forschung, Entwicklung und zur *Kreativität*. Es ist aber auch die Liebe zu den menschlichen Problemlösungs-Kapazitäten.

④ *Liebe zum Markt*
Das ist die Liebe zu den Markt-Partnern und zu den Bedürfnissen, die sich im Markt strukturieren. Dazu gehört beispielsweise das, was man *New Marketing* nennt und das mehr auf Verschmelzung

und weniger auf Manipulation ausgerichtet ist. Dazu gehört auch der Trend zum *Szenen-Sponsoring* . . . die Abkehr von abstrakten Zielgruppen zugunsten echter Dialoge und Kooperationen mit echten Gruppen in der Gesellschaft. Dazu gehört aber auch das, was man im Management die *Issue-Politik* nennt, also eine ehrliche und faire Kommunikation zwischen Unternehmen und den gesellschaftlichen Gruppierungen.

⑤ *Liebe zu Gesellschaft und Kultur*

Hierzu gehört das große Thema der *Visionen*. Immer mehr Unternehmen erkennen, daß Profit-Vorgaben in Form von Zahlen keine energetische Qualität haben und daß nur ein *sozialer Mehrwert* im Mittelpunkt einer formulierten Vision stehen kann. Die Frage: »Was macht unser wirtschaftliches Handeln sinnvoll?« gehört hierzu, aber auch das *Kultur-Mäzenatentum*, das in den letzten Jahren im Business ohnehin stark im Aufwind ist.

⑥ *Liebe zum Produkt*

Qualität und *Innovation* stehen im Mittelpunkt dieser Dimension von Liebe. Hier geht es darum, die Produkte so zuverlässig, so qualititativ zu machen, daß sie ihren Preis wert sind, und sie zugleich so neu und fortschrittlich zu machen, daß sie für eine permanente Verbesserung der *Lebensqualität* sorgen.

⑦ *Liebe zu den Mitarbeitern*

Das ist das Gebiet des *sanften Managements*, die Entdeckung des Faktors *Sozial-Energie*. Im Grunde bedeutet das die Überwindung des kartesianischen Menschenbildes, das in der Wirtschaft noch sehr weit verbreitet ist. Die Menschen werden dabei aufgefaßt als kleine Rädchen in einem großen Uhrwerk. Das spezifisch Menschliche (also etwa die Selbstentfaltung) der Mitarbeiter wird negiert. Der rein funktionale Aspekt bei Arbeit und Leistung dominiert (Taylorismus). Aber gerade hier hat es in den letzten Jahren eine deutliche Wende gegeben. Man hat – wie ich in meinem Buch »Der neue Manager« (Freiburg 1986) beschrieben habe – die mentale und sanfte Seite des Managements entdeckt, also zum Beispiel das *Führen ohne Befehl*, aber auch die Tatsache, daß Arbeit, die Spaß macht, produktiver ist.

Inzwischen hat auch die *moderne Naturwissenschaft* den Faktor Liebe entdeckt. So vollzieht sich derzeit gerade in der Biologie »eine wissenschaftliche Revolution«, hinter der unter anderem die Neurobiologen Maturana und Varela stehen. Für sie ist Liebe der *Faktor aller Faktoren*, durch den das Individuum und die Gesellschaft geformt und qualifiziert werden. Sie haben ihre Forschungen und Konzepte in dem Buch »Der Baum der Erkenntnis« (1987) niedergelegt. Wir wollen uns daraus einige Aspekte näher anschauen.

Die Neurobiologie kann zeigen, daß wir zu einer *neuen Ethik* kommen müssen, weil wir inzwischen erkennen, »daß wir nur in *der* Welt existieren, die wir uns *mit anderen zusammen schaffen* und die auf uns zurückwirft, also in einer sozialen Welt, in der wir auf den anderen angewiesen sind und die daher das Akzeptieren des anderen voraussetzt«. Ohne den anderen, ohne Toleranz und Liebe kann der Mensch nicht zum Menschen werden und kann sein Glück auch nicht vergrößern. Das gilt generell für alle Subsysteme der Gesellschaft und deshalb natürlich auch für das, was wir Wirtschaft nennen. Das gilt also auch für jene acht Stunden, die wir täglich miteinander verbringen, um Produkte und Dienstleistungen herzustellen und zu vertreiben.

Maturana und Varela gehen davon aus, daß wir alle Opfer unseres eigenen *blinden Flecks* sind. »Wir sehen nicht, daß wir nicht sehen.« Erst langsam, so behaupten beide Wissenschaftler, entsteht so etwas wie eine Erkenntnis über das Erkennen oder ein Bewußtsein über Bewußtsein. Erst langsam begreifen wir, wie wir erkennen, was wir nicht erkennen und warum wir nicht erkennen.

Und dieser Prozeß führt uns immer mehr zu der Erkenntnis, daß es »keine Welt da draußen gibt«, sondern daß alles auf Basis einer *Zirkularität* aufgebaut ist, nämlich »daß jede Art des Erkennens eine Welt hervorbringt«, so wie auch »jedes Tun Erkennen ist und jedes Erkennen Tun ist«.

Das bedeutet, daß alles das, was wir sind (Selbst-Konzept), und alles das, woran wir glauben und wofür wir eintreten, im Grunde keine Objektivitäten sind, sondern *gemeinsame Konstrukte* von Menschen, entwickelt und ausgetauscht zwischen Menschen. Unsere Welt entsteht ausschließlich durch *Mit-Menschlichkeit*.

Wenn Menschen also leiden, weil sie mit der Welt nicht zurechtkommen, so ist das nicht deren Problem, sondern zugleich auch immer unser

aller Problem. Wenn wir falsche, schädliche Weltbilder in den Köpfen haben, so ist auch das kein privates Unglück einzelner Menschen, sondern das Ergebnis falscher menschlicher Dialoge und mentaler Austausch-Prozesse. Der Mensch wird immer nur zum Menschen durch andere Menschen. Und wenn da etwas schiefläuft, so ist es zwischen allen Menschen schiefgelaufen.

Das, was Menschen zu Menschen macht, ist eine *autopoietische Organisation*. Dieses Wort kommt von den griechischen Wörtern »auto« (»selbst«) und »poiein« (»machen«). Der Mensch macht sich selbst zum Menschen. Und wenn der persönliche Sinn darauf ausgerichtet ist, das persönliche und das kollektive Leid zu verringern oder – anders herum gewendet – das private und gesellschaftliche Glück zu vergrößern, dann hat das nichts mit Schicksal, Göttern oder Zufällen zu tun, sondern ausschließlich mit der Art, wie wir miteinander umgehen und wie wir aufeinander zugehen. Deshalb ist der autopoietische Prozeß ein Prozeß der Liebe zwischen den Menschen.

Wenn man anerkennt, »daß das Charakteristische an Lebewesen ihre autopoietische Organisation ist«, dann müßte man zugleich auch anerkennen, daß der zentrale Gestaltungsfaktor dieses Organisations-Prozesses *nur die Liebe* sein kann. Maturana und Varela haben dafür den Begriff der »strukturellen Kopplung« eingeführt. Gekoppelt sind Milieu und Einheit. Und zwar als Quellen wechselseitiger Beeinflussung. Milieu und Einheit (zum Beispiel ein Individuum, eine Gruppe oder eine Nation) sind so miteinander verbunden, daß sie gegenseitig beim anderen jeweils andere Zustands-Veränderungen auslösen.

Es ist also ein *ständiger Fließprozeß*, den sie als »strukturelle Kopplung« bezeichnen. Das, was der Mensch wird, kann er nur durch andere Menschen werden, durch das, was andere Menschen sind. Also ist die Art, wie wir miteinander umgehen, also der gelebte Grad der Liebe, entscheidend dafür, wie sich die Gesellschaft oder wie sich eine Gruppe (zum Beispiel ein Team oder ein Unternehmen) entwickelt, fühlt und verhält. Die Qualität der Liebe erzeugt die Qualität einer Gruppe.

Diese strukturelle Kopplung hat keine statische Dimension, sondern liegt auf einer *Drift-Achse*, das heißt, es findet eine permanente Anpassung statt zwischen dem Individuum und der Gruppe, also auch zwischen dem Unternehmen und der Gesellschaft. Die Austausch-Prozesse finden also statt in einer permanenten Drift, die darauf ausgerichtet ist, die Anpassungsfähigkeit zu erhalten. Man könnte sagen: Zwischen dem

Individuum und der Gesellschaft, aber auch zwischen der Gesellschaft und dem Individuum findet so etwas statt wie eine *permanente Co-Evolution*.

Das können wir besonders prägnant in der Wirtschaft sehen. Zwischen dem Business mit seinen Aktuatoren (etwa einem Unternehmen) und der Gesellschaft findet ebenfalls eine permanente Co-Evolution statt. Es gibt keine isolierten Systeme mehr. Wirtschaft ist immer auch das Ganze, sind wir alle. Insofern sind die Versuche vieler Wirtschafts-Strategen, ausschließlich mit den Mitteln der Manipulation oder der Ausbeutung zu arbeiten, im Grunde immer *Prozesse der Selbstschädigung*. Durch die strukturelle Kopplung kann man nie nur den anderen manipulieren oder ausbeuten, man zerstört im Rahmen einer längerfristigen Drift auch immer sich selbst.

Das ist die Quelle für den neuen *Trend zur Weisheit* (egoistischer Altruismus) und zum Aufblühen der Faktoren Ethik und Liebe im Rahmen der Diskussionen um eine Erneuerung des Managements.

Das wesentliche Instrumentarium für die Praxis dieser Liebe ist der *sprachliche Bereich*, also die kommunikativen Prozesse zwischen Menschen. »Wir menschlichen Wesen sind nur in der Sprache menschliche Wesen. Und weil wir über die Sprache verfügen, gibt es keine Grenzen dafür, was geschrieben, vorgestellt und miteinander in Zusammenhang gebracht werden kann«, sagen Maturana und Varela.

Hier schimmern die Bereiche *Vision und Kontext* durch, zwei wesentliche neue Faktoren des mentalen Managements.

Wenn man Menschen zu einer gemeinsamen Leistung verschmelzen möchte, brauchen sie einen gemeinsamen Kontext und eine gemeinsame Vision. Nur durch diese sprachlichen und mentalen Operationen kann Handlungsleidenschaft (Produktivität) und Kohärenz (Gleichgerichtetheit) erzeugt werden.

Sprache und Bewußtsein hängen, ebenso wie Geist und Bewußtsein, sehr eng zusammen. Die Sprache – so betonen Maturana und Varela – ist eine Bedingung sine qua non für die Erfahrung dessen, was wir Geist nennen. »Daraus ersehen wir, daß wir in dem Netzwerk der *sprachlichen Interaktion*, in dem wir uns bewegen, eine andauernde deskriptive Rekursion aufrechterhalten, die wir *unser Ich* nennen. Sie erlaubt uns, unsere sprachlich operationale Kohärenz zu bewahren sowie unsere Anpassung im Bereich der Sprache.«

Wir erkennen, daß die beiden Wissenschaftler hier sehr weit gehen. Sogar das, was wir als Identität – also unser Ich – erleben, ist abhängig davon, wie wir Menschen miteinander umgehen. Die beiden Neurobiologen verweisen auf das Schicksal sogenannter »Wolfskinder«, das uns die Augen geöffnet hat für die Tatsache, daß der Mensch tatsächlich nur durch menschliches Milieu, menschliche Interaktion und menschliche Zuwendung zum wirklichen Menschen werden kann. Fehlt dieser menschliche Input, kann der Mensch nicht zum Menschen werden. Es fehlt das gemeinsame »In-der-Sprache-Sein«. Es fehlt *die Gemeinsamkeit des Bewußtseins* in Form unseres Geistes oder des privaten Ichs. »Jede Struktur verpflichtet. Wir Menschen existieren als Menschen im Netzwerk von Struktur-Kopplungen, die wir dauernd durch die fortgesetzte sprachliche Tropholaxis unseres Verhaltens leben.«

Unsere Identität, aber auch unser Sein in Welt und Wirklichkeit, ist abhängig von unserem *kommunikativen Netzwerk*. »Wir geben unserem Leben in der gegenseitigen sprachlichen Kopplung Gestalt – nicht weil die Sprache uns erlaubt, uns selbst zu offenbaren, sondern weil wir in der Sprache bestehen, und zwar als dauerndes Wesen, das wir zusammen mit anderern hervorbringen. Wir finden uns in dieser co-ontogenetischen Kopplung weder als ein bereits vorher existierender Bezugspunkt noch in bezug auf einen Ursprung, sondern als eine fortwährende Transformation im Werden der sprachlichen Welt, die wir zusammen mit anderen menschlichen Wesen erschaffen.« Und so erschaffen wir zusammen entweder falsche Anpassungen (also Leid) oder günstige Anpassungen (Glück und Zufriedenheit).

Es wird sichtbar, daß das menschliche Leben im Grunde unentrinnbar eine *permanent praktizierte Ethik* darstellt. »Bezugspunkt dieser Ethik ist die Bewußtheit der biologischen und sozialen Struktur des Menschen. Es ist eine Ethik, die aus der menschlichen Reflexion entspringt und die die Reflexion, die das Menschliche ausmacht, als ein konstitutives soziales Phänomen in den Mittelpunkt stellt. Wenn wir wissen, daß unsere Welt notwendig eine Welt ist, die wir zusammen mit anderen hervorbringen, können wir im Falle eines Konfliktes mit einem anderen menschlichen Wesen, mit dem wir weiterhin co-existieren wollen, nicht auf dem beharren, was für uns gewiß ist (auf einer absoluten Wahrheit), weil das die andere Person negieren würde.«

Konflikte sind also nur zu überwinden, indem wir *auf Wahrheiten verzichten*, indem wir etwa den Begriff der Wahrheit auflösen. Wahrheit wird dann so etwas wie »fließende Lüge« oder wie »der letzte Stand des

Irrtums«. Konflikte sind also nur zu überwinden, wenn sich unsere Gesellschaft vom klassischen darwinistischen Modell (nur der Stärkere überlebt) trennen kann, um den Weg zu einer *neuen Kultur der Co-Existenz* zu finden.

Maturana und Varela gehen davon aus, daß Leiden und Konflikte, wie sie ja nicht nur in der großen Politik (man denke an Kriege etc.) gang und gäbe sind, sondern gerade auch im täglichen Einerlei der Wirtschaft und der Unternehmen, nur dann überwunden werden können, wenn es gelingt, einen *Raum mit echter Co-Existenz* zu organisieren. Wir werden später sehen, daß es tatsächlich Unternehmen gibt, die es in Ansätzen geschafft haben, derartige Räume wirklicher Co-Existenz herzustellen. Die BCCI-Bank gehört dazu, das Unternehmen Esprit oder Schläpfer. Wir werden darüber später in diesem Buch ausführlich berichten.

Für Maturana und Varela ist klar, daß das Wissen um die Wertigkeit der Co-Existenz »der soziale Imperativ jeder auf dem Menschlichen basierenden Ethik ist«. Für sie bedeutet das, daß in den Gesellschaften und ihren Subsystemen (zum Beispiel der Wirtschaft) eine neue Kultur der Co-Existenz und eine deutliche Abkehr von persönlichen Rivalitäten und *Sieg-Strategien* stattfinden muß. Das Ganze hat aber nichts mit scheinheiligen Sonntagsreden und blauäugigem Idealismus zu tun, sondern ist das, was die ersten Autoren »egoistischen Altruismus« nennen: Der eigene Vorteil wird um so größer, je größer die Vorteile der anderen werden.

Wenn man diese Zusammenhänge der Kopplung zwischen Menschen erkennt, dann kann man nicht mehr für Sieg und Niederlage im Sinne einer darwinistischen Kampf-Kultur sein, sondern letztendlich im Sinne der eigenen Lebens-Qualifizierung nur für eine neue Kultur der Co-Existenz. Und »diesen Akt nennt man auch Liebe«, schreiben Maturana und Varela.

Für sie ist Liebe die einzige und entscheidende *biologische Grundlage* für alle sozialen Phänomene. »Ohne Liebe, ohne daß wir andere annehmen und neben uns leben lassen, gibt es keinen sozialen Prozeß, keine Sozialisation und damit *keine Menschlichkeit*. Alles, was die Annahme anderer untergräbt – vom Konkurrenzdenken über den Besitz der Wahrheit bis hin zur ideologischen Gewißheit –, unterminiert den sozialen Prozeß, weil es den biologischen Prozeß unterminiert, der diesen erzeugt. Machen wir uns hier nichts vor: Wir halten keine Moralpredigt, wir predigen nicht die Liebe, wir machen einzig und allein die Tatsache offenkundig, daß es – *biologisch gesehen – ohne Liebe und ohne Annahme anderer keinen sozialen Prozeß gibt.*«

Maturana und Varela haben in ihrem Buch das gleiche Problem, was wir hier jetzt auch haben. Der Begriff der Liebe scheint irgendwie reichlich überzogen, poetisch, introvertiert oder fehl am Platze zu sein. Auch sie weisen darauf hin, »daß es uns ungewöhnlich vorkommen mag, den Begriff Liebe in einem naturwissenschaftlichen Zusammenhang zu gebrauchen«. Auch Maturana und Varela wissen, daß sich die meisten Menschen gegen den Begriff Liebe sträuben, »da wir um die Objektivität unseres rationalen Ansatzes fürchten.«

Dennoch betonen diese beiden Naturwissenschaftler immer wieder mit Vehemenz, daß *»Liebe eine biologische Dynamik* mit tiefreichenden Wurzeln ist. Sie ist eine Emotion, die im Organismus ein dynamisches, strukturelles Muster definiert, einen entscheidenden Schritt auf dem Weg zur Interaktion, die zu den operationalen *Kohärenzen des sozialen Lebens* führen.« Wenn die Wirtschaft also mehr Produktivität will, dann braucht sie den Mut zu besseren sozialen Strategien – den Mut zum Management by love.

Wenn man Liebe nicht in den Mittelpunkt sozialer Prozesse stellt (Führung und Management sind soziale Prozesse in reinster Kultur), dann verkennt man den sozialen Charakter dieser sozialen Prozesse. Im Grunde ist Management organisierte Liebe zum Zwecke von Effizienz und Gewinn.

Alle rationalen Business-Strategien sind also immer auch Prozesse der Liebe. Dieses zu leugnen, würde im Grunde bedeuten, »menschliche Wesen nicht als Lebewesen zu sehen. Alles, was wir tun, ist ein struktureller Tanz in der Choreographie der Co-Existenz.« Business und Management basieren als soziale Prozesse auf Liebe, auch wenn wir dafür – aus welcher Scham auch immer – andere Begriffe eingeführt haben, etwa Sympathie, Affinität oder Kohärenz.

Und auch das Gegenteil von Liebe (Furcht, Zorn, Traurigkeit, Aggression, Haß) sind im Grunde nur irregeleitete Prozesse der Liebe. Liebe hat für Maturana und Varela die Qualität des höchsten Kontextes, während Haß, Rivalität und Konkurrenz para-soziale Prozesse sind mit niedrigstem Kontext.

So gesehen, wird alles, was in der Wirtschaft, das heißt in den Gruppen und Organisationen, sozial geschieht, zu unterschiedlich aussehenden Prozessen von Liebe. »Wir haben nur die Welt, die wir zusammen mit anderen hervorbringen. Und nur Liebe ermöglicht uns, diese Welt hervorzubringen.«

In den letzten Monaten hat sich auch die Wirtschaft dieser breiteren Auffassung von Liebe mehr und mehr zugewandt. Typisch dafür ist beispielsweise die Konferenz »Von der Organisation zum Organismus«, die von der Findhorn Foundation in Schottland durchgeführt worden ist. Hier trafen sich vor einiger Zeit viele Vordenker und Neudenker des Managements, um miteinander zu diskutieren, was der Unterschied ist zwischen einer festen Organisation und einem fließenden Organismus, der im Sinne der These der strukturellen Kopplung und der globalen Drift permanent *mit der Gesellschaft im positiven Austausch* steht.

Roger Harrison, früher Professor für Organisations-Verhalten an der Yale University und heute Berater führender Firmen, hat bei dieser Konferenz einen besonders wichtigen Vortrag gehalten. Er hat ein Unternehmen mit einem Körper verglichen. »Genauso, wie sich beispielsweise der Magen keine Sorgen um seine Überlebens-Chancen zu machen braucht, würde auch die größere Gesamtheit ein Unternehmen unterstützen, das seine Funktion im gesellschaftlichen Ganzen erkennt und sich entsprechend verhält.« Für Harrison ist Liebe nicht nur eine esoterische Kraft, die das Individuum erfaßt, sondern etwas eminent Soziales, das im praktischen Sinne in der Wirtschaft zum Tragen kommt.

Liebe wird auch von ihm als eine Haltung gesehen, mit der sich das Unternehmen strukturell mit der Gesellschaft koppelt. Geschieht diese Kopplung unter den Aspekten »Liebe und Ethik«, so wird es automatisch – bedingt durch die strukturelle Kopplung – erfolgreich sein. Liebe ist der Garant für wirtschaftlichen Erfolg.

Anita Roddick, Gründerin des international erfolgreichen Naturkosmetik-Unternehmens »The Body Shop« zeigte ebenfalls Wege auf, um sich vom egoistischen und *isolierten Profit-System* zu trennen. Von einer höheren Perspektive der strukturellen Kopplung, also der Liebe, gesehen, sind isolierte Profitziele gefährlich, »weil sie für die meisten Leute höchst unprofitabel sind«. Je mehr sich die Firmen jedoch vom Faktor Kapital (das es in den meisten Ländern ja in reichlichem, ja überreichlichem Maße gibt) zum *Faktor Human-Kapital* entwickeln, um so wichtiger wird es, Management so zu organisieren, daß es für die meisten Menschen profitabel wird. Deshalb sind rein merkantile Zielsetzungen immer nur für Kapitaleigner profitabel, nicht aber für die Mitarbeiter. Wenn es aber stimmt, was Joseph Beuys einmal formulierte, nämlich daß Geld kein Kapital ist, sondern Fähigkeit Kapital ist, und wenn sich die Weltwirtschaft immer stärker den menschlichen und kreativen Potenzen zuwendet, dann müssen neue Ziele gefunden werden, die nicht

nur für das Geld günstig sind, sondern für diejenigen, die ihre Fähigkeiten einbringen . . . also für die eigenen Mitarbeiter. Um diese jedoch zu voller Kreativität und Handlungsleidenschaft zu mobilisieren, wird es aufgrund des Wertewandels immer wichtiger, neue Führungs-Konzepte und offene Organisations-Formen zu finden, die die Unternehmen befähigen, »ihrem Umfeld mit Liebe zu begegnen und sich mit ihnen durch Liebe zu verschmelzen« (Roger Harrison).

Liebe ist effizient und rentabel . . . besonders in der Wirtschaft

Unsere erste Behauptung hat uns zu der Erkenntnis geführt, daß Liebe im Grunde der zentrale Faktor für alle sozialen Prozesse ist. Wir haben erkannt, daß alle wirtschaftlichen Prozesse immer auch soziale Prozesse sind, so daß sie im Grunde *Prozesse der Liebe* sind.

Und wir haben gesehen, daß die Wissenschaft, hier exemplarisch durch Maturana und Varela vertreten, sich immer mehr in die Richtung einer »operativen wissenschaftlichen Ausdeutung von Liebe bewegt«. Wir haben auch gesehen, daß die ersten Vordenker des neuen Managements ebenfalls den Prozeß der Liebe als zentral wichtig erkannt haben.

Unsere zweite Behauptung führt uns nun zu dem *Nutzen der Liebe*. Kann Liebe wirklich mehr Gewinn bringen, oder bringt Liebe nur höhere Kosten? Ist Liebe effizient, oder ist Liebe so etwas wie das idealistische Rad im Getriebe? Es stellt sich also die Frage, was eigentlich passieren würde, wenn die Unternehmen – wie Harrison formuliert – ihrem Umfeld mit Liebe begegnen würden, und was eigentlich passieren würde, wenn Organisation und Führung als Liebe verstanden und gestaltet werden würden.

Dieses Buch behauptet, daß es den Firmen dann wirtschaftlich nicht schlechtergehen würde, sondern – im Gegenteil – eher besser. Und daß es der Natur, das heißt der Umwelt, eher bessergehen würde als schlechter. Und daß es den Mitarbeitern nicht schlechtergehen würde, sondern besser, weil sie mehr Spaß und Sinn in ihrer Arbeit finden würden.

Das klingt sehr programmatisch. Und es fehlt uns der Beweis. Aber es gibt schon die ersten Unternehmen, die dieses neue Management teilweise praktizieren, also ein Management der globalen Verantwortlichkeit und der praktizierten Liebe nach außen und nach innen.

Wir wollen hier einige Pionier-Unternehmen darstellen, immer berücksichtigend, daß sie nur Teilaspekte eines Management by love realisieren. Noch ist nichts perfekt. Aber immerhin: Die ersten gehen den Weg bereits.

Einer der erfolgreichsten Designer in Deutschland ist *Hartmut Esslinger*. Er ist Chef eines großen, weltweit erfolgreichen Designer-Teams. Er arbeitet in Kalifornien ebenso wie in Japan oder Mailand. Sein Team ist jung, und seine Kunden sind international und renommiert. Zu seinen Kunden gehören Firmen wie Sony, Apple Computer, Louis Vuitton, Polaroid und Kodak, also die Creme derjenigen, die gutgestaltete Produkte weltweit verkaufen.

Esslinger gehört zu denen, die die Zeitschrift »Wiener« im November 1986 besonders hervorgehoben haben. Sie sind ganz in der Nähe des Begriffs »helles Management« anzusiedeln, den wir in diesem Buch ausführlicher beschreiben und begründen werden. Wie der »Wiener« schreibt, gibt es tatsächlich Unterschiede in der Art, wie man siegt und erfolgreich wird.

Da gibt es Siegertypen, die sind ehrgeizig bis zur Selbstvernichtung und rücksichtslos auf Kosten vieler anderer. »Aber es gibt auch Menschen, die werden Sieger, ohne zu Arschlöchern zu werden. Sozialverträgliche Siegertypen, die Freude am Erfolg haben und diesen Erfolg an viele weitergeben, die andere am Sieg teilhaben und miterleben lassen.« Soweit das kernige Zitat des »Wieners«.

Hören wir nunmehr die Philosophie von Hartmut Esslinger, die zeigt, warum er auf »heile Art« erfolgreich ist: »Meine Idee war es, alternativ zu arbeiten. Ich habe mir junge Leute ohne jede Erfahrung direkt von der Schule geholt, sie gut bezahlt und ihnen alle Chancen gegeben. Ich wollte nur für die Großen arbeiten. Das Geld war mir egal. Ich habe mich darauf konzentriert, was mein Ego befriedigt, vielleicht auch berühmt macht. Viele Ausschreibungen haben wir anfangs nur gewonnen, weil wir pünktlicher abgeliefert haben als die internationale Konkurrenz; später, weil wir auch viel besser waren. Ich selbst bin immer noch derselbe geblieben, der ich am Anfang war. Denn ich weiß doch selbst am besten, wie haarscharf alles hätte danebengehen können und noch danebengehen kann.«

Hier werden zwei Muster sichtbar. Zuerst das Muster der *Selbstentfaltung*. Die kommende, neue Generation der Unternehmer und Top-Manager hat eine neue Werte-Skala im Kopf und im Herzen: Selbstentfaltung geht vor Geld.

Das zweite Muster: Führung wird zur *Kultivierung von Kompetenzen.* Menschenführung wird zum Coaching für Talente. Mitarbeiter werden gefördert und entwickelt und nicht bis zur Demütigungs-Grenze zur Null gemacht oder benutzt nach dem Motto »ex und hopp«.

Wolfgang Joop, der renommierte Modeschöpfer, gehört ebenfalls zu den Siegertypen, die der »Wiener« vorstellte. Er sagt dazu: »Das Rezept meines Erfolges ist, sich nur einer Sache zu widmen und alle anderen Möglichkeiten beiseite zu lassen. Diese Konzentration bedeutet totale Hingabe, oft bis zur Schmerzgrenze.«

Hier wird das Muster der *Handlungsleidenschaft* sichtbar: »Totale Hingabe«. Unsere Recherchen zeigen, daß die neuen Unternehmer und die neuen Top-Manager aus der Selbstverwirklichung heraus zur Leidenschaft kommen. Und diese Leidenschaft ist Liebe zur Herausforderung.

Thomas Wegner, Gründer von Schauland, der größten Ladenkette für Unterhaltungs-Elektronik in Norddeutschland, erklärt seine Philosophie folgendermaßen: »Wenn man sich an das hält, was einem Spaß macht, stellt sich der Erfolg automatisch ein. Einfach, weil man gut ist.«

Hier wird die *Spaß-Komponente* sichtbar. Auch darüber werden wir in diesem Buch sehr viel hören. In der Tat hat der Wertewandel der Jugend dazu geführt, daß *Sinn und Spaß* die zwei neuen Leitwerte für eine »neue Arbeit« werden.

Stark – wenn auch oft unbewußt – setzen die neuen Unternehmer auch auf *Selbstorganisation und Vertrauen* in Situationen und Mitarbeiter. Hier wird die Abkehr von para-militärischen Planungsideologien sichtbar. Selbstorganisation bedeutet, sich mit dem Umfeld verschmelzen zu können und mit den Ereignissen mitfließen zu können. Das bedeutet aber auch das Aufgeben klassischer paternalistischer Chef-Attitüden und das Herstellen eines stabilen Vertrauens-Klimas.

Betrachtet man diese Exponenten einer neuen Idee zusammengefaßt, so ergibt sich folgendes Muster:

① Selbstentfaltung ist das vorherrschende Leitziel.

② Man versteht sich als Coach seiner Mitarbeiter und als Kultivierer ihrer latenten oder verborgenen Fähigkeiten.

③ Spaß- und Sinnerzeugung sind die Quellen kontinuierlicher Handlungs-Leidenschaft und Produktivität.

④ Man setzt auf Selbstorganisation statt auf starre Organisations-Schemen und klassische Strategien.

⑤ Vertrauen ist die Basis der Entfaltung.

Interessant ist in diesem Zusammenhang der Vergleich mit dem alten Management. Die Recherchen der zwei Redakteure vom »Wiener« hier zu haben »einem deutlich klargemacht, daß es in der Wirtschaft *überwiegend unsympathische Sieger* gibt und daß diese ganz anders arbeiten als die beschriebenen . . . Sieger«. Die vielen durchgeführten Interviews haben so etwas wie ein generelles Strickmuster für unsympathische Bosse ergeben. Es ist gut, sich das noch einmal anzuschauen, damit der Unterschied zwischen hell und dunkel bzw. unsympathisch ganz deutlich wird. Hier ist sie, die *Rezeptur für unsympathische Sieger*:

① Geben Sie sich nie eine Blöße. Wer Schwäche zugibt, eröffnet den Neidern nur Angriffsmöglichkeiten. Wenn Sie sich trotz ihrer überragenden Fähigkeiten einmal irren, wenn Sie selbst durchaus wissen, daß Sie Mist gebaut haben – andere dürfen es nie erfahren. Sie müssen ihnen, unter Hinweis auf Ihren klaren Vorsprung, zu verstehen geben, daß es aussichtslos ist, Ihnen am Zeug zu flicken. Wenn Sie Glück haben, glauben Sie am Schluß selbst, daß Sie immer im Recht sind.

② Umgeben Sie sich nur mit Personen, die deshalb vertrauenswürdig sind, weil Sie sie in der Hand haben. Sie vermeiden dadurch unliebsame Überraschungen.

③ Ihre Erfolge sind immer ihr persönliches Verdienst, während die Erfolge der anderen dadurch zustande kommen, daß (1) Manipulationen und Beziehungen im Spiel sind, (2) sich die Menschen bedauerlicherweise besonders von Nulpen leicht täuschen lassen oder (3) immer wieder Glückspilze nach oben rutschen, während Leute wie Sie dafür hart arbeiten müssen.

④ Lassen Sie sich nicht dadurch ablenken, daß Sie sich auch für Menschen interessieren, die Ihnen nichts nützen, oder für Arbeitsgebiete, in denen Sie nicht Spitze sind.

⑤ Schauen Sie nur nach vorne. Wer über die Vergangenheit nachdenkt, gerät in Gefahr, verpaßten Gelegenheiten nachzuweinen

und sich nicht mehr voll auf die Gegenwart zu konzentrieren. Wer zuviel überlegt, wie es anderen Menschen auf dieser Welt geht und welche Gefahren uns in Zukunft bedrohen, ist ein Schwächling. Starke, originelle Persönlichkeiten werden immer einen Ausweg finden. Spenden Sie für die Hungerhilfe in der Dritten Welt (unauffällig oder publikumswirksam, je nach Ihrem Geschmack), aber beschäftigen Sie sich nicht intensiver damit. Sehen Sie zu, daß Sie einen Wohnort finden, wo Luft und Wasser sauber sind und die radioaktive Belastung möglichst gering ist. Wenn andere das nicht schaffen, ist es deren Problem.

⑥ Nehmen Sie sich selbst immer ernst. Wenn Sie lachen (und das sollten Sie gelegentlich tun, es ist gut für das vegetative Nervensystem), dann nur über andere, niemals über sich selbst.

Vielleicht lohnt an dieser Stelle ein Blick auf den 41jährigen Milliardär *Trump*. Das ist derjenige Mann, der derzeit gerade die Television City in New York baut. Das werden eines Tages elf 45stöckige Türme sein, die um das höchste Bauwerk, das 145 Stockwerke aufweist, gruppiert sind. Es wird vermutlich Trump-Park heißen, so wie es auch schon in New York den berühmten Trump-Tower gibt.

Trump, der auf rund 3 Milliarden Dollar geschätzt wird, hat kürzlich in einem Interview mit Heinz Hormann seine Philosophie ausgebreitet. Und da erkennt man das Antlitz des unsympathischen Siegers. Typischer Satz von Trump: »Eine Mittagspause machen nur Verlierer.«

In dem dreiseitigen Interview wimmelt es von Begriffen wie »Feinde« und »Gegner«, und die Sätze triefen vor brutalem Egoismus, garniert mit vielen Eitelkeiten und Narzißmen. Und auf die letzte Frage von Hormann: »Haben Sie Freunde?«, antwortet Trump in der typischen Manier des unsympathischen Siegers: »Wenige. Einsamkeit ist der Preis meines Business. Als Freunde bezeichne ich nur Menschen, die mich brutal, wenn es sein muß, auch hinterhältig verteidigen.« Das sagt alles. Das ist bestes *dunkles Management*.

Nun, werfen wir unseren Blick wieder auf die helle und heile Seite des neuen Managements. Betrachten wir vielleicht in diesem Zusammenhang das *Mode-Unternehmen Esprit*. Es wurde von Susi und Douglas Tompkins in Kalifornien gegründet und ist inzwischen weltweit erfolgreich, obwohl sich gerade kürzlich die beiden Gründer aus privaten und

merkantilen Gründen getrennt haben. Für das Esprit-Management *ist Leben kein Kampf*. Deshalb gibt es keine Gegner und keine Feinde. Und wer rücksichtslos mit anderen umgeht, geht auch rücksichtslos mit sich selbst um. Er paßt nicht zur Firmenkultur, er paßt nicht zu Esprit. Die Devise von Esprit lautet deshalb: »Leben ist Spaß. Der Kampf ums Überleben ein Spiel.«

In der Tat kann man sich kaum vorstellen, daß ein Unternehmen, das in einem der international härtesten Märkte operiert, nämlich junge Mode, mit den Begriffen »Spaß und Spiel« erfolgreich werden kann. Aber Esprit ist erfolgreich, und zwar überdurchschnittlich.

Das 1969 in San Francisco gegründete Unternehmen arbeitet nur mit jungen Menschen. Das Durchschnittsalter der Mitarbeiter ist 26, und das »Du« gehört zum guten Ton. Man hat die interne Unternehmens-Kultur *mit dem Zeitgeist gekoppelt* und arbeitet ohne die üblichen hierarchischen Strukturen. Es gibt wenig Masken und wenig pseudo-seriöse Attitüden (zum Beispiel in Anzug und Krawatte zur Sitzung kommen). Man bringt sich so ein, wie man gerade ist.

Die meisten Mitarbeiter kommen nicht vom Fach. Das ist übrigens ein Umstand, der häufig anzutreffen ist: *Persönlichkeit* und *Drive* sind wichtiger als Studium, Fachkenntnis oder spezifische Ausbildung. Der deutsche Top-Manager von Esprit, Buckly, ist nie ein Modemacher gewesen, sondern Anwalt, der sich aus Faszination für das Ehepaar Tompkins bei Esprit engagierte.

Und diese Begeisterung steckt an. Inzwischen hat man Methoden entwickelt, um sich nicht nur mit dem Zeitgeist, sondern auch mit dem jugendlichen Umfeld immer besser zu vernetzen. Seit 1981 arbeitet man mit einem eigenen Katalog, der die Basis für ein *umfassendes Networking* ist. Inzwischen umfaßt die Kartei der Esprit-Fans in Deutschland 1,2 Millionen Adressen.

Esprit hat die gängigen Klischees und Strategien der Modebranche radikal durchbrochen, so etwa den Saison-Rhythmus. Früher brachten alle Modehersteller zwei Kollektionen pro Jahr heraus. Esprit macht das anders. Jetzt werden im Monats-Rhythmus neue Modelle ausgeliefert. Man will sich nicht nur mit der Zielgruppe optimal verschmelzen, sondern auch mit dem Zeitgeist mitfließen. Und der fließt nicht in starren Saison-Rhythmen. Deshalb lautet das Schlagwort von Esprit: »Lust auf Mode jeden Tag.« Deshalb permanente Variation, deshalb permanente Neu-Kreation.

Und der Handel zieht mit. Inzwischen ist die Zahl der Shops, die man in führenden Warenhäusern plazieren konnte, auf nahezu einhundert angewachsen. Esprit hat also sein eigenes Design- und Shop-System im klassischen Handel, so beispielsweise in Kaufhäusern, durchsetzen können. Und weitere Shops sind fest eingeplant.

Das wird den Umsatz noch deutlicher nach oben bringen. Von 12 Millionen Mark im Jahr 1977 – damals startete man in Deutschland – stieg der Umsatz im Geschäftsjahr 1988/89 deutlich über 500 Millionen. Die Rendite, über die nicht berichtet wird, soll seit Jahren zweistellige Prozentzahlen erreichen.

Esprit versteht sich inzwischen nicht mehr als Bekleidungs-Hersteller, sondern als *Produzent von Lebensstilen*. Dementsprechend wird das Angebot immer stärker ausgeweitet. 1987 kamen Schuhe und Accessoires hinzu. Weitere Additiv-Produkte sind in der Entwicklung.

Interessant ist beispielsweise, daß die Chef-Designerin Karin Koeppel nicht viel von Star-Designern hält. Sie selbst ist auch keine Star-Designerin, darauf legt sie Wert. *Sie entwirft, was ihr gefällt.* Und ihre fünfzehn Kollegen, alles junge Designer, sind ebenfalls weit entfernt von der narzißtischen Attitüde sonstiger Mode-Päpste. Man kreiert das, was man selbst gern tragen würde. Da gibt es keine heroische Genialität und auch keine intellektuellen Markt-Strategien. Das einzige, wofür man sorgt, ist, daß man immer mit dem Zeitgeist und dem gesellschaftlichen Umfeld schwimmt. Man sorgt dafür, daß die Leute, die bei Esprit arbeiten, möglichst diejenigen sind, die auch die Kunden sind. »Wir sind die Kunden . . .« so lautet das Credo von Esprit. Verschmelzung at it's best.

Das geht so weit, daß auch die Werbung inzwischen voll im Haus gemacht wird. Die Werbeagenturen, mit denen man am Anfang zu arbeiten versucht hat, sind verschwunden. Und man arbeitet auch nicht mehr mit professionellen Fotomodellen, sondern mit Mitarbeitern und Kunden. Man will *keine Schein-Realität* in der Werbung, sondern man will die Verschmelzung zwischen außen und innen so real und authentisch wie möglich. Deshalb steht die Frau von nebenan vor der Esprit-Kamera.

Ziehen wir an dieser Stelle so eine Art Zwischenbilanz in Sachen Esprit:

① Esprit ist erfolgreich aufgrund seines Credos, das aus »Spaß und Spiel« besteht.

② Esprit hat es geschafft, die Innenkultur mit der Außenkultur so weit wie möglich deckungsgleich zu bekommen. Man hat sich mit dem Umfeld (Gesellschaft und Kunden) ideal verschmelzen können. Das ist die »strukturelle Kopplung«, von der Maturana und Varela sprechen.

③ Esprit hat sich von den klassischen Mode-Ideologien trennen können und sich mit dem fließenden Zeitgeist fließend verbinden können. Als Formel: Wie innen, so außen . . . was jetzt wichtig ist, bringen wir sofort.

Werfen wir nun einen Blick auf die *innere Kultur* von Esprit, etwa auf die Art, wie man mit Menschen umgeht. Wir haben gesagt, daß Liebe definiert werden kann als die Art, wie wir mit uns umgehen und wie wir aufeinander zugehen.

Bei Esprit wird viel Liebe praktiziert, wenngleich auch das Wort in der internen Nomenklatur nicht zu finden ist. Es gibt einen Videofilm von Esprit über Esprit. Und dort berichten Mitarbeiter in authentischer Form, warum sie bei Esprit arbeiten und nicht woanders. Betrachten wir einige Aussagen aus diesem Film:

»Wenn man für Esprit arbeitet, hat man soviel *Freiheit*, weißt du, da ist niemand, der dir sagt, du mußt dieses oder jenes tun.«

»Ich kümmere mich um die Modeschöpfung. Und das geht so: Wir, die dafür Zuständigen, gehen nicht in die Räume der Mitarbeiter und sagen, daß man dieses oder jenes Design kreieren muß. Ich habe die ganzen Jahre immer versucht, alles selbst zu machen. Ich könnte es nicht ertragen, wenn nun jemand da reinkommen würde und sagen würde, du mußt dieses oder jenes tun. Ich glaube, daß ist der Grund, weshalb wir so erfolgreich sind . . . weil wir *nicht auf so viele Menschen hören müssen.*«

»Die Art und Weise, wie wir arbeiten, halte ich für sehr ungewöhnlich. *Wir helfen alle einander.*«

»Mein Titel ist Product Manager. Meine Arbeit ist – so wie ich sie sehe – die eines *Coachs eines Teams*. Ich versuche, meinen Line-Managern zu helfen, richtige Entscheidungen zu fällen. Ich versuche ihnen zu helfen, ihren Job gut zu machen.«

»In dieser Branche wird man *verlieren, wenn man nichts verändert.* Wenn man nichts ändert, wenn die Dinge so bleiben, wie sie sind. Wenn

man jeden Tag etwas dazulernt, wenn man neue Ideen kreiert, neue Mode schöpft, wenn man eine neue Verkaufs-Strategie entwickelt, neue Wege der Distribution schafft, wir wissen, daß darin die Zukunft liegt.«

»Wir geben Mitarbeitern tatsächlich Blankoschecks. Es ist eine Situation der *vollen Verantwortung*. Überträgt man jemandem diese Verantwortung, besteht die Möglichkeit, daß er etwas Gutes damit anfängt. Überträgt man ihm niemals die Verantwortung, dann passiert gar nichts, weißt du. Und das ist wirklich ein Blankoscheck, jemandem Verantwortung zu übertragen.«

»Ich mag die Leute, ich mag den Stil von Esprit. Und ich kann überhaupt keinen Nachteil aufzählen. Was wir glauben, ist, daß *glückliche Leute mehr kreieren und mehr produzieren*. Es ist sehr grundsätzlich. Es ist sehr wichtig, daß ein Job und die Arbeit nicht vierzig Stunden pro Woche, sondern eher fünfzig bis sechzig Stunden und oft bis in die Nacht hinein oder am Wochenende *uns Spaß bringt*. Was mich am meisten fasziniert hat, als ich hierherkam, war die Atmosphäre. Es ist meine Freiheit. *Ich kann so bleiben, wie ich bin.* Ich mag es, weil hier so viele Nationalitäten vertreten sind. Ich liebe diese Leute.«

»Jedem, der hier arbeitet, gefällt es, wie die Firma gewachsen ist, weil es eine Herausforderung ist, daß jeder bis an die Grenze gehen muß. Sie finden dann heraus, daß sie eigentlich *keine Grenzen haben*. Sie können immer weitergehen. Sie können weiterhin mehr zustande bringen, als sie es im vorigen Jahr getan haben. Und ich glaube, das ist das Aufregende an Esprit.«

Soweit der Video-Film. Diese Original-Zitate machen sichtbar, daß hier tatsächlich ein anderes Menschenbild und eine andere Auffassung von Arbeit durchschimmert, gekoppelt an Sinn und Spaß. Und daß hier schon einiges an Liebe bereits verwirklicht worden ist. Natürlich gibt es auch hier Schattenseiten. Die Esprit-Manager weisen beispielsweise darauf hin, daß dieser Zwang zur permanenten Veränderung häufig sehr viel Spannung hervorruft. Wenn immer alles neu sein muß, dann gibt es keine Standards und keine Sicherheiten. Und es gibt viele Menschen, die das nicht ertragen.

Bei den neuen Mitarbeitern, so berichtet Buckly, gibt es sehr viele, die dieses permanente Innovieren nicht aushalten können. »Während der Probezeit trennen wir uns im Vergleich zu anderen Unternehmen sicher öfter von den Mitarbeitern. Doch wer dann bei uns bleibt, ist hier angebunden.« Das sagt Ursula Sessinghaus, bei Esprit zuständig für die Personalpolitik, 32 Jahre alt.

Natürlich gibt es auch von außen viel Kritik an Esprit. Im »Wiener« (Dezember 1987) wurde Esprit als *die Mode-Sekte* beschrieben. Man sah hier einen cleveren »Pop-Kapitalismus«, der Arbeit mit Spaß und Stolz verbindet. Aber selbst die kritischen Journalisten vom »Wiener« gaben zu, »daß es bei Esprit um nichts weniger geht als um die Revolution am Arbeitsplatz«.

In der Tat kann man zu Esprit eine sehr kritische Einstellung aufbauen, denn deren oberstes Gebot lautet: »Wir sind alle gleich.« Und da die Unternehmenskultur auf einen einzigen Lifestyle ausgerichtet ist, paßt da natürlich nicht jeder rein. Besonders dann, wenn Partys, Sprach-, Sport-, Meditationskurse angeboten werden, die diese Unternehmenskultur immer wieder aktualisieren. Das führt zu einer kräftigen, aber zugleich auch engen Kultur.

Weil für Esprit die permanente Verschmelzung mit dem gesellschaftlichen Umfeld und das permanente Mitfließen mit dem fließenden Zeitgeist wichtig sind, sorgt Esprit dafür, daß die Mitarbeiter permanent Zugang haben zu Jazz- und zu Pop-Konzerten. Alles das, was den Zeitgeist ausmacht, wird also bei Esprit *zur Pflicht*. Somit muß ganz klar gesehen werden: Esprit ist eine *Glaubens-Gemeinschaft*. Und wer diesen Glauben nicht mittragen kann, katapultiert sich selbst hinaus.

Ziehen wir jetzt eine Art Bilanz: Esprit arbeitet mit den Mitteln des kohärenten Glaubens. Die praktizierte Liebe (weitestgehende Gleichheit, das Coaching-Prinzip, Freiheit für Persönlichkeit, Handlung und Eigenverantwortung) kann offensichtlich nur entwickelt und realisiert werden in einem *eigenständigen sozialen Raum*, das heißt, wenn man so will, in einem Schonraum. Und dieser Schonraum entsteht durch Glauben und Unternehmenskultur. Damit wird das Unternehmen bei aller Verschmelzung mit Zeitgeist und Gesellschaft zugleich auch so etwas wie eine Burg, zu der nur Gleichgesinnte Zugang haben.

Aber immerhin: Esprit beweist, daß es möglich ist, anders zu arbeiten. Esprit beweist, daß es möglich ist, Menschen wie mündige Mitarbeiter zu behandeln: Da muß man sich nicht verstecken oder sich verstellen. Da kann man sich so geben, wie man ist. Und man kann so bleiben, wie man ist.

Esprit hat es geschafft, mit einer extrem flachen Hierarchie und bei einem extrem weitgehenden Vertrauen *Selbstorganisation und Selbstmotivation* ins Leben zu rufen. Da gibt es keine festen Organigramme, und da gibt es keine ehernen Grenzen, und da gibt es keine noch so gut ge-

tarnten Befehle und erst recht nicht das rigide Karriere-Spiel »Jeder gegen jeden«.

Man geht anders miteinander um bei Esprit. Offener, weniger maskiert, menschlicher. Und man ist trotzdem sehr erfolgreich. Wenn man den weltweiten Erfolg bei Esprit mit dem Erfolg anderer Mode-Unternehmen vergleicht, dann kann nur noch Benetton mithalten. Die Konkurrenten sind – sowohl was ihre Internationalität, den Umsatz und erst recht die Rendite betrifft – eher die Verlierer im Wettbewerb. Der andere Weg von Esprit – er ist effizient und rentabel.

Betrachten wir nun ein anderes Unternehmen: Gore & Associates, ebenfalls bekannt geworden durch ungewöhnliche Management-Methoden. Bei Gore gilt das Credo: »*Wir haben keine Chefs*.«

Bei Gore ist man der Meinung, daß die übliche Art, miteinander zu arbeiten, also das Kaderprinzip, menschenunwürdig ist und daß es die Kreativität und Effizienz der Mitarbeiter behindert oder begrenzt. Deshalb ist – wie »Manager Magazin« (2/88) schrieb – bei Gore »Gruppenarbeit Trumpf«. In Deutschland arbeiten fünftausend Mitarbeiter für Gore, aber man kennt keine Chefs und auch *keine echten Hierarchien*. Nur einige wenige Manager stehen an der Spitze. So in Amerika der Firmenerbe Robert Gore, so in Deutschland Heinrich Flik, der aber selbst sagt, daß er eigentlich nur aus juristischen Gründen den Chef spielen muß. Ihm steht ein Dutzend Spezialisten zur Verfügung, die an ihn berichten. »Darunter fehlt jegliche formale Organisation. Sie wird ersetzt durch *Mitarbeiter-Gesprächskreise*, die für alle Fragen – vom Marketing bis zur Produkt-Entwicklung – zuständig sind.«

Diese Mitarbeiter-Selbstorganisation funktioniert bei Gore. Und die Mitarbeiter wählen selbst die Führer für die Projekte und teilen sich selbst die Aufgabenstellungen zu. Man übernimmt also Aufgaben und Verantwortung für eine Aufgabe. Die Gruppen kontrollieren sich auch selbst.
Die Kurzformel dafür: No ranks, not titles – nothing but profit.

Dazu gehören die *vier Grundregeln* von Gore:

① *Freiheit*
Jeder Mitarbeiter tut das, was er gern möchte. Fähigkeiten sollten sich frei entwickeln und *mit den Aufgaben wachsen*.

② *Erfahrung*
Wie auf einem Schiff werden bei schwierigen Manövern erst erfahrene *Kollegen um Rat gefragt*, »um nicht das gesamte Unternehmen zu gefährden, wenn ein Loch unterhalb der Wasserlinie gebohrt wird«.

③ *Selbstverpflichtung*
Die Mitarbeiter verpflichten sich für Aufgaben und übernehmen dafür die *Verantwortung*.

④ *Fairness*
Innerhalb des Teams genauso wie gegenüber Kunden.

Für die Personalpolitik bedeutet das – wie Flik sagt: »Jeder Mitarbeiter soll gezielt seine Stärken finden und auch wissen, wo persönliche Schwächen liegen. Denn starke und *selbstbewußte Mitarbeiter* leisten am meisten.«

Selbstentfaltung wird hier als wichtigste Voraussetzung für Kreativität gesehen. Und Gore ist ein Unternehmen, das ganz eindeutig auf *Innovation* setzt. Man will für immer neue Märkte immer bessere Gore-Tex-Materialien entwickeln und anbieten.

Für Flik sind besonders *die Gefühle wichtig* und nicht nur Ratio und Strategie. Die Mitarbeiter werden deshalb angehalten, bei der Entwicklung neuer Strategien den Gefühlen zu folgen. »Wie wir bei Gore oft aus dem Bauch heraus entscheiden und neue Trends erkennen, ist in anderen Unternehmen in dieser spielerischen Form undenkbar.« Flik dazu: »Gefühle werden in den Stufen der Hierarchie weggefiltert.« Die Freiheit, die man sich wechselseitig gibt, wird hier zu einem eindeutigen Instrument der Innovation. Nur durch Freiheit können *Intuition und positive Gefühle* kultiviert werden. Basis dafür ist der Aspekt der Selbstverantwortung und das Konzept des »Natural Leaders«.

Bei Gore geht man davon aus, daß im Prinzip *jeder sein Chef* sein kann und daß derjenige, der eine Aufgabe übernimmt, sie wie ein Chef übernehmen sollte, und daß es bei Gruppen so etwas wie natürliche Führungspersönlichkeiten gibt, so wie es in jeder informellen Organisation Meinungsführer gibt.

Die Chefs werden also jeweils pro Gruppe neu definiert. Und sie sind dann die natürlichen Gruppen-Führer. »Sie sind einfach dadurch bestimmt, daß sie Anhänger haben. Es gibt keine Erbhöfe, es gibt *keine Stellenbeschreibungen*, es gibt keine Macht-Pools. Deshalb gibt es auch weniger Intrigen und nicht das übliche schmutzige Karriere-Spiel.«

wird. PSI . . . das ist die derzeit weitestgehende Form der Demokratisierung im deutschen Business. Und der stolze wirtschaftliche Erfolg von PSI beweist, was zu beweisen war . . . praktizierte Liebe ist effizient und rentabel.

Bleiben wir im Computer-Bereich und schauen uns die Situation bei Apple, USA, an. Dort ist derzeit John Sculley der Chef. Er kam von Pepsi. Und er war ein *typischer Hardline-Manager*. Aber er stieg vom hohen Roß der Bosse runter, zog den berühmten Nadelstreifen aus und Jeans und Sweatshirt an. So hat er sich als Boß total geändert. Und wieder waren es die jungen intelligent-kreativen Mitarbeiter – die für die High-Tech-Branche so typisch sind –, die ihn dazu zwangen.

Zuerst einmal hat Sculley – wie er in einem Interview berichtete – lernen müssen, *viel mehr mit Menschen zu sprechen*. Menschen sind immer Menschen und keine Maschinen. Sie sind die kollektive Seele eines Unternehmens. Das Unternehmen wird getragen von Menschen, also muß man als Chef nicht Kontrolle, Disziplin und Anordnung organisieren können, sondern die *mentale Seite des Managements*, also die Seele, die Begeisterung. Also das, was man *Sozialenergie* nennt.

Sculley hat frühzeitig erkannt, daß die Sanierung von Apple, wofür er angetreten war, *nicht strategisch-administrativ* zu bewältigen war. »So etwas mußte *aus der Seele des Unternehmens* kommen.« Also mußte er den Weg zur Seele des Unternehmens finden.

Das funktionierte nur durch das Überwinden der klassischen Kader-Methoden, die mit Angst, Disziplinierung, Kontrolle und Hierarchisierung operieren.

So ist Sculley in kürzester Zeit selbst zu einem Propheten für ein anderes, menschlicheres Management geworden. Sculley hat erkannt, daß die klassischen Management-Prinzipien viel zu sehr an Stabilität orientiert sind. Aber er hat auch erkannt, daß in den meisten Märkten Stabilität eher ein seltener, kurzlebiger Sonderzustand sein kann. Wenn die weltwirtschaftlichen Turbulenzen weiter anhalten und wenn die innovativen Entwicklungen sich weiter so beschleunigen, dann läuft die Wirtschaft auf eine *erhöhte Instabilität* hin.

Das klassische Kader-Management kann mit diesen Instabilitäten nicht fertig werden. Sculley dazu: »Apple hat meine Auffassung von Geschäft grundlegend verändert. Im traditionellen Konzern der zweiten Generation, wo ich herkomme, ist Stabilität eine äußerst geschätzte Eigenschaft. Deshalb ist auch die Art und Weise, in der Informationen innerhalb der Organisation weitergeleitet werden, straff durchorganisiert.

In einem Unternehmen der dritten Generation in einer schnellebigen Industrie – Apple also – ist Stabilität ein Zeichen von Verwundbarkeit. »Unternehmen der dritten Generation müssen flexibel und schnell beweglich sein.« Die neue Flexibilität, die überall gefordert wird, verlangt also ein menschlicheres Management.

Sculley bestätigt, daß Mitarbeiter und Menschlichkeit im Mittelpunkt der Kompetenz zum flexiblen Fließen stehen. Laut Sculley kann ein Unternehmen nur dann zur *dritten Generation* gehören, wenn es mit den Mitarbeitern und Menschen anders umgeht. »Die Leute bei Apple sind jung. Man bewirbt sich hier nicht um einen beeindruckenden Titel, die gesicherte Lebensstellung, eine großzügige Pension – das gehört zum Erscheinungsbild der zweiten Generation. In der dritten Generation sind die Angestellten *auf Abenteuer aus*. Und ihr Ziel ist es, innerhalb eines Unternehmens etwas zu verändern. Um das zu schaffen, müssen sie wissen, worauf die Firma aus ist und was die Geschäftsführung vorhat. Und es ist zwingend notwendig, daß der Geschäftsführer alle überkommenen Vorstellungen von seinem Beruf hinter sich läßt. Neuerungs-Vorschläge der Mitarbeiter dürfen nicht länger an Personalbüros delegiert werden. Der Geschäftsführer muß selbst von seinem hohen Roß steigen und sich in das Innenleben der Organisation integrieren, egal ob die Firma groß oder klein ist. Und er muß sich Gedanken darüber machen, wie er mit den Ideen und der Kreativität, die er entdeckt, die Firma besser machen kann. Und man muß einfallsreich sein und die internen Organisationsläufe durchbrechen können. In kleinen Firmen ist das ein alltäglicher Prozeß, doch in dem Maße, in dem eine Firma wächst, glaubt der Geschäftsführer, er müsse sich von derlei distanzieren – und dann gibt es eben Ärger.«

Wie weit sich Sculley inzwischen von den klassischen hierarchischen und autoritären Mustern, die er noch bei Pepsi-Cola so virtuos gehandhabt hat, entfernt hat, zeigt seine *Metapher vom genetischen Code*: »Ich finde, eine optimale Möglichkeit, die Vergangenheit eines Konzerns in seine Zukunft einzubinden, liegt im Konzept der *genetischen Veränderung*. Bekanntlich erneuern sich sämtliche Zellen des menschlichen Körpers vollständig im Zeitraum von sieben Jahren – der genetische Code bleibt aber ein ganzes Leben. Genau wie die Kultur bewahren die Gene Informationen über Identität und Ideale eines Konzerns. Und diese Form der Speicherung ist zukunfts-orientiert. Sie akzeptiert die *Notwendigkeit interner Veränderungen* als Reaktion auf Veränderungen in der Umgebung.«

Sculley ist dabei, ein dynamisches *Change-Management* zu entwickeln, weil er erkannt hat, daß das klassische Kader-Management nicht mehr in der Lage ist, die Herausforderungen der 90er Jahre zu bewältigen. In einer Podiumsdiskussion mit dem Titel »Challenges to Advance Technology Managers« beschrieb Sculley, daß er dabei ist, bei Apple »alles, aber auch alles auf den *permanenten Wandel* auszurichten«. Deshalb »gibt es bei uns in keinem Gebäude unverrückbare Wände mehr. Titel haben sehr wenig Bedeutung. Die Mitarbeiter wissen, daß wir unsere Organisations-Struktur von Jahr zu Jahr verändern müssen. Sie sind auch nicht so sehr an freiwilligen Sozialleistungen interessiert, wichtiger ist für sie das *Arbeitsklima*.«

Sculley berichtet weiter, daß die Veränderungen im High-Tech-Bereich so schnell erfolgen, daß es im Unternehmen gar *keine Planungs-Abteilungen* mehr gibt. Die sogenannten *globalen Strategien* sind aufgelöst worden. Im Grunde ist Strategie ein implizites Element jeder Manager-Aufgabe geworden. Man führt durch *Visionen* und nicht mehr durch Strategie und Langfrist-Pläne.

Typisch für die High-Tech-Branche ist der Faktor Zeit. »Es ist wichtiger, *Zeit zu sparen* als Geld. Wenn man ein Jahr verliert, kann das bedeuten, daß man 50 Prozent des Produkt-Lebenszyklus verpaßt hat« (so der Siemens-Vorstandsvorsitzende Karl-Heinz Kaske, der ebenfalls bei der Podiums-Diskussion anwesend war).

Was erkennt man daraus? Branchen, die auf Instabilität und permanentes Ungleichgewicht ausgerichtet sind (das werden morgen die meisten Märkte und Branchen sein), können mit dem klassischen Management, das mit Kontrolle, Disziplinierung, Befehl und Hierarchie arbeitet, nicht mehr erfolgreich operieren. Sie brauchen ein neues Management. Und dieses Management muß den Menschen wirklich in den Mittelpunkt stellen. Weil der Mensch flexibler ist als jede Organisation. Der Mensch im Mittelpunkt. Das darf keine Floskel sein, sondern sollte praktizierte Liebe sein . . . Liebe, verstanden als denjenigen sozialen Prozeß, durch den Menschen sich wechselseitig fördern zugunsten einer kollektiven Höchstleistung, die offen in die Zukunft fließt.

Interessant ist dabei, daß Apple inzwischen auch beginnt, das übliche *Hire-and-Fire-Modell* zu überwinden. Sculley selbst spricht von einer Trendwende, was die amerikanischen Firmen betrifft, weil man erkannt hat, wie wichtig *High-Trust* einerseits und *Talent-Coaching* andererseits ist.

Selbstentfaltung und Selbstorganisation werden auch in den USA – zumindest von einigen Pionier-Firmen – als die neuen Variablen für den wirtschaftlichen Erfolg gesehen. Sculley dazu: »Wir haben es uns zur Aufgabe gemacht, eine Arbeits-Atmosphäre zu schaffen, die auf *gegenseitigem Respekt* beruht. Wir werden unsere Mitarbeiter bei der Erreichung ihrer *persönlichen* Ziele und Wünsche im Einklang mit den Unternehmenszielen unterstützen.« Das ist das Credo des *hellen Managements*: die Arbeit so organisieren, daß sie zum Motor der Selbstentfaltung wird.

Sculley hat auch dafür gesorgt, daß bei Apple die *Entscheidungsfindungs-Prozesse* neu geordnet worden sind. Es gibt weder Top-Down- noch Konsens-Management wie in vielen anderen amerikanischen oder japanischen Firmen. Die Entscheidungs- und Informations-Prozesse laufen nach dem Muster der Selbstorganisation und der Kohärenz. Das kann nur funktionieren, weil Apple die Mitarbeiter *»hoch einstuft«* und das *Klima der Zwischenmenschlichkeit* verwirklicht hat. Nur so kann Autonomie und Individualität wirksam werden ohne Chaos. Diese Individualität und Kreativität wird bewußt gefördert. Der neue interne Feind heißt *Begrenzungen*. Und die Kohärenz wird durch eine gemeinsam getragene Vision immer wieder hergestellt. Sculley dazu: »Zwar dauern Entscheidungen nun länger, aber die übliche Buy-in-Methode erstickt schlechte Ideen im Keim und sortiert die guten aus. Es gibt keine offizielle Bevormundung mehr von oben. Weil jeder die Entscheidungen mitträgt, werden sie schneller umgesetzt als bei den traditionellen Befehlsketten.«

Fazit: Es entsteht im internationalen Management tatsächlich ein anderes Menschenbild und ein anderes Konzept von Arbeit und Führung, durch das Liebe – in dem Sinne, wie wir sie hier beschrieben haben – nicht nur praktikabel, sondern auch rentabel wird.

Lassen Sie uns nun zur dritten Behauptung kommen: Liebe beginnt, das Kadersystem der Wirtschaft aufzulösen. Der ganze Rest dieses Buches soll diesen Prozeß in allen Einzelheiten beschreiben.

Dieses Ideal kann natürlich nur funktionieren, wenn die Unternehmen nicht so groß werden. Man arbeitet in *überschaubaren Werken*. Mehr als 100 bis 150 Mitarbeiter sollte ein Werk nicht haben. »Bei über 150 Mitarbeitern im Werk kann man nicht mehr ›Hallo‹ sagen.« Deshalb gründet man bei Gore immer wieder neue Fabriken, neue, eigenständige Werke, die miteinander vernetzt operieren. Man will die typische Gore-Dynamik nicht *durch zuviel Größe zerstören*. Wachstum ja, aber ohne Bürokratie und Kaderorganisation.

So hat man im Laufe der Zeit 33 Werke gegründet. Das erinnert stark an das biologische Konzept der *natürlichen Zellteilung*. Das einzige, was zentral bleibt, ist die Verwaltung. Flik dazu: »Unser Verwaltungs- und Finanz-System ist als Regulativ zu der *chaotisch-kreativen Gruppenarbeit* auch im Vergleich mit anderen Unternehmen professionell organisiert.«

Damit wird das Erfolgs-Muster von Gore deutlich: Dort, wo es um menschliche Produktivität geht, wird bewußt auf chaotisch-kreative Selbstorganisation gesetzt. Dort, wo es um Innovationen geht, wird extrem viel Freiheit und Menschlichkeit offeriert. Aber dort, wo es um Finanzkontrolle geht, dort wird eher klassisch gearbeitet.

Natürlich können nicht alle Mitarbeiter von Anfang an mit dieser Gore-Philosophie zurechtkommen. Deshalb haben neue Mitarbeiter *oft große Probleme*. So hat sich beispielsweise gezeigt, daß diejenigen, die extrem autoritär erzogen worden sind und deshalb Autorität verlangen, bei Gore sehr schwer zurechtkommen. Ähnlich wie bei Esprit ist die Fluktuation bei Neulingen deshalb überdurchschnittlich hoch. Aber wenn man erst einmal dabei ist und wenn man die Vorteile der Freiheit und der Menschlichkeit erkannt hat, dann bleibt man dabei, zumal Gore international außerordentlich erfolgreich ist.

Und dieser Erfolg zahlt sich für alle Mitarbeiter aus, denn man hat ein *Mitarbeiter-Beteiligungsmodell* entwickelt. Die alten Gore-Besitzer, die die Mehrheit des Stammkapitals halten, zahlen jedes Jahr *Gewinnprämien* in Höhe eines Monatsgehaltes und verschenken überdies Anteilscheine an die Mitarbeiter im Wert von 10 Prozent des Lohnes.

Erst nach fünfzehn Jahren Betriebszugehörigkeit können die »Associates« über ihre Aktien ganz verfügen und ihre Anteile intern entweder an die Eigentümer-Familie oder an Kollegen verkaufen. Je länger man also bei Gore bleibt, um so mehr wird man ein echter Mitbesitzer von Gore.

Versuchen wir hier ein Fazit: Gore ist sicherlich das Unternehmen, das am konsequentesten *Macht und Machtmißbrauch* ausgeschaltet hat. Wenn Liebe die Art ist, wie wir aufeinander zugehen und miteinander umgehen, so hat Gore ein großes Stück *Liebe praktikabel gemacht*.

Die gelebte Fairness in Verbindung mit der extremen Freiheit (gekoppelt an Selbstverpflichtung) ist einzigartig und zeigt, daß es möglich ist, in menschlicher und dennoch effizienter Form miteinander umzugehen. Offensichtlich stimmt die Formel nicht, daß produktive Arbeit nur durch die Aufgabe persönlicher Freiheit möglich ist. Der international beachtliche Erfolg von Gore belegt, daß dieses Modell von Freiheit und Mündigkeit zugleich auch effizient und rentabel ist.

Besuchen wir jetzt die PSI. Das ist die Gesellschaft für Prozeßsteuerungs- und Informations-Systeme mbH in Berlin. Das ist in der Tat ebenfalls ein ungewöhnlich anders arbeitendes Unternehmen. Und es ist bekannt geworden, weil man dort einen »real existierenden Sozialismus per Computer« betreibt. Auch dort mehr Freiheit, mehr Menschlichkeit . . . auch dort die Überwindung der klassischen Kaderdisziplin.

PSI ist eines der größten freien Software-Häuser in Deutschland, wobei »frei« für konzernfrei steht. Man gehört also zu keinem Computer-Hersteller. Man macht über 40 Millionen Mark Umsatz mit rund dreihundert Mitarbeitern. Und insofern ist man im Vergleich zu den Konkurrenten schon ein »Soft-Gigant«. PSI steht – wie Diedrich Jaeschke, Mitglied und Sprecher der Geschäftsleitung, mitteilte – im Spitzenfeld der Anbieter. Zugleich hat man eine Sonderstellung, weil man sich spezialisiert hat auf Prozeßsteuerungs- und Informationssysteme. Dementsprechend beeindruckend ist die Kundenliste: Opel, Du Pont, Salzgitter, aber auch die Städte Berlin, Rotterdam und Düsseldorf. Dazu Deutschlandfunk und Deutsche Welle usw.

Das Besondere am Menschenbild und Arbeits-Modell von PSI ist die Tatsache, daß »rund *2/3 der Mitarbeiter* nicht Angestellte sind, sondern *Gesellschafter*, die neben Gehalt und Erfolgsprämien auch noch satte Gewinnanteile einstreichen«. So schreibt »Management Wissen« (8/86). PSI gehört also hauptsächlich der Belegschaft.

Und das kam so: Man suchte in der Gründungsphase hochkompetente junge Mitarbeiter. Man fand sie hauptsächlich bei den Absolventen der Berliner Hochschulen. Aber das waren – wie Jaeschke sagte – »Apo-Leute«. Und mit denen konnte man nicht im Rahmen der klassischen Kader-Disziplin arbeiten. Die Leute waren zu frei dafür. Aber man

wollte ihre Kreativität, und man wollte sie dringend. Denn Jahr für Jahr werden etwa 5000 bis 8000 Software-Mitarbeiter in Deutschland benötigt, aber es gibt nur 3000 bis 4000 Nachwuchskräfte. Insofern besteht inzwischen ein Defizit von 25 000 bis 30 000 Fachkräften. Also ein dramatischer Personalmangel. Und der war damals, als PSI gegründet wurde, noch eklatanter als heute. Man brauchte also die jungen Computer-Experten. Aber diese wollten nicht die üblichen Karriere-Spiele und Arbeitspraktiken, wie sie in der Wirtschaft gang und gäbe sind, akzeptieren. »Die Apo-Leute haben uns praktisch zur neuen Unternehmens-Struktur gezwungen«, so Jaeschke.

Dazu gehört, daß die *Mitarbeiter die Chefs wählen*. Das gibt es in Deutschland sonst nur noch bei der Firma Software-Partner, Darmstadt. Gewählt wird von einem aufsichtsratsähnlichen Beirat. Ist man aber von der Basis gewählt, kann die Geschäftsleitung aus Gründen der Flexibilität »fast autoritär handeln und entscheiden«. Jaeschke dazu: »Wir können über Millionen-Investitionen in Minuten eine Entscheidung treffen.« Das neuartige Wertsystem von PSI wurde also von »zornigen jungen Männern« aus der Studentenecke in das Unternehmen hineingetragen. Und deshalb spricht man bei PSI von einem »real existierenden Sozialismus«. Prüfen wir die Dimensionen des PSI-Wertesystems:

Der zentrale Begriff ist *Selbstbestimmung*. Und die wird durch folgende Kategorien organisiert und garantiert:

① *Autonomie*
Man will unabhängig sein von Banken, Gewerkschaften, Großkonzernen oder Arbeitgeberverbänden. Das ist die externe Autonomie. Die interne Autonomie heißt, daß die Positionen des einzelnen und der Gruppe gestärkt werden, ohne die Solidarität im ganzen zu verletzen.

② *Arbeitsplatzsicherung*
Die Arbeitsplätze sollen langfristig gesichert werden. Investitionen gehen daher vor Konsum. Dazu gehört aber auch ein hoher Anspruch an Inhalt und Gestaltung des Arbeitsplatzes.

③ *Technik*
PSI will eine hervorragende Technik liefern und Spitzenleistungen erreichen. Der technische Fortschritt wird bei sinnvoller Nutzung als eine positive Chance für alle gesehen.

④ *Partnerschaft*
PSI begreift sich als eine Interessengemeinschaft, die alle Aufgaben und Probleme partnerschaftlich nach demokratischen Spielregeln löst.

Aufgrund dieses Wertsystems leiten sich sieben wichtige Handlungs-Vorgaben ab:

① Selbstbestimmung statt Mitbestimmung.

② Eigenfinanzierung statt Fremdfinanzierung.

③ Unternehmertum statt Arbeitnehmertum.

④ Leistungsprinzip statt Gleichmacherei.

⑤ Weiterentwicklung statt Sicherung des Status quo.

⑥ Risiko-Bereitschaft statt Sicherheitsdenken.

⑦ Vielfalt statt Einheit.

Basis für diese Vorgaben ist die Organisation eines überdurchschnittlichen *Vertrauens-Verhältnisses*, das hauptsächlich durch eine hohe Kommunikations-Kultur und durch ein spezifisches Wahlverfahren gesichert wird. Die Chefs einer Gruppe werden in der PSI von dem nächsthöheren Management vorgeschlagen und müssen von dieser Gruppe über ein geheimes Wahlverfahren für eine Zeit von drei Jahren bestätigt werden. »Sowohl der vorgeschlagene Manager als auch der betroffene Vorgesetzte haben dadurch die Pflicht, sich mit einer Person ganzheitlich auseinanderzusetzen und auch die Bedürfnisse der Gruppe zu berücksichtigen.«

PSI ist mit diesem Management sehr erfolgreich, obwohl man immer wieder in der Wirtschaft hört, zuviel Demokratie schade dem Gewinn. PSI läuft seit Jahren voll im Gewinn. Finanzchef Götze: »Wir haben zuviel Geld. Neben dem Gesellschafter-Kapital von 4,2 Millionen Mark gibt es 2,7 Millionen Mark offene Rücklagen, aber auch noch fette Ablagerungen in der Betriebs-Pensionskasse. Obwohl in den letzten fünf Jahren 11 Millionen investiert wurden überwiegend in Computer-Hardware für die Software-Herstellung.«

Alles in allem: PSI beweist, wie erfolgreich man innovativ arbeiten kann, wenn Wege gefunden worden sind, die das übliche Kader- und Karriere-System auflösen. Wenn das Vertrauen die Basis von Leistung