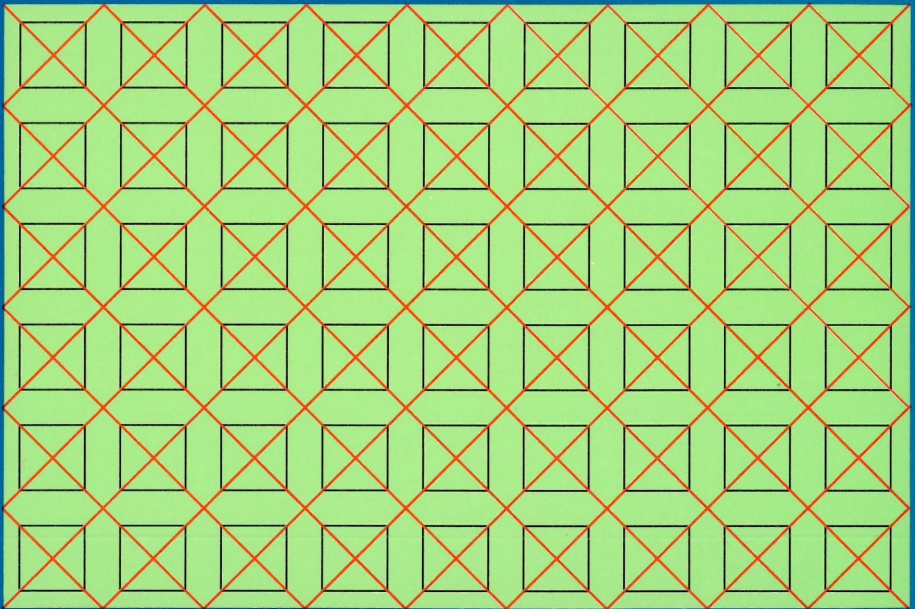


Helmut Lung

# Qualitäts Kompetenz

Systemische Strategien  
in Unternehmen



Ernst Reinhardt Verlag München Basel

Helmut Lung

**Qualitäts-Kompetenz**

Systemische Strategien in Unternehmen



Helmut Lung

# Qualitäts- Kompetenz

Systemische Strategien in Unternehmen

Ernst Reinhardt Verlag München Basel

Helmut Lung, München, Studium des Maschinenbaus, Studium der Sozialpädagogik, Zusatzausbildung in systemischer Beratung und Intervention, Zusatzausbildung in Coaching/Supervision. Seit 1984 selbstständiger Unternehmensberater und Managementtrainer.

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

**Lung, Helmut:**

Qualitäts-Kompetenz : systemische Strategien in Unternehmen

/ Helmut Lung. – München ; Basel : E. Reinhardt, 1995

ISBN 3-497-01357-9

© 1995 by Ernst Reinhardt, GmbH & Co, Verlag, München

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung der Ernst Reinhardt, GmbH & Co, München, unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen in andere Sprachen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

# Inhaltsverzeichnis

Einleitung . . . . .	7
Teil 1	
Wir haben das Bedürfnis, und selbst zu verwirklichen . . . . .	14
Halbe Wahrheiten belasten unser Leben . . . . .	21
Hierarchie hat eine Funktion, jedoch keinen Machtanspruch . . . . .	25
Wir verantworten unser Leben . . . . .	31
Zusammenfassung . . . . .	34
Qualität hat Priorität Eins. . . . .	35
Qualität ist ein Prozeß . . . . .	38
Qualität braucht Persönlichkeiten. . . . .	43
Systemisches und vernetztes Denken ebnet den Weg zur Qualität . . . . .	50
Visionäres Denken hilft Qualität zu entwickeln . . . . .	56
Qualität ist kein „Nullsummenspiel“ . . . . .	61
Qualität braucht Solidarität . . . . .	64
Qualität benötigt Zeit. . . . .	68
Qualität erfordert gewisse Normen und Werte . . . . .	71
Zusammenfassung . . . . .	75
Teil 2	
Ausbau der Konfliktfähigkeit . . . . .	78
Fordern einer verständlichen Sprache. . . . .	89
Anpassen der Informationspolitik. . . . .	94
Verändern von Beurteilungen. . . . .	99
Berücksichtigen des Zeitaspektes . . . . .	104
Halten von Zusagen. . . . .	108
Stabilisieren der Integrationskompetenz . . . . .	113
Fördern der Gruppen- und Teamarbeit . . . . .	118
Initiiieren eines ständigen Verbesserungsdenkens . . . . .	133
Steuern von Verbesserungsprozessen . . . . .	144
Zusammenfassung . . . . .	149

Teil 3

11 Schritte zur Erreichung eines excellenten Qualitätsniveaus . . . . .	159
Phase 1: Einstand – Bewußtsein und Begeisterung der Führung . . . . .	161
Phase 2: Entwurf – Planungsgruppe: Qualitätsstandard . . . . .	166
Phase 3: Gestaltung – Kommunikation, Diskussion und Zusammenführung . . . . .	174
Phase 4: Übereinkunft – Festlegen des Qualitätsanspruches . . . . .	177
Phase 5: Vertrauen – Maßstab und Kontrolle . . . . .	194
Phase 6: Abgleich – Vergleich und eventuelle Korrekturmöglichkeiten . . . . .	195
Phase 7: Gleichklang – Information, Schulung und Training aller Beteiligten. . . . .	196
Phase 8: Loslassen – Veränderung der organisatorischen Rahmenbedingungen . . . . .	204
Phase 9: Vierte Dimension – Verpflichtung auf Qualität . . . . .	206
Phase 10: Reifeprüfung – Erfolgskontrolle und Anerkennung . . . . .	207
Phase 11: Roll over ... – Am „Ball“ bleiben. . . . .	212
Zusammenfassung . . . . .	214
Ausklang . . . . .	220
Literatur . . . . .	221

# Einleitung

Als ich mir ernsthaft Gedanken zu einem eigenen Buch machte, tauchten neben den Ideen, die ich beschreiben wollte, auch Fragen auf: Was motiviert mich, ein Buch zu schreiben? Warum gerade ein Buch zum Thema „Qualität“?

Dabei erinnerte ich mich an eine Zeit, als ich zum ersten mal bewußt mit dem Begriff Qualität konfrontiert wurde. Es war die Zeit meines Praktikums als Maschinenbauer; damals lernte ich Tätigkeiten wie Schweißen, Drehen, Bohren, Feilen etc. Alle Produkte, die ich anfertigte, wurden von dem mich betreuenden Meister kontrolliert. Ich sehe ihn heute noch, wie er mit der Schublehre in der Hand meine Arbeitsergebnisse nachmaß und sie anhand der Zeichnungen bewertete. An seiner Mimik konnte ich sofort ablesen, ob es in Ordnung war oder nicht. Es folgten Belehrungsgespräche mit dem Ziel, meine Gewissenhaftigkeit, meine handwerklichen Fertigkeiten zu steigern und im Detail zu verbessern.

Noch heute spüre ich meine damalige Reaktion als Praktikant auf diese Versuche, mein Qualitätsdenken zu verbessern. Sie pendelten zwischen dem Gefühl „der versteht mich nicht“, „mit diesen Werkzeugen kann ich gar nicht besser arbeiten“ und „eigentlich hat er recht – heute bin ich wirklich nicht gut drauf“, „wenn ich mich besser angestrengt hätte, wäre wirklich was genaueres herausgekommen“. Gleichzeitig bekam der Begriff „Made in Germany“ – der fast in aller Munde war – Bedeutung für mich. Ich begann zu verstehen, daß damit die Qualität deutscher Produkte gemeint war, bei denen an Langlebigkeit, Haltbarkeit, Funktionssicherheit usw. so schnell kein anderes Produkt mithalten konnte.

Erneut beschäftigte mich der Qualitätsbegriff, etwas überraschend, auf einem völlig andersartigen Gebiet. Plötzlich sprach jemand von Lebensqualität. Die Verbindung von Qualität, als Maßstab für Gegenstände und von der Gestaltung des Lebens, war für mich zunächst verwirrend. Mittlerweile hat sich meine berufliche Seite völlig gewandelt; ich hatte von der Technikseite auf die soziale Seite gewechselt. Ich bin als Trainer und Berater für die Industrie tätig und setzte mich dabei ständig mit menschlichen Aspekten des Arbeitsprozesses auseinander. Gerade in dieser Zeit tauchte das Schlagwort der Lebensqualität auf – jedoch wurde diese Verbindung nicht in der Industrie geprägt, sondern es war ein geflügeltes Wort, das aus dem Munde von Politikern zu hören war. Ich war damals gewillt, dieses Schlagwort Lebensqualität ernstzunehmen und fand die Kombination reizvoll. Langsam begann ich auch



zu verstehen, daß die Verbindung stimmig ist. Wie ich mein Leben gestalte, unterliegt wirklich gewissen Ansprüchen nach Qualität. Dieser Qualitätsmaßstab ist nicht schriftlich fixiert und es gibt auch keine entsprechende Schullehre, mit der ich exakt jede Abweichung festhalten kann; dennoch habe ich Vorstellungen, was in meinem Leben geschehen soll, wohin ich mich bewege, was ich erreichen will, irgendwo in mir festgelegt und jede Abweichung davon spüre ich. Dieser oft unbewußte Prozeß, mein Leben unter dem Anspruch der Qualität zu bewerten bringt mich dazu, Kurskorrekturen vorzunehmen, Veränderungen in mein Leben zu bringen, damit die Zufriedenheit mit mir wieder wächst. In Gesprächen mit Bekannten und Freunden merkte ich, daß auch sie unbewußt den Begriff der Lebensqualität akzeptierten. Der jeweilige Maßstab ist nur sehr unterschiedlich. Für die einen sind es eher materielle Werte, die sie bei der Qualitätsüberprüfung einsetzen; für die anderen eher nicht-materielle, ideelle Werte, die eine Rolle bei der Qualitätsbilanz spielen.

Als Berater und Trainer interessierte ich mich immer mehr für den Qualitätsaspekt. Ich spürte nur immer wieder, daß in der Industrie die Produktqualität im Vordergrund steht – die Lebensqualität nicht gesehen oder akzeptiert wird – oder nicht akzeptiert werden kann? Scheinbar wird in der Industrie nicht gelebt (?!); werden nur harte Fakten zur Qualitätsbeurteilung herangezogen und die weichen Fakten nicht bewußt in die Qualitätsdiskussion miteinbezogen. Innerlich spüre ich, daß die weichen Faktoren eine wesentlich größere Rolle für das Erreichen von Qualitätsstandards spielen als vielfach eingestanden wird.

Gleichzeitig werde ich oft gefragt, wie ich denn nun Qualität definieren würde. Sicher ist dies nicht mit einem Schlagwort oder einem Satz möglich, dennoch will ich es versuchen: Qualität ist für mich zu 50% die meßbare Seite. Auf dieser Seite werden Maßstäbe, Abweichungen und Toleranzen festgelegt, die, wenn sie eingehalten werden, es rechtfertigen, von Qualität zu sprechen. Da ist die Schere, die wirklich Papier, Stoff usw. schneidet, ohne zu klemmen, ohne zu reißen oder ohne daß ich mir den Finger einklemme. Da ist die Autotüre, die wirklich schließt ohne zu klappern, ohne daß Regen hereinkommt und ohne daß die Verkleidung herausfällt – und dies natürlich nicht nur einmal, sondern viele, viele Jahre. Vielfach wird diese Qualitätsseite als Produktqualität bezeichnet.

Die zweiten 50% von meinem Qualitätsverständnis sind das „wie“, wie diese ersten 50% zustandekommen, wie ein Unternehmen die ersten 50% realisiert. Dieses „wie“ bezieht sich auf das gesamte betriebliche, politische und familiäre Umfeld, in dem sich die Mitarbeiter eines Unternehmens bewegen:

- Wie wird im Unternehmen miteinander geredet?
- Wie werden Entscheidungen getroffen?
- Wieviel Eigeninitiative darf ein Mitarbeiter zeigen?
- Wie krankmachend ist die Produktionsweise?
- Wie umweltverträglich wird produziert?
- Wie motiviert sind die Mitarbeiter?
- Wie wird mit Macht bzw. Ohnmacht umgegangen?
- Wie werden Fehler und Probleme diskutiert und gelöst?
- Wie souverän und eigenständig kann sich ein Mitarbeiter im Unternehmen bewegen?
- Wie sieht die Steuermoral aus?
- Welche Statussymbole werden gepflegt?
- Wie kann ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin noch Vater und Mutter bleiben?
- Wie trägt ein Unternehmen Verantwortung für seine Mitarbeiter?
- Welche politischen Stellungnahmen gibt ein Unternehmen ab?
- Wie werden politische und wirtschaftliche Macht vermischt bzw. getrennt?
- ...

Diese Wie-Qualitäten lassen sich sicher noch erweitern – machen Sie ruhig selbst den Versuch und betrachten Sie Ihre berufliche, private und politische Situation und ziehen Wie-Qualitäten heraus und benennen diese. Sie werden überrascht sein, wie viele Sie finden werden. In der Verbindung der beiden 50% Anteile sehe ich den Qualitätsbegriff. Nur wer beide Seiten in die Qualitätsdiskussion einbezieht, wird wirklich einen hohen und herausragenden Qualitätsstandard erreichen. So werde ich auch im weiteren den Begriff verwenden. Dabei möchte ich nicht diskutieren, ob dies nun wirklich genau 50% sind. Für mein Verständnis bewerte ich die zweiten 50% – die Wie-Seite – schwerer und gebe ihr damit eine größere Bedeutung. Diese Sichtweise möchte ich im Verlauf des Buches detailliert beschreiben.

Wenn ich diesen Gedanken diskutierte, wurde mir vielfach zugestimmt; in der Literatur finden sich Beiträge, die ähnliche Grundhaltungen widerspiegeln. Leider setzt sich in der konkreten Praxis dieses Denken nicht durch. Damit bin ich bei meiner Ausgangsfrage, warum ich dieses Buch schreiben will. Diese erlebte Diskrepanz von Anspruch und gelebter Praxis und die Erfahrung regten mich an. Die Erfahrung, daß vielfach große Enttäuschung aufkommt, wenn die Sprache auf die erreichten Qualitätsstandards kommt, möchte ich entschlüsseln und einen konkreten Weg aufzeigen, wie wirkliche und echte Qualität erreicht werden kann.

Ich möchte Sie – als Leser – animieren, unter Qualität nicht nur die Produkt-

qualität zu verstehen, sondern viel mehr Ihre Augen auf das Umfeld ihres gesamten Handelns lenken. Ich möchte Sie sensibilisieren für ein echtes qualitatives Bewußtsein. Dabei ist es unwichtig, in welchem Zweig Sie arbeiten, in welcher Funktion Sie stehen, welche Tätigkeit Sie ausüben: für die Erreichung von Qualität gibt es konkrete, nachvollziehbare und erfüllbare Kriterien.

Gleichzeitig bin ich mir bewußt, daß jeder Leser automatisch auch auf dieses Buch seinen Qualitätsmaßstab anlegt. Das was ich schreibe und die Gedanken, die ich in diesem Buch diskutiere, werden entsprechend bewertet. Wenn Sie dies tun, sind Sie auf dem besten Weg, den Begriff Qualität so zu verstehen, wie ich ihn für mich definiert habe. Daneben möchte ich Sie warnen: Das Buch ist ein subjektives Buch.

Noch ein paar Worte, wie ich dieses Buch aufgebaut habe. Die Hauptgliederung erfolgte in drei Teile. Im ersten Teil untersuche und beschreibe ich meine grundlegenden Gedanken zum menschlichen Zusammenspiel und zu menschlichen Grundhaltungen. Themen wie:

- Selbstwert
- Macht
- Persönlichkeit
- systemisches und vernetztes Denken
- Solidarität
- Nullsummenspiele
- Erfolgsdenken
- Moral und Werte

bilden für mich die Basisanforderungen an ein qualitatives menschliches Handeln.

Im zweiten Teil werden diese Aspekte verdichtet zu konkreten Maßnahmen und Anforderungen, die sich jemand stellen muß, der qualitativ leben und arbeiten will. Hierin finden sich Bereiche wie:

- Konfliktfähigkeit
- Sprache
- Information
- Beurteilungen
- Zusagen
- Zeit
- Teamarbeit
- permanentes Verbesserungsdenken

Der dritte Teil beschreibt einen konkreten Veränderungsprozeß und die dazu nötigen Phasen. Die Anforderungen aus Teil 1 und 2 bilden den Hintergrund und fließen in die einzelnen Umsetzungselemente ein. Teilweise werden daher einige Aussagen von Teil 1 und 2 nochmals aufgegriffen und ausgebaut.

Jeder Teil kann für sich gelesen werden. Dadurch wird Ihnen der persönliche Zugang zu den einzelnen Themen erleichtert. Sie können sich den Weg zum Überthema Qualität individuell gestalten. Als Zielgruppe sehe ich nicht nur Bildungsreferenten und das Management, sondern ich möchte jeden, der bereit ist, sich über sein privates, berufliches und politisches Leben Gedanken zu machen, ansprechen.



# Teil 1

In einem Schauspielhaus fingen die  
Kulissen Feuer, der Bajazzo trat vor,  
um das Publikum zu benachrichtigen.  
Man glaubte, es sei ein Witz,  
und applaudierte.  
Er wiederholte die Anzeige,  
man jubelte noch lauter.  
So denke ich, wird die Welt  
unter allgemeinem Jubel witziger  
Köpfe zugrunde gehen,  
die da glauben,  
es sei ein Witz.

(Sören Kierkegaard)

## Wir haben das Bedürfnis, uns selbst zu verwirklichen

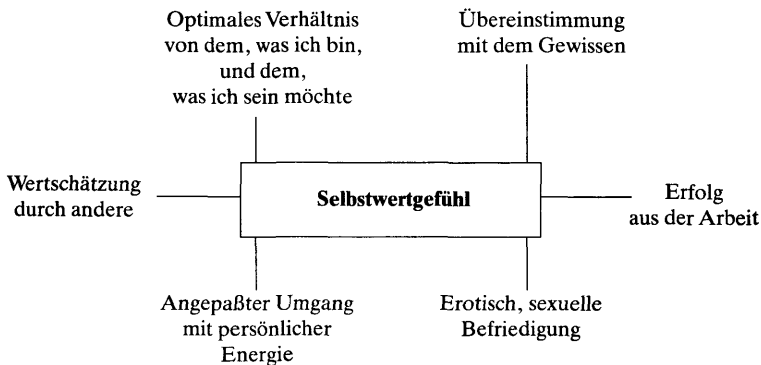
In jeder Diskussion zum Thema Qualität überrascht mich immer wieder, mehr darüber zu erfahren, welches Bild die einzelnen über Menschen haben; erst in zweiter Linie wird über den Begriff Qualität diskutiert. Aussagen wie: „Mit denen da oben kannst du nicht diskutieren; die wollen sich gegenseitig nicht weh tun!“ oder „Die sind doch nur an Stückzahlen interessiert -Hauptsache der Profit stimmt!“ Häufig taucht hier ein eher negativ gefärbtes Menschenbild auf: Mitarbeiter, die nicht flexibel sind, nicht mitdenken, Dienst nach Vorschrift tun, kein Risiko eingehen wollen; Führungskräfte die nur an ihre eigene Karriere denken, sich gegenseitig nicht in die Quere kommen wollen, kein Durchstehvermögen haben. Angesichts dieser negativen Einstellung wird sicher deutlich, daß es schwierig ist, einen hohen Qualitätsstandard zu erreichen. Will ich Menschen zu einer außergewöhnlichen Leistung motivieren, muß ich ihnen gegenüber eine positive Grundhaltung einnehmen.

Während meiner Arbeit in Seminaren und Trainings erlebe ich ständig Menschen, die letztlich bereit sind, viel Energie aufzubringen, ihr Leben in die Hand zu nehmen und positiv zu gestalten. Manchmal muß etwas nachgeholfen werden – dennoch: wir streben danach unser Selbstwertgefühl zu stärken und auszubauen. Wir tun alles, uns in unserem gesamten Tun zu bestätigen und durch andere bestätigt zu werden. In allen Bereichen unseres Daseins streben wir danach – auch im Berufsleben. Lang anhaltender Mißerfolg zeigt massive psychische Konsequenzen bis hin zu Neurosen und Depressionen. Andererseits stimuliert Erfolg uns psychisch und physisch bis hin zu euphorischen Glückszuständen.

Abraham Maslow hat diese innere Einstellung in uns Menschen erkannt und in seiner Bedürfnispyramide veranschaulicht. Ausgehend von der untersten Stufe „Befriedigung menschlicher Bedürfnisse wie Nahrung, Kleidung etc.“ bewegen wir uns bis zur Spitze „Selbsterfüllung, Selbstdarstellung, Kreativität und Selbstgestaltung“. Vielfach wird Maslows Bedürfnispyramide in der Diskussion sehr pragmatisch verstanden. Erst nach Erreichung und Befriedigung in einer Stufe bewegen wir uns auf die Nächste zu. Wir sind jedoch ständig auf allen Stufen gleichzeitig. Alle diese beschriebenen Bedürfnisse sind permanent in uns vorhanden – mal mehr, mal weniger. Ich muß mich sehr wohl um die unterste Stufe kümmern und für Nahrung, Kleidung, Wohnung etc. sorgen. Gleichzeitig bewegen sich meine Gedanken um Bereiche, in denen ich mich darstellen will, in denen ich etwas schaffen will, in denen ich mich von anderen hervorheben will.

Ich glaube, so denkt und handelt jeder, vom Arbeiter bis zur Führungskraft, vom Kind bis zum Erwachsenen, vom Reichen bis zum Armen. Wer eigene Kinder hat, kennt dieses Phänomen: Während des Essens steht nicht nur die Nahrungsaufnahme im Vordergrund (= physiologisches Bedürfnis). Auch das gemeinsame Zusammensein mit Geschwistern und Eltern (= soziale Bedürfnis), das Gefühl zu haben, in Ruhe und in der eigenen Muße zu essen (= Sicherheitsbedürfnis) sind wichtig. Ereignisse aus Kindergarten, Schule oder mit Freunden werden erzählt (= Bedürfnis nach Anerkennung und Wertschätzung). Gleichzeitig wird noch weitergespielt oder ein Spiel neu entwickelt (= Selbstverwirklichung). Ähnlich verhält es sich bei jedem Mitarbeiter und bei jeder Führungskraft eines Unternehmens. Geld zu verdienen für seine Arbeit ist ein wichtiger Aspekt; gleichzeitig will jeder auch dafür anerkannt werden, eigene Ideen einbringen, in eine Gruppe integriert sein und eine gewisse Geborgenheit an seinem Arbeitsplatz spüren.

Je stärker ich meine Bedürfnisse befriedigen oder ausleben kann, desto stärker wächst mein Selbstwert. Ich spreche im Weiteren vom Selbstwert wie von einer Sache, einem Ding. Sicher gibt es den Selbstwert nicht als solchen; ich kann ihn nicht in die Hand nehmen. Er ist ein Gefühl, das ich täglich spüre, das irgendwo in mir geborgen ist und mich emotional steuert. Um seine Wirkung auf mich jedoch bewußt zu machen, muß ich ihn „begreifen“. Dies ist sicher leichter, wenn ich ihn mir als einen Teil von mir vorstelle. Ein Modell veranschaulicht nochmals die Abhängigkeit meines Selbstwertes von der Befriedigung unterschiedlichster Bedürfnisse:





### *Optimales Verhältnis von dem was ich bin und dem was ich sein möchte*

Was ich sein möchte wurde mir teilweise schon von den Eltern vermittelt; Idealbilder wurden in Sätzen wie: „Beamte haben es gut“, „Wer reich ist, hat keine Sorgen mehr“ usw. idealisiert; Personen wie Martin Luther King, John F. Kennedy usw. wurden als beispielhaft erlebt. Aus diesen angesprochenen Eigenschaften formen wir unser Idealbild. Jeder von uns möchte kühn, mächtig, wahrheitsliebend, hilfsbereit usw. sein. Wenn nun dieses Wunschbild der eigenen Persönlichkeit, wie ich mich in meinen Tagträumen sehe, von dem Bild der eigenen realen Person zu weit entfernt ist, geraten wir in eine Krise; dies ist stets in der Pubertät der Fall, in der alte Idole ihren Glanz verlieren. Wenn es nicht gelingt, neue Bilder zu schaffen und gleichzeitig das Wunschbild auf ein vernünftiges Maß zu reduzieren, ist der Selbstwert bedroht.

### *Übereinstimmung meines Handelns mit meinem Gewissen*

Das Gewissen ist der innere Spiegel der gesellschaftlichen Moral. Und da sich die Moral immer wieder ändert, ist auch das Gewissen nicht konstant. Außerdem wird die Moral sehr stark von dem Kulturkreis beeinflusst, in dem wir leben. Auch die Moral wird zunächst von den Eltern vorgelebt und von den Kindern übernommen. Doch irgendwann beginnt der denkende Mensch, die übernommene Moral in Frage zu stellen. So wird sich z. B. ein junges Mädchen eines Tages die Frage stellen, ob es den § 218 als für sich bindend anerkennen will, oder ob nicht „mein Bauch mir gehört?“. Ein junger Mann wird sich entscheiden müssen, ob er den „Dienst mit der Waffe“ oder den „zivilen Dienst“ ableistet. Im Vordergrund wird dabei das eigene Gewissen stehen, dem er gehorchen muß. Das heißt, jeder wird sich seine eigene Moral erstellen, gewissermaßen auf seine Persönlichkeit maßgeschneidert. Haben wir diesen Prozeß durchlebt, so haben wir definiert, was unser Gewissen ausmacht. Es sei denn, es ergeben sich irgendwann neue gravierende Faktoren, die zu einer Veränderung zwingen. Die Übereinstimmung mit unserem Gewissen macht uns weitgehend unempfindlich gegen die Reaktionen unserer Umwelt. Luther hat dieses ausgeprägte Selbstwertgefühl mit den Worten gekennzeichnet: „Hier stehe ich, ich kann nicht anders!“.

### *Erfolg aus der Arbeit*

Es heißt, ohne Arbeit kann der Mensch nicht leben. Nun genügt es nicht, nur zu arbeiten und gute oder sogar überdurchschnittliche Leistungen zu erbringen. Wir wollen für diese Leistungen gelobt werden. Eine gute berufliche Leistung an sich ist ohne die Anerkennung der anderen vielfach wertlos. Deshalb steigert Anerkennung den Selbstwert. Was wir unter Arbeit verstehen, unterliegt der persönlichen Sichtweise. Gerade heute wird immer stärker diskutiert, was Arbeit bedeuten kann. Ob ein Künstler arbeitet oder sich nur seine Freizeitaktivität bezahlen läßt, ist nur die Spitze der Diskussion. Sie drückt jedoch aus, daß wir in einer Zeit leben, in der man gezwungen ist, sich neue Gedanken zur Bedeutung der Arbeit und über mögliche veränderte Arbeitsinhalte und -formen zu machen.

### *Wertschätzung durch andere*

Ich will nicht nur als guter Arbeiter anerkannt werden. Ich will vielmehr von meiner Mitwelt hören, was für ein guter Kumpel ich bin: hilfsbereit, kameradschaftlich, sympathisch usw. Ich möchte als Person geschätzt werden, nicht nur als Mitarbeiter oder als Ernährer der Familie. Dieses Motiv ist einer der Beweggründe, warum so viele Menschen ehrenamtlich tätig werden.

### *Angepaßter Umgang mit persönlicher Energie*

Wir alle haben Energien in uns, von denen wir in der Regel nur zu einem geringen Teil Gebrauch machen; es besteht ein Überschuß an Energie. Dieser Überschuß trägt allein durch sein Vorhandensein die Gefahr in sich, in Aggressivität umzuschlagen. Das zeigt sich z.B. bei manchen Demonstrationen oder in Panksituationen. Wir müssen also lernen, mit unserer Aggressivität umzugehen. Nur wer durch klare Zielsetzungen gelernt hat, seine seelischen Energien sinnvoll zu nutzen, wird zu einer ausgeglichenen Persönlichkeit.

### *Die Erotisch-Sexuelle Befriedigung*

Wenn ich hier von erotisch-sexueller Befriedigung spreche, so meine ich damit die seelische Liebesbeziehung zwischen zwei Menschen, die genauso befrie-

dig werden muß, wie die Körperliche. Ich muß das Gefühl bekommen, daß ich um meiner selbst willen geliebt werde, und auch, daß echte körperliche Liebe möglich ist. Gerade in der körperlichen und seelischen Nacktheit ist ein Selbstwertgefühl verlangt, das ohne Masken und Vorspielen falscher Tatsachen auskommt. Nur wer eine starke Persönlichkeit ist, kann sich bedingungslos einer anderen Person hingeben.

Aus diesem Modell wird sichtbar, daß unser Selbstwert nicht an sich vorhanden ist, sondern sich im Laufe unserer Zeit entwickelt. Leider wird schon von früher Kindheit an vielfach der Selbstwert zerstört, bzw. in seiner freien Entwicklung behindert. Gleichzeitig unterliegt jeder Selbstwert einem ständigen Wandel und kann daher in allen Situationen auf- oder abgebaut werden. Auch ein zerstörter Selbstwert läßt sich im Alltag langsam wieder aufbauen und stabilisieren. Wir werden auch alles daransetzen, unseren Selbstwert zu erweitern oder zumindest zu stabilisieren. Jeder will erhobenen Hauptes durchs Leben gehen und ein Leben schaffen, auf das er stolz sein kann.

Vor diesem Hintergrund erhält der Bereich Betriebsklima, Führungsverhalten, Personalpflege eine herausragende Bedeutung; dahinter verbergen sich keine Sprachhülsen, sondern verantwortungsvolle Aufgaben, denen sich jeder im Betrieb stellen muß. Nur ein Mitarbeiter, der in seinem Berufsleben den eigenen Selbstwert positiv gestalten kann, wird ein Qualitätsbewußtsein entwickeln, das eine echte Basis für eine hervorragende Qualität sein kann. Das eingangs beschriebene Menschenbild wundert mich nicht, denn es spricht von einem sehr geringen Selbstwert, der in solchen Unternehmen gelebt wird. Nur wer sich selbst positiv sehen kann, kann auch anderen positiv gegenüber treten. Jedes Unternehmen müßte sofort reagieren, wenn negativ über Mitarbeiter gesprochen wird. Dieses Alarmsignal darf nicht überhört werden.

Virginia Satir hat sich in ihrer Tätigkeit als Familientherapeutin vielfach mit dem Selbstwert auseinandergesetzt. Sie versucht, ihre Theorien zu leben und spricht in ihren Büchern und ihrer Arbeit die Menschen direkt an; das „Du“ ist für sie ein persönlicher Zugang, drückt ein partnerschaftliches Verhältnis aus. Das „Du“ kam aus ihrem Herzen und hat ihre innerste Wertschätzung anderer Menschen gegenüber ausgedrückt. Sie hat damit einen Trend vorweggenommen, der sich in deutschen Unternehmen ausbreitet.

„Als natürliche Konsequenz von Einsamkeit und Mißtrauen stellt sich Angst ein. Angst beengt dich und trübt deinen Blick. Sie läßt nicht zu, daß du etwas Neues versuchst, um Schwierigkeiten zu meistern, und deshalb entsteht

immer mehr unbefriedigendes Verhalten. (Im übrigen: Angst ist immer auf die Zukunft gerichtet. Ich habe beobachtet, daß der Mensch immer dann, wenn er das, was er fürchtet, wirklich ins Auge faßt und anpackt, seine Angst verliert.) ... Gefühle von positivem Selbstwert können nur in einer Atmosphäre gedeihen, in welcher individuelle Verschiedenheit geschätzt wird, in welcher Fehler toleriert werden, wo man offen miteinander spricht und wo es bewegliche Regeln gibt – kurz in einer Atmosphäre, die eine ‚Nährende‘, wachstumsfördernde ist.“ (Virginia Satir 1975)

Niemand nimmt bewußt Beeinträchtigungen seines Lebens in Kauf, die ihn im Nachhinein kränken oder sogar verletzen. Geschehen solche Verletzungen dennoch, so nur deshalb, weil die einzelne Person sich ohnmächtig fühlt, sich dagegen zu wehren.

Ein Paradebeispiel bietet sich heute in der politischen Landschaft. Auf der einen Seite wird von Politikverdrossenheit geredet – auf der anderen Seite von politischen Strukturen, denen sich der einzelne ausgeliefert fühlt, an denen er nichts ändern kann. Dieser Teufelskreislauf – die da oben, die da unten – verdichtet sich immer mehr; keine Seite ist in der Lage ihn zu durchbrechen. Beide Seiten sind sicher bestrebt, die eigene Position so auszufüllen, daß jeder einzelne seinen Selbstwert behält oder steigert. Jedoch sich anzunähern ist nicht möglich, da auch hier das gegenseitige Menschenbild negativ besetzt ist. Vielfach spüre ich auch hier eine Angst voreinander, eine Angst vor dem Andersdenkenden, dem Andersfühlenden. Dies kollidiert mit dem eigenen Bestreben, etwas zu schaffen, was meinen Selbstwert bestärkt. Auch in Unternehmen geschehen ähnliche Prozesse – die Angst vor dem Andersdenkenden, dem Andersfühlenden reibt sich mit dem Bestreben, den eigenen Selbstwert zu stabilisieren. Abwertungen und gegenseitige Verletzungen sind oft die Folge. Gleichzeitig werden in der Not die Bedürfnisse des anderen reduziert. Der Mitarbeiter wird auf einer Stufe der Bedürfnispyramide fixiert und das Belohnungssystem funktioniert entsprechend. So wird auch heute noch vielfach mit Prämien und Präsenten gearbeitet – nur die unterste Ebene (= physiologische Bedürfnisse) wird so angesprochen. Die anderen Ebenen werden vielfach ignoriert – aus Angst davor, sich mit dem anderen wirklich auseinandersetzen zu müssen. Ich bezeichne dies als Fixierung, da hier die anderen Bereiche des Selbstwertes bewußt ausgeblendet werden. „Die verdienen doch genug! Was wollen sie denn noch mehr?“ war der einzige Kommentar einer Führungskraft während der Diskussion zur geringen Motivation der Belegschaft. Dies ist die simpelste Form der Mitarbeiterführung: Ich reduziere die Bedürfnisse des anderen auf den reinen Gelderwerb und die Sicherheit des Arbeitsplatzes.

Wir haben das Bedürfnis, uns selbst zu verwirklichen

Mitarbeiter, die ich als ganze Person wahrnehme, mit denen muß ich mich tagtäglich befassen und muß versuchen, sie in ihrer Vielfalt zu verstehen:

- Was bewegt den Mitarbeiter?
- Welche Interessen stehen im Vordergrund?
- Welche Ziele möchte er erreichen?
- Was befriedigt ihn in seinem Beruf?
- Was fasziniert ihn an seinem Arbeitsplatz?
- Welche Ideen bringt er tagtäglich mit?
- Wie verbringt er seine Freizeit?
- Was treibt ihn an?

Ich muß verstehen, daß sie da sind um tagtäglich etwas Neues zu schaffen, mit dem sie sich identifizieren können. Wir identifizieren uns nur mit Ideen und Zielen, die uns eine innere Befriedigung und Erfolgserlebnisse ermöglichen. Erst jetzt kann ich ihn für eine Idee begeistern – erst jetzt kann ich ihn zu einem Qualitätsbewußtsein führen, das herausragende Ergebnisse zuläßt.

Machen Sie jetzt bitte beim Lesen eine Pause. Nehmen Sie sich bitte Zeit für sich selbst. Durchforsten Sie ihre Gedanken zu dem bisher Gelesenen und fragen sich selbst einmal:

- Welche Befriedigung finden Sie in der Arbeit?
- Welche persönlichen Ziele können Sie in der Arbeit erreichen?
- Wie geht es Ihnen an Tagen, an denen Sie das Gefühl haben, nicht das erreicht zu haben, was sie wollten?
- Mit welchen Menschen macht es Ihnen Spaß zusammenzuarbeiten?
- Was spornt Sie in der Arbeit an?
- Welche Werte suchen sie außerhalb der Arbeit?
- Stimmen Ihre „privaten“ und „beruflichen“ Werte überein?
- Treffen Sie Entscheidungen, die mit Ihrem Gewissen übereinstimmen?
- Mit welchen Themen, mit welchen Personen können Sie sich identifizieren?

# Halbe Wahrheiten belasten unser Leben

Einmal verließ der Hodscha sein Haus und begann auf der Straße etwas zu suchen. Seine Frau sah das und fragte ihn: „Was suchst du, Hodscha?“

Er antwortete: „Ich habe meinen Ring verloren, jetzt suche ich ihn.“

Sie fragte weiter: „Wo hast du ihn denn verloren?“

Der Hodscha antwortete: „Drinne im Hause habe ich ihn fallen lassen.“

„Ja, aber warum suchst du dann draußen?“

„Drinne ist's finster und heraußen licht. Wollte Allah, daß ich ihn nur schon wieder gefunden hätte!“

(Hans Ludwig Freese)

Um hohe qualitative Anforderungen zu erreichen, brauche ich Spaß und Freude an der Arbeit. Ich muß mich als ganze Person wohlfühlen und entsprechend wertgeschätzt werden. Gleichzeitig sind in solchen Phasen meine inneren Antennen enorm sensibel und empfangen sofort jeden Reiz aus der Umwelt. Jede Verletzung wird empfangen und gespeichert – jede positive Anregung dringt in uns ein und fängt an zu arbeiten. Mit dem Begriff Selbstzerstörung thematisiere ich einen Bereich, der zunächst auf viele irritierend oder sogar abstoßend wirken kann. Sich selbst zu zerstören zeigt von erheblichen neurotischen Zügen. Dabei möchte ich Bereiche und menschliche Schicksale nicht diskutieren, die sich in der Psychiatrie wiederfinden. Ausgehend von meinem positiven Menschenbild möchte ich mich hier eher mit den kleinen, alltäglichen Selbstzerstörungen befassen, die in kleinem Maße permanent geschehen und ihre Spuren bei uns hinterlassen. Ich glaube wir kennen sie alle:

- mangelnde Konfliktfähigkeit mit Sieger- und Verliererspielen,
- bewußte Falschinformationen,
- egoistische Handlungsweisen,
- Machtspiele,
- „Ober“ sticht „Unter“ Strategien,
- Kompromisse, die wir im Innersten nicht mittragen können,
- usw.

Im Teil 2 des Buches werden die einzelnen Beispiele näher erläutert und Alternativen aufgezeigt.