

AKADalumni Regionaltreffen Süd, 12.10.2002, Schwäbisch Hall

Skript zum Vortrag:

DIE KONSEQUENZEN DES 6. KONDRATIEFF FÜR DAS MANAGEMENT DER „HUMAN RESOURCES“

I. DER 6. KONDRATIEFF¹

Der russische Wissenschaftler Nikolai Kondratieff fand bei seinen Konjunkturforschungen heraus, dass die wirtschaftliche Entwicklung der kapitalistischen Länder nicht nur durch das Auftreten kurzer und mittlerer Konjunkturschwankungen gekennzeichnet ist, sondern dass es auch lange Konjunkturwellen mit einer Dauer von 40-60 Jahren gibt. 1926 veröffentlichte er seine Erkenntnisse und gab damit den Anstoß für eine neue Forschungsrichtung, die inzwischen weltweit unter der Bezeichnung „Theorie der langen Wellen“ bekannt ist. Ihm zu Ehren werden die langen Wellen auch „Kondratieffzyklen“ genannt.

Ursache der langen Wellen ist die Dynamik, die der Marktwirtschaft innewohnt: Jede Produktionsweise stößt einmal an ihre Grenzen; irgendwann ist ein Faktor so knapp, dass weiteres Wachstum zu teuer ist und sich ökonomisch nicht mehr rentiert. Dann setzt ein Suchprozess nach Innovationen ein, um die bestehenden Wachstumsbarrieren zu überwinden. Von einer neuen Basisinnovation ausgelöst, entwickelt sich sodann eine Wertschöpfungskette, die über mehrere Jahrzehnte das Wirtschaftswachstum entscheidend bestimmt und nahezu alle Bereiche der Gesellschaft umfasst. Kondratieffzyklen sind also lang anhaltende Innovationsschübe, die von bahnbrechenden Basisinnovationen ausgelöst werden. Die marktwirtschaftlichen Nationen durchlaufen demzufolge in einem Abstand von 40-60 Jahren tief greifende Reorganisationsprozesse. Wer dieses Muster frühzeitig erkennt und entsprechend handelt, profitiert am meisten vom Schwung der langen Welle. Derzeit befinden wir uns im 5. Kondratieff, der seine Antriebsenergie aus der Entwicklung und Anwendung der Informationstechnik bezieht.

Die langen Wellen der Konjunktur und ihre Basisinnovationen

Basisinnovation	Dampf-Maschine	Stahl	Elektrotechnik	Petrochemie	Informations-technik	?
Bedarf	Bekleidung	Transport	Massenkonsum	Individuelle Mobilität	Information / Kommunikation	?
Zeitraum	~ 1800	~ 1850	~ 1900	~ 1950	~ 1990	~ 20XX
Kondratieffzyklus	1. Kondratieff	2. Kondratieff	3. Kondratieff	4. Kondratieff	5. Kondratieff	6. Kondratieff
<i>Industriegesellschaft (Energie)</i>					<i>Informationsges. (Information)</i>	

Die Kondratieffzyklen überlappen sich teilweise. Sie sind immer verbunden mit Produktivitätsschüben. Am Anfang eines Zyklus steht immer die „Hardware“ im Vordergrund, am Ende die Dienstleistung.

In der Informationsgesellschaft gewinnen die immateriellen Faktoren bzw. die „weichen Phänomene“ mehr und mehr an Bedeutung: Der Wert eines Buches kann nicht aus seinem Gewicht erschlossen werden. Das Betriebsklima eines Unternehmens kann man nicht anfassen, dennoch ist es da. In der Spätphase des 5. Kondratieff arbeiten mehr als 80% der Menschen vorwiegend mit Menschen zusammen; die Schnittstelle Mensch - Mensch wird daher zur wichtigsten Quelle für Produktivität und Wachstum.

¹ Der erste Teil des Vortrags ist eine Zusammenfassung des Vortrags von Leo Nefiodow im Rahmen der Open Space Konferenz von StrategieForum, GABAL und BDVT am 6. Juni 2002 in München. Leo Nefiodow ist einer der bekanntesten Vertreter der Theorie der langen Wellen. Er ist seit 1965 in der Forschung, Entwicklung und Anwendung der Informationstechnologie tätig. Seit 1974 arbeitet er am GMD-Forschungszentrum Informationstechnik / Fraunhofer Gesellschaft in Sankt Augustin.

Wie entsteht Wachstum in der Informationsgesellschaft?

Grundsätzlich kann wirtschaftliches Wachstum über drei Wege beeinflusst werden:

- (1) Arbeit (= Zunahme der Erwerbstätigen): es wird mehr erzeugt, verkauft, konsumiert (Erwerbstätige sind zugleich auch Verbraucher).
- (2) Kapital (=Zunahme des Sachkapitals): dadurch erhöhte Produktion, die allerdings auch nachgefragt werden muss!
- (3) Produktivitätsfortschritte (= Ausbildung, neue Führungs-/Managementkonzepte, politische Rahmenbedingungen etc.): Freisetzung von Ressourcen durch erhöhte Leistung pro eingesetztem Faktor, die genutzt werden können um mehr zu produzieren, zu investieren und zu konsumieren.

Ca. 2/3 des Wachstums (und damit auch neue Arbeitsplätze!) werden durch Innovationen / Produktivitätsfortschritte geschaffen. Diese bedürfen aber vorheriger Investitionen. Zwischen Investitionen und Arbeitslosigkeit besteht daher ein direkter Zusammenhang. Um Arbeitslosigkeit zu reduzieren, genügt es jedoch nicht, einfach irgendwie / irgendwo zu investieren. Investitionen in stagnierenden oder schrumpfenden Märkten schaffen keine zusätzlichen Arbeitsplätze. Um das Arbeitsvolumen zu vergrößern, müssen Investitionen vor allem in Wachstumsmärkte gelenkt werden.

Die USA hatten deshalb ein so phänomenales Wachstum in den 80er / 90er Jahren, weil der Anteil des Wachstumsmarktes Informationstechnologie am Bruttoinlandsprodukt sehr hoch war – viel höher als in Europa, wo die Wirtschaft im Vergleich mit den USA stärker von den alten, wachstumsschwächeren (da stärker durchrationalisierten) Industrien geprägt war. Insbesondere in Deutschland und Japan wurde in den 90er Jahren zu wenig in Basisinnovationen investiert. Der größte Teil der Investitionen wurde für Verbesserungen bestehender Produkte / Verfahren verwendet. Daher kann es nicht überraschen, dass die Arbeitslosigkeit in diesen Ländern stetig angestiegen ist.

Aus der Informationstechnik werden jedoch aufgrund des erreichten hohen Reifegrades schon bald keine entscheidenden Wachstumsimpulse mehr kommen. Die gute Beherrschung dieser Technologie führt inzwischen dazu, dass die neuen Arbeitsplätze, die sie im IT-Sektor schafft, von den Rationalisierungseffekten, die sie in der Gesamtwirtschaft auslöst, weitgehend aufgezehrt werden. So ermöglicht z.B. der elektronische Handel über das Internet den direkten Kontakt zwischen Hersteller / Anbieter und Endkunden und vernichtet dadurch Arbeitsplätze der Zwischenebene. Dies bedeutet, dass die wirtschaftlichen und sozialen Probleme der Zukunft nicht mehr vorrangig mit Hilfe der Informationstechnik zu lösen sind.

Um die Massenarbeitslosigkeit zu verringern und die Krise zu entschärfen, die üblicherweise am Ende eines Kondratieffzyklus auftritt, müsste jetzt kräftig in den 6. Kondratieff investiert werden. Welche Innovationen kommen aber als Träger des nächsten Langzyklus in Frage? Welches sind die Bedarfsfelder der Gesellschaft, die das Potenzial besitzen, einen neuen, langen Aufschwung zu ermöglichen?

Die Kernfrage auf der Suche nach dem 6. Kondratieff lautet:

Wo in der Gesellschaft schlummern heute noch große Produktivitätsreserven? Wo werden Innovationspotenziale ungenügend genutzt?

Auf der Suche nach neuen Innovationen, die voraussichtlich einen Lebenszyklus von 40-60 Jahren und ein Volumen von mindestens 2.000 Mrd. US \$ haben, kristallisierten sich die folgenden Kandidaten heraus: Information, Umwelt, Biotechnologie, Solartechnik und optische Technologien, Gesundheit.

1. Kandidat: Information

Information wird auch im 6. Kondratieff entscheidende Wachstumsimpulse geben. Aber der Informationsmarkt des 6. Kondratieff wird sich deutlich von dem des 5. unterscheiden.

Im 5. Kondratieff begann der Einstieg in die Informationsgesellschaft mit dem Einsatz der Informationstechnik zur Rationalisierung existierender Arbeitsabläufe (Finanzbuchhaltung, Fertigungssteuerung etc.). Das Wachstum basierte auf dem Absatz von Hardware. Diese erste Phase lief Anfang der 80er Jahre aus als sich das Nutzungspotenzial des Universalrechners weitgehend erschöpft hatte.

Die zweite Phase wurde durch den PC geprägt. Die Inkompatibilitäten, die einer Massenvermarktung des Universalrechners zuvor entgegengestanden hatten, wurden nun beseitigt; allgemeine Standards setzten sich durch. Durch gesunkene Preise und leichtere Bedienbarkeit stieg die Zahl der Nutzer erheblich. Mit der Verbreitung des PCs stieg die Nachfrage nach geeigneter Software. Seit den 90er Jahren ist jedoch auch hier das Wachstumspotenzial weitgehend erschöpft.

Einen erneuten Aufschwung brachte jedoch die dritte Phase, die durch die Verschmelzung von Informationsverarbeitung, Telekommunikation, Unterhaltungselektronik und Medien geprägt ist (Multimedia, Internet, Intranets). Das Wachstum des Informationssektors stützt sich in der dritten Phase überwiegend auf den Umsatz mit Informationsdienstleistungen und Inhalten; das Bild als Träger von Informationen setzt sich mehr und mehr durch. Diese dritte und letzte Phase des 5. Kondratieff dürfte jedoch noch vor dem Jahr 2010 auslaufen, da auf mittlere Sicht keine größeren Rationalisierungspotenziale mehr vorhanden sind. Einige der bisherigen Anwendungen der Informationstechnik werden jedoch auch danach noch weiter expandieren, z.B. der Finanz- / Kapitalmarkt und der Markt der Aus- und Weiterbildung.

Der Informationssektor wird auch im 6. Kondratieff **entscheidende Wachstumsimpulse** geben, **aber nicht mehr der Treiber** sein.

2. Kandidat: Umwelt

Die Signale, die die Umwelt aussendet, können nur als dramatisch bezeichnet werden: Viele Wälder sind krank, viele Arten ausgerottet, viele Flüsse und Seen erinnern an Kloaken, die schützende Ozonschicht ist ausgedünnt, allergische Krankheiten nehmen weltweit sprunghaft zu, ebenso Naturkatastrophen wie bspw. Überschwemmungen.

Der Umweltsektor (Lärmverminderung, Energieeinsparung, Luftreinhaltung, Wasser/Abwasser, Abfall/Sonderabfall/Boden, Mess-/Regel-/Analysetechnik) ist ein Markt, der mit 5-10% jährlich wächst (Weltmarkt 2000: 500 Mrd. US \$, Deutschland 2000: 80 Mrd. DM), und in dem beträchtliche Produktivitätspotenziale schlummern (durch Einsparung an Rohstoffen und Energie). Dabei nimmt auch die Sensibilität für Umweltfragen weltweit stetig zu. Selbst in Ländern wie China wurden inzwischen Umweltschutzprogramme gestartet. (In China starben jährlich 300.000 Menschen an Luftverschmutzung, weshalb die Regierung 1996 das erste Umweltschutzprogramm startete.) In Deutschland waren im Jahr 2000 bereits rund 1,3 Mio. Menschen in diesem Sektor tätig, deutlich mehr als in der Automobilindustrie. Ein Weltwirtschaftssystem, das keine Rücksicht auf Natur und Gesundheit nimmt, hat keine Zukunft. An einer vernünftigen Verschmelzung von Ökologie und Ökonomie wird die Welt nicht mehr vorbeikommen.

Der Umweltmarkt ist allerdings so stark reglementiert, dass er nicht seine ganze Dynamik entfalten kann. Er wird daher zwar **eine der Säulen des 6. Kondratieff** sein, **aber nicht die tragende Säule**.

3. Kandidat: Biotechnologie

Die neuen biotechnologischen Verfahren beruhen auf der Erforschung und Nutzung der DNA (also der Trägerin der genetischen Information), die im Jahr 2000 vollends entschlüsselt wurde. Die Anwendungsgebiete der neuen DNA-basierten Biotechnologie sind vielfältig und weitreichend: Sie reichen vom Umweltschutz über die Landwirtschaft und die Ernährungsindustrie sowie die Erschließung regenerativer Energiequellen (z.B. Biomasse) und neuer Informationssysteme (z.B. Biosensoren) bis hin zur Humanmedizin.

Die Basisinnovationen, die den 6. Kondratieff auslösen und tragen werden, müssen in den nächsten 30 Jahren zusammen einen Umsatz von mindestens 2.000 Mrd. US \$ erreichen, sonst können sie die Funktion einer Lokomotive für die Weltwirtschaft nicht ausüben.

Mit einem Umsatz von 30 Mrd. US \$ im Jahr 2000 ist die neue Biotechnologie derzeit noch zu klein, um einen größeren Beitrag in absehbarer Zeit zu übernehmen. Auf längere Sicht ist die Branche jedoch in der Lage, in den nächsten 20 Jahren einen Weltmarkt von über 1.000 Mrd. US \$ zu schaffen und kann deshalb als **eine der Basisinnovationen des 6. Kondratieff** eingestuft werden.

4. Kandidat: Optische Technologien und solare Energie

Kurz gesagt: Es geht hier um die Nutzung des Lichts. Optische Technologien werden heute auf vielfältigste Weise genutzt: in Konsumgütern (z.B. in Videokameras, CD-Playern, Kopiergeräten), im Investitionsgüterbereich (z.B. Laser, Scanner, optische Sensoren), in der Medizintechnik (z.B. Lasertherapie, Röntgenoptik), in der Energietechnik (z.B. Solartechnik, Photovoltaik) und in der Informationstechnik (z.B. optische Speicher). Der Gesamtmarkt erreichte im Jahr 1997 einen Produktionswert von ca. 250 Mrd. US \$.

Die weitere Nutzung des Lichts hat gute Zukunftsaussichten. Optische Technologien sind in der Lage, die heutige Halbleitertechnik und die digitale Informationsverarbeitung in weiten Bereichen zu substituieren. Optische Netztechnologien bieten die besten Voraussetzungen für die Beschleunigung der Datenströme und damit die Verhinderung des Kommunikationskollapses, denn sie sind in der Lage, große Informationsmengen mit Lichtgeschwindigkeit zu übertragen. **Dieser Markt gehört jedoch nicht zum 6. sondern zur Fortentwicklung des 5. Kondratieff.**

Auch die Nutzung der Sonnenenergie (Photovoltaik und Solarthermie) erfährt eine immer stärkere Akzeptanz. Die Wachstumsraten der Solartechnik-Branche lagen in den 90er Jahren bei 20%. Der weltweite Umsatz mit Solarenergie lag im Jahr 98 jedoch erst bei 1 Mrd. US \$. Vom solaren Zeitalter sind wir also ökonomisch betrachtet noch weit entfernt. Damit die bevölkerungsreichen Länder der Dritten Welt eine echte Chance erhalten ihren Lebensstandard zu erhöhen, müssen neue, für diese Länder erschwingliche Energiequellen wie z.B. die Solarenergie erschlossen werden. Auf lange Sicht werden wir also an der breiten Nutzung der Solarenergie nicht vorbeikommen.

Der Markt für Solartechnik wird in den nächsten Jahrzehnten weit überdurchschnittlich expandieren. Ob er allerdings zu einer Basisinnovation des 6. Kondratieff heranwachsen kann, ist derzeit noch ungewiss. Das wird von den weiteren Rahmenbedingungen abhängen. Das Volumen der Branche ist derzeit noch zu klein, um in den nächsten 30-35 Jahren die Rolle einer Lokomotive für die Weltwirtschaft übernehmen zu können.

5. Kandidat: Gesundheit

Was ist Gesundheit überhaupt?

Die WHO definiert Gesundheit wie folgt:

- ✓ Stabiles Selbstwertgefühl
- ✓ Positives Verhältnis zum Körper
- ✓ Freundschaft und soziale Beziehungen
- ✓ Intakte Umwelt
- ✓ Sinnvolle Arbeit und gesunde Arbeitsbedingungen
- ✓ Gesundheitswissen und Zugang zur Gesundheitsversorgung
- ✓ Lebenswerte Gegenwart und begründete Hoffnung auf lebenswerte Zukunft

Produktivitätsreserven schlummern vor allem dort, wo es um wenig strukturierte Arbeitsabläufe / Informationsflüsse und den Umgang mit ungenauem Wissen geht. Diese liegen überwiegend **im psychischen, sozialen und ethischen Bereich**. In diesem Bereich **findet eine Ressourcen-Vergeudung unvorstellbaren Ausmaßes statt**:

- Der weltweite Drogenmarkt erreicht jährlich ein Volumen von etwa 800 Mrd. US \$.
- Für Alkohol wird weltweit mehr ausgegeben als für Forschung (600 Mrd. US \$ / Jahr).
- Angst kostet die Weltwirtschaft jedes Jahr rund 1.000 Mrd. US \$; jeweils ebenso hoch sind die durch Kriminalität sowie durch Korruption / Bestechung entstehenden Kosten.
- Mindestens 30% aller Patienten, die einen Arzt aufsuchen, leiden vorwiegend an seelischen Erkrankungen.
- Depressionen werden nach einer Studie der UNO in den nächsten 20 Jahren die zweithäufigste Todesursache sein.

Auf die USA bezogen:

- 42% der US-Amerikaner leben in Armut, rund 50 Mio. sind nicht krankenversichert, weitere 50 Mio. sind unterversichert.
- Mehr als 50% der Ehen in den USA gehen in die Brüche, 40% der amerikanischen Kinder wachsen nicht bei ihrem leiblichen Vater auf.
- 2% der männlichen Arbeitsbevölkerung der USA saßen 1995 hinter Gittern und 7% standen unter Bewährungsaufsicht.
- Das Wegsperrern eines Kriminellen kostet die USA jährlich etwa so viel, wie jemanden zur Harvard-Uni zu schicken.
- Würde man die Gefängnisinsassen und die vielen, die von der amtlichen Statistik nicht erfasst werden (weil sie im regulären Beschäftigungssystem keine Chance haben oder außerhalb der Legalität beschäftigt sind) berücksichtigen, dann dürfte die Arbeitslosenrate in den USA bei etwa 16% liegen.

Auf Deutschland bezogen:

- In Deutschland geht jeder vierte Millionenbrand in der Wirtschaft auf Sabotage zurück.
- Jeder vierte Deutsche betrügt seine Versicherung.
- Im deutschen Einzelhandel wird mindestens 8 Millionen Mal im Jahr gestohlen.
- 300.000 Minderjährige werden in Deutschland jährlich sexuell missbraucht.
- 60% der deutschen Führungskräfte leiden unter Neurosen wegen Überforderung.
- Der Gesamtverlust, den die deutsche Wirtschaft aus krankheits- und unfallbedingter Abwesenheit sowie durch vorgezogene Renteneintritte aufgrund von Erwerbs- und Berufsunfähigkeit erleidet, belief sich 1994 auf über 400 Mrd. DM.

Addiert man die quantitativ erfassbaren destruktiven Erscheinungen der modernen Gesellschaften so erhält man den Wert von 10.000 Mrd. US \$ pro Jahr. Zum Vergleich: Das Weltsozialprodukt wird im Jahre 2001 knapp 30.000 Mrd. US \$ betragen.

Die Ursachen der weltweiten Destruktivität:

Im Jahr 1931 betrug die Arbeitslosigkeit in Großbritannien 20%, in der Polizeistatistik waren 208 Gewaltdelikte registriert. 1995 lag die Arbeitslosigkeit bei nur 7%, die Zahl der Gewaltdelikte war jedoch auf über 72.000 angewachsen. Bei wesentlichen besseren wirtschaftlichen Bedingungen hat die Gewalt also um mehr als das 360fache zugenommen! Wie kann das sein? Die Briten des Jahres 1995 (und nicht nur die Briten) nahmen sich in größerem Umfang das Recht, selbst zu entscheiden, was recht und was unrecht ist. Die gemeinsamen ethischen Maßstäbe gelten nicht mehr, Wertvorstellungen haben sich verändert. Das moderne Streben nach Selbstverwirklichung und der Zerfall der familiären Bindungen haben die Leitplanken weitgehend zerstört, die früher dem gesellschaftlichen Leben Maßstäbe, Ordnung und Sinn vermittelt haben. Zu diesem destruktiven Aspekt des Wandels haben die modernen Medien entscheidend beigetragen. Tugenden wie Unrechtsbewusstsein, Treue, Gemeinschaftsgefühl, Geduld, Bescheidenheit, Rücksichtnahme spielen eine untergeordnete Rolle. Stattdessen werden Durchsetzungsvermögen, Gewalt, Sensationslust, Macht, Betrug, Mord und andere egoistische Bedürfnisse herausgestellt. Was bliebe vom Fernsehen übrig, wenn man das Thema Gewalt wegließe?

Psycho-soziale Störungen und Erkrankungen als Folge unzureichender innerer Informationsverarbeitung und nicht mehr vorhandener Werte **bilden inzwischen eine erhebliche Barriere für die Fortentwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft**. Ihre destruktiven Auswirkungen – Gewalt / Kriminalität / Drogen, Umweltzerstörung / Energieverschwendung, Ausgaben fürs Militär, Ausgaben für innere und private Sicherheit, Soziale Kosten (Streiks, Arbeitslosigkeit, Zerrüttung von Familien), Gesundheitsschäden etc. - haben in den letzten Jahrzehnten stetig zugenommen.

Die wichtigsten Wachstumsbarrieren sind

- die unzureichende Produktivität der zwischenmenschlichen Beziehungen und
- die ökologischen und gesundheitlichen Schäden, die der Industrialisierungsprozess der letzten 200 Jahre hinterlassen hat!

Schon 10% weniger Destruktivität würden jährlich 1.000 Mrd. US \$ freisetzen und dadurch einen Innovationsschub auslösen, der neue Arbeitsplätze schaffen würde.

Gesundheit im ganzheitlichen Sinne - körperlich, seelisch, geistig, sozial, ökologisch - wird der Träger der nächsten langen Phase der Prosperität sein!!!

Mit den traditionellen Produktivitätssteigernden Mitteln (Technologie, Chemie, Kapital, logisches Fachwissen...) lässt sich Gesundheit im ganzheitlichen Sinne nicht erschließen. Schnellere Computer und bessere naturwissenschaftlich-technische / wirtschaftliche Kenntnisse heilen weder Krankheiten noch vermitteln sie ein stabiles Selbstwertgefühl. **Um Gesundheit im ganzheitlichen Sinne zu erschließen, bedarf es einer wesentlich besseren Qualität im zwischenmenschlichen Umgang und im Umgang mit der natürlichen Umwelt.**

Im 6. Kondratieff steht erstmals in der Geschichte keine Maschine / keine Hardware sondern der Mensch mit seinen seelischen, ethischen und sozialen Potenzialen im Mittelpunkt des Wirtschaftsgeschehens!

Die Wertschöpfungskette des Gesundheitssektors:

Der herkömmliche Gesundheitssektor:

- Medizintechnik, Pharmaindustrie, Ernährung, Krankendienste, Kurbetriebe / Sanatorien...

Dieser Sektor wächst und wächst, zugleich wächst aber auch die Unzufriedenheit!
Warum? Weil es ein „Krankheitswesen“ und kein Gesundheitswesen ist und der Kern des Problems noch nicht erfasst wurde (für Prävention wurde in Deutschland 1999 weniger als 1% der gesamten Gesundheitsmittel ausgegeben). **In diesem System entsteht Wachstum nur, wenn es mehr Kranke gibt! Das ist ein Gesundheitswesen ohne Zukunft!**

Der neu aufkommende Gesundheitssektor:

- Biotechnologie, Umweltschutz, Naturheilverfahren / Naturkost, komplementäre Medizin (Homöopathie, Kinesiologie...), Wellness / Gesundheits-Tourismus, Psychotherapie / Psychiatrie, Betriebliche Gesundheitsdienste, Personal- und Managementberatung, Religion / Spiritualität...

Neu ist vor allem die stärkere Berücksichtigung psychischer und sozialer Gesundheitsfaktoren. Körper, Geist und Seele sowie die Umwelt des Menschen bilden eine Einheit, ein eng vernetztes System. **Hier geht es also um Gesundheit im ganzheitlichen Sinne, d.h. physisch, seelisch, geistig, sozial, ökologisch.**

Bisher wurde ein großer Teil der Kosten im Gesundheitswesen sozialisiert. Diese Praxis dürfte bald ihre Grenzen erreicht haben. Nicht nur die Kranken werden nach und nach einen höheren Anteil der Kosten mittragen müssen, auch die private Wirtschaft wird in Zukunft in zunehmendem Maße an den Behandlungskosten jener Krankheiten beteiligt werden, die von ihren Produkten verursacht werden (z.B. Tabakindustrie, chemische Industrie).

Wichtiger als die Erkennung und Behandlung von Krankheiten wird die Hinwendung zur Gesundheit werden – also Prävention und Gesundheitsförderung. Die Krankenkassen werden sich zu Gesundheitskassen entwickeln müssen. **Es wird zu einem Paradigmenwechsel von einer auf Krankheiten ausgerichteten kurativen Medizin zu einer auf Prävention bedachten gesundheitsfördernden Medizin kommen.** Anders ist die wichtigste Wachstumsbarriere am Ende des 5. Kondratieffs nicht zu überwinden und die wachsenden Kosten, die durch das Älterwerden der Menschen entstehen, nicht unter Kontrolle zu bringen.

Da das etablierte Gesundheitswesen zu stark naturwissenschaftlich-technisch orientiert ist und seine Aktivitäten weniger auf die Erforschung von Krankheitsursachen als auf die Beseitigung von Symptomen ausgerichtet ist, wird sich der neue Markt wahrscheinlich auch nicht dort entfalten. **Die meisten Innovatoren werden von außerhalb des medizinischen Establishments kommen:** Unternehmensberater, private Seminarveranstalter, selbständige Psychotherapeuten, private Kliniken und Hotels, Personalabteilungen der Privatwirtschaft etc.

Unterschiede zwischen dem 5. und dem 6. Kondratieff:

5. Kondratieff	6. Kondratieff
Zentrale Rolle von Informatik / Informationstechnik	Zentrale Rolle der psycho-sozialen Kompetenz
Rationalisierung gut strukturierter Arbeitsabläufe	Rationalisierung wenig strukturierter Arbeitsabläufe
Computergestützter Umgang mit sicherem Expertenwissen	Computergestützter Umgang mit ungenauem Wissen
Optimierung von Energie- und Informationsflüssen in Organisationen	Optimierung von Informationsflüssen im und zwischen Menschen
Optimierung von Informationsflüssen zwischen Mensch und Maschine	Organisation der zwischenmenschlichen Beziehungen
Vorherrschende „Entweder-oder-Logik“	Wachsende Bedeutung eines „Sowohl-als-auch-Verhaltens“

Die Schlüsselqualifikation der Menschen im 6. Kondratieff:

In der Industriegesellschaft waren Investitionen in bessere Maschinen sehr wichtig. In der Informationsgesellschaft kommt es aber nicht mehr primär auf „Hardware“, sondern auf produktive und effiziente Informationsflüsse an. Diese werden hauptsächlich durch bessere/s

- ✓ Ausbildung
- ✓ Zusammenarbeit
- ✓ Management
- ✓ Organisation
- ✓ Gesundheit
- ✓ Motivation
- ✓ Forschung
- ✓ politische Entscheidungen

kurz: durch bessere menschliche Fähigkeiten erreicht.

Der wichtigste Produzent, Anbieter, Träger, Übermittler, Anwender und Konsument von Informationen ist der Mensch. Deshalb wird der Mensch in der Informationsgesellschaft auch immer stärker zum produktivitätsbestimmenden Faktor. Für seine Produktivität ist eine gute Fachausbildung nach wie vor unverzichtbar; auch leistungsfähige Computer, Organisationen, Netze etc. sind nach wie vor wichtig. Es muss aber etwas hinzukommen, das bisher in dieser Art nicht unbedingt benötigt wurde:

Kompetenz in der Gewinnung, im Austausch und in der Verwertung von Informationen.

Für eine produktivere Nutzung von Informationen sind die Menschen jedoch nicht gut vorbereitet. Die Schäden und Verluste, die durch Angst, Misstrauen, Mobbing, Streit, Demotivation, Aggression, Drogen, Kriminalität – also durch seelische und soziale Störungen verursacht werden, behindern die Weiterentwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft. Für eine höhere Produktivität der Informationsgesellschaft wird vor allem eine bessere psychosoziale Gesundheit benötigt.

Im Westen neigt man jedoch immer noch dazu, Produktivität mit der Brille der Industriegesellschaft zu betrachten und weiterhin auf die herkömmlichen, überwiegend „harten“ Faktoren zu setzen: Maschinen, Technologien, Umorganisation, Entlassungen. **Die größte Wachstumsbarriere liegt jedoch im „weichen“ Bereich: die unzureichende Produktivität der zwischenmenschlichen Beziehungen!**

Kooperationsfähigkeit ist die Schlüsselqualifikation der Menschen im 6. Kondratieff! Die Fähigkeit zu Vergeben und die Fähigkeit zu Versöhnen bzw. die Fähigkeit mit Destruktivität umzugehen wird zur wichtigsten Kompetenz!

Kooperationsfähigkeit geht einher mit Kommunikation, aber diese steht nicht an erster Stelle, denn nicht alle, die gut kommunizieren, arbeiten auch gut mit anderen zusammen!

Lösungsansätze auf Unternehmensebene: Wie kann das produktive und kreative Potenzial der Mitarbeiter besser als bisher erschlossen werden?

Nach Leo Nefiodow wird die **Arbeitsproduktivität** grundsätzlich von drei Faktoren bestimmt:

1. **Arbeitsteilung (→ Fach- und Methodenkompetenz)**
2. **Zusammenarbeit (→ Kooperationsfähigkeit)**
3. **Einsatzbereitschaft**

Die Säulen der Arbeitsproduktivität



Arbeitsteilung ist unumgänglich, wenn eine Aufgabe nicht von einer Person allein bewältigt werden kann. Die damit verbundene Spezialisierung erfordert die Aneignung der zur Durchführung der jeweiligen Teilaufgabe notwendigen **Fach- und Methodenkompetenz**.

Wird eine Aufgabe arbeitsteilig erledigt, müssen die Einzelbeiträge durch Zusammenarbeit zum gewünschten Gesamtergebnis zusammengeführt werden. Der zweite Faktor, der die Arbeitsproduktivität bestimmt, heißt deshalb **Kooperationsfähigkeit**.

Um eine hohe Produktivität zu erreichen, genügt es aber nicht, dass die Arbeitsteilung gut organisiert ist und die Mitarbeiter das notwendige Spezialwissen haben und kooperativ sind. Sie müssen auch bereit sein, diese Fähigkeiten einzusetzen. **Einsatzbereitschaft** ist daher die dritte Säule der Arbeitsproduktivität.

Arbeitsteilung / Spezialisierung ist ein Bereich, den wir gut beherrschen. Das Spektrum an Methoden und Werkzeugen zur arbeitsteiligen Organisation von Arbeitsprozessen und die Vermittlung des entsprechenden Fachwissens ist groß: Es reicht von Lean Management über TQM und Workflow-Systemen bis hin zum Profit Center. Die Produktivitätssteigerungen, die damit erzielt werden können, sind groß, haben jedoch volkswirtschaftlich betrachtet den Nachteil, dass sie zur Einsparung von Arbeitsplätzen führen. Unabhängig davon laufen die Methoden zur Steigerung der Fach- und Methodenkompetenz ins Leere, wenn die anderen beiden Faktoren nicht hinzukommen: Was nützt der beste Fachmann, wenn er permanent im Clinch mit seinen Kollegen liegt und frustriert ist?

Zwischen der Fachkompetenz und den anderen beiden Produktivitätsfaktoren Kooperationsfähigkeit und Einsatzbereitschaft besteht darüber hinaus ein wesentlicher Unterschied: Fachkompetenz ist eine kognitive Fähigkeit, die notfalls auch eingekauft werden kann (z.B. bei Unternehmensberatern). Kooperationsfähigkeit und Einsatzbereitschaft hingegen sind keine kognitiven, sondern psychosoziale und ethische Fähigkeiten. Bei ihnen geht es nicht um logisches Denken, sondern um die Qualität des Verhaltens. Wie wohlwollend gehe ich mit anderen Menschen um? Akzeptiere ich die Kollegen, den Vorgesetzten, die Mitarbeiter, die Kunden etc. wirklich oder missbrauche ich sie nur, um meine eigenen Ziele zu erreichen? Im Gegensatz zur Fachkompetenz kann man Kooperationsfähigkeit und Einsatzbereitschaft nicht von außen einkaufen. Jedes Unternehmen muss sie selbst entwickeln. Und um sie zu entwickeln, muss man die Herzen der Mitarbeiter gewinnen – so schwülstig das auch immer klingen mag. Dies macht es erforderlich, dass sich der Fokus der Unternehmen von der Kunden- auf die Mitarbeiterorientierung verschiebt. Unternehmen müssen an erster Stelle das Potenzial ihrer Mitarbeiter fördern, denn nur dann gibt es in der Folge zufriedene Kunden!

II. DIE KONSEQUENZEN FÜR DAS MANAGEMENT DER „HUMAN RESOURCES“²

Was bedeutet das bisher Gesagte für mich als Arbeitgebervertreter (Führungskraft / Personaler)?

- **Dass es mein primäres Anliegen sein sollte, die Einsatzbereitschaft und Kooperationsfähigkeit meiner Mitarbeiter zu fördern.**

Nur wie???

1. Wie kann ich die Einsatzbereitschaft meiner Mitarbeiter fördern?

Warum werden Menschen aktiv, warum setzen sie sich überhaupt für etwas ein?

Sigmund Freud sah den Hauptmotor menschlichen Handelns in seinen biologisch festgelegten Trieben und dem Versuch, Konflikte, die sich aus diesen persönlichen Bedürfnissen und den teilweise gegenläufigen Forderungen der Gesellschaft nach sozial angepasstem Verhalten ergeben, zu lösen. Biologisch orientierte Psychologen sehen die Ursache für menschliches Verhalten im genetischen Programm, im Gehirn, im Nervensystem oder im endokrinen System. Für behavioristisch orientierte Forscher ist menschliches Verhalten eine Reaktion auf Reize aus der Umwelt, und die evolutionäre Psychologie sieht in menschlichem Verhalten das Ergebnis von Anpassungsprozessen während der Menschheitsgeschichte. Das dominierende Modell der wissenschaftlichen Psychologie, die kognitive Psychologie, definiert Verhalten als Ergebnis eines Informationsverarbeitungsprozesses.

Bleibt noch **die humanistische Psychologie**, die in den letzten Jahrzehnten zunehmend an Bedeutung gewonnen hat. Sie geht davon aus, dass Menschen von Natur aus aktive Wesen sind, die nach der optimalen **Verwirklichung ihrer Möglichkeiten** streben. Sie nimmt an, dass jeder Mensch ein großes Aktionspotenzial hat, das nach Entfaltung drängt. Alle Menschen wollen sich erproben, etwas gestalten, leisten und bewirken. Dieses „Wollen“ ist zwar von Mensch zu Mensch unterschiedlich stark ausgeprägt, aber ein gewisses Maß an „Wollen“, d.h. ein gewisses Maß an Schaffenskraft ist prinzipiell vorhanden und sucht sich ein Thema bzw. ein Ziel, an dem es sich entfalten kann.

Stellt sich die Frage, wie Unternehmen dieses prinzipiell vorhandene „Wollen“ ihrer Mitarbeiter für sich gewinnen können? Da Menschen sich der humanistischen Psychologie zufolge so verhalten, dass ihr Selbstkonzept – also ihre eigenen Wertvorstellungen, Interessen, Bedürfnisse – zur Entfaltung kommt, wird jeder von außen kommende Versuch der Fremdsteuerung intern danach geprüft, ob er dazu beiträgt das eigene Selbstkonzept zu stärken oder nicht. Einsatzbereitschaft basiert also immer auf einer Entscheidung der jeweiligen Person und kann nicht erzwungen werden. Unternehmen können ihre Mitarbeiter demnach zwar beeinflussen, aber nicht steuern. **Volles Engagement bekomme ich als Unternehmen also nur dann, wenn ich es schaffe, die Arbeit so zu gestalten, dass sie das Selbstkonzept der einzelnen Mitarbeiter stärkt!**

Leistung ergibt sich immer aus dem Zusammenspiel von Leistungs-Bereitschaft (Wollen), Leistungs-Fähigkeit (Können) und Leistungs-Möglichkeit (Dürfen). Da der Mensch zwar beeinfluss- aber nicht steuerbar ist, ist die **Leistungs-Bereitschaft** weitgehend Sache des einzelnen Mitarbeiters, für die er verantwortlich gemacht werden kann. Für mich als Unternehmensvertreter heißt das im Klartext: Leistungs-Bereitschaft kann ich von außen nicht „herbei zaubern“, weil ich andere nicht langfristig von außen zu etwas motivieren kann, was sie von sich aus nicht wollen. Zerstören kann ich die vorhandene Leistungs-Bereitschaft meiner Mitarbeiter aber sehr wohl! Kernaufgabe der Unternehmensführung muss demzufolge die Vermeidung von Demotivation sein.

² Der zweite Teil des Vortrags reflektiert meine eigenen Überlegungen zu den Konsequenzen der Aussagen Leo Nefiodows für das Management der „Human Resources“. Mit meinen Überlegungen möchte ich Denkanstöße geben und andere Menschen dazu anregen, selbst über die Konsequenzen des Gesagten nachzudenken.

Die **Leistungs-Fähigkeit** hingegen liegt in beider Verantwortung: Das Unternehmen kann anregen, aber der Mitarbeiter muss auch lernen wollen und können. Die **Leistungs-Möglichkeit** schließlich liegt primär in der Verantwortung des Unternehmens, denn von den Rahmenbedingungen der Arbeit hängt es ab, ob der einzelne Mitarbeiter sein Potenzial auch wirklich entfalten kann oder nicht.

Tendiert auch nur eine dieser drei Variablen gegen null, geht die Leistung insgesamt gegen null. Wenn zum Beispiel das „Dürfen“ beschränkt ist, stirbt langsam auch das „Wollen“ und irgendwann vielleicht auch das „Können“. Aufgrund dieser wechselseitigen Bezogenheit der drei Faktoren muss ich also als ein Unternehmen, das die Leistungs-Bereitschaft bzw. das „Wollen“ fördern will, gleichzeitig auch das „Können“ fördern und vor allem das „Dürfen“ ermöglichen. Mein Hauptansatzpunkt muss jedoch das „Dürfen“ sein, da dieses fast komplett in meiner Verantwortung als Unternehmen liegt. Anders ausgedrückt: **Als Unternehmensvertreter tue ich gut daran, mich darauf zu konzentrieren, Bedingungen zu schaffen, die die Mitarbeiter so wenig wie möglich demotivieren, und die es ihnen ermöglichen, ihre individuellen Selbstkonzepte zu entfalten** - oder anders ausgedrückt: einen Kontext, in dem es ihnen Spaß macht, sich einzubringen.

So, und jetzt ein paar Vorschläge wie dies in der Praxis aussehen könnte:

Rekrutierung:

- **Mitarbeiter primär nach ihrem Potenzial und ihrer Leistungsbereitschaft auswählen statt nach ihrem zum Zeitpunkt der Rekrutierung vorhandenen Wissen und ihren Erfahrungen!**

Potenzial =

kognitive Fähigkeiten (Zahlendenken, Sprachverständnis, Einfallsreichtum, Gedächtnis, Kombinationsfähigkeit, Logik, Urteilsfähigkeit, Abstraktionsvermögen...) und soziale Fähigkeiten (Empathie, Kommunikations-, Konflikt-, Kooperations-, Konzentrations-, Kritik-, Teamfähigkeit, Verantwortungsbewusstsein, Zuverlässigkeit, Hilfsbereitschaft, Integrität...)

Leistungsbereitschaft =

Antrieb, Wille, Motivation, Veränderungsbereitschaft, Commitment... = das Ausmaß des individuellen „Wollens“

Warum?

Je größer das Potenzial des Mitarbeiters, desto größer die Chance, dass die von ihm angestrebte Entfaltung seines Selbstkonzepts/Potenzials auch auf längere Sicht gesehen mit den Unternehmensinteressen vereinbar ist.

Dee Hock (Gründer von VISA):

„Hire and promote first on the basis of integrity; second, motivation; third, capacity; fourth, understanding; fifth, knowledge; and last and least, experience. Without integrity, motivation is dangerous; without motivation, capacity is impotent; without capacity, understanding is limited; without understanding, knowledge is meaningless; without knowledge, experience is blind. Experience is easy to provide and quickly put to good use by people with all the other qualities.“

Arbeitsorganisation:

- **Jobs für Menschen gestalten, statt Menschen für Jobs einstellen!**

Das bedeutet, die einzelnen zu besetzenden Stellen an die Stärken und Interessen der Mitarbeiter anzupassen statt die Mitarbeiter in bestimmte vordefinierte Stellenbeschreibungen hineinzuzwängen wo ein Teil ihrer Talente vielleicht gar nicht zum Tragen kommt.

Deshalb: Statt Stellenbeschreibungen nur Rollenbeschreibungen oder sogar nur die Kernaufgaben eines Teams und die dafür benötigten Potenziale / grundlegenden Verhaltenstendenzen definieren.
Message: Wir brauchen dich als Mensch - mit allem, was du einbringen kannst!

Warum?

Wer seine Talente einbringen und seine Stärken ausleben darf, und damit etwas bewirken kann, hat mehr Erfolgserlebnisse - und Erfolgserlebnisse motivieren zu mehr und erhöhen die Einsatzbereitschaft! Je besser Aufgaben und Stärken aufeinander abgestimmt sind, umso häufiger kommt es zu Erfolgserlebnissen – und umso mehr steigt die Motivation. Smarte Unternehmen nutzen die Talente ihrer Mitarbeiter konsequent indem sie die Aufgabenverteilung / Stellenbesetzung an den individuellen Stärken der einzelnen ausrichten.

Jim Collins (Autor von „Good to Great“):

„The idea behind a culture of discipline is that you have people who understand they have a responsibility, not a job, and they have freedom within the context of that responsibility... I never assigned tasks to my research team... The way it worked was that... I'd get the great whos and put the research tasks up on the board, broken into components: companies to research and analogies to create. Then I'd pass an envelope around the table containing draft numbers, and everyone took one. Whoever had the lowest number would have the first round draft pick – what piece of the project he or she wanted to do. Eventually, everyone got four units of work. So, I actually never assigned the work. Everybody used their draft picks, and they could trade...“

Arbeitsorganisation:

- **Organisationspläne, Betriebliche Richtlinien und Hierarchien reduzieren!
Handlungsspielräume vergrößern: Selbst entscheiden, selbst handeln, selbst kontrollieren! Ort und Zeit der Arbeit die Mitarbeiter selbst bestimmen lassen!**

Warum?

Im Zeitalter der Ich-AG verlangen die Mitarbeiter mehr und mehr, dass sich ihr Arbeitgeber auf ihre Bedürfnisse einstellt. Das Gefühl, als Individuum vom Unternehmen anerkannt zu werden wird von immer mehr Menschen gefordert. Dort, wo der Einzelne nicht als ganze Person angenommen wird, kommt es nicht selten zur inneren Kündigung. Und zur Flucht in die Freizeit – wo der Mitarbeiter jenen Freiraum findet, der sein Persönlichkeitspotenzial nicht auf das eines Erfüllungsgehilfen reduziert. Mitarbeiter wollen von Unternehmen ernst genommen werden. Dazu gehört vor allem, dass sie individuelle Freiräume erhalten und auch nutzen dürfen. Zu viele Regelungen beschneiden außerdem die Flexibilität der Mitarbeiter und stärken die Tendenz zum Festhalten am einmal „Erworbenen“ statt zur Entfaltung des Vorhandenen. Sie verringern die Flexibilität der Mitarbeiter, erschweren die Umorientierung auf neue Aufgaben und Märkte und verzögern Innovationen.

Dr. Alfons Schröer / Abteilungsleiter im BKK-Bundesverband:

„Nur in wenigen Fällen geht es um Ergonomie oder Arbeitsschutz... Es sind vielmehr Führungsprobleme und Unstimmigkeiten in der Kommunikation, die dafür sorgen, dass die Beschäftigten sich nicht wohl fühlen. Konflikte, Misstrauen oder inkonsistente Befehle sind die wesentlichen Auslöser für kranke Mitarbeiter. So hat eine Untersuchung des BKK-Teams Gesundheit die Kosten arbeitsbedingter Erkrankungen betrachtet: Das Ergebnis war, dass hoher Arbeitsdruck in Kombination mit geringen Handlungsspielräumen den zweitgrößten Kostenfaktor generierte: rund 20 Mio. Euro pro Jahr... Es ist auf jeden Fall sinnvoll, sich eher mit den Strukturen im Unternehmen zu beschäftigen, als irgendwelche Fitnessprogramme zu erarbeiten.“

Benefits:

- **Den Mitarbeitern Wahlmöglichkeiten bieten und sie die Benefits auswählen lassen, die für ihre individuellen Selbstkonzepte relevant sind!**

Warum?

Mitarbeiter erwarten heutzutage mehr und mehr, dass sich ihr Arbeitgeber auf ihre Bedürfnisse einstellt. Nicht alle Mitarbeiter finden aber alle Benefits gleichermaßen interessant! Für den einen mag bspw. das Fehlen einer BAV oder eines Dienstwagens ein K.O. - Kriterium bei der Arbeitgeberauswahl sein, während ein anderer sich kaum etwas daraus macht. Indem ich als Unternehmen einen „Korb“ an Wahlmöglichkeiten anbiete, stelle ich sicher, dass die Benefits für die einzelnen Mitarbeiter auch relevant sind. Auf diese Weise vermeide ich, dass „Geld zum Fenster rausgeschmissen wird für Benefits, die bei einzelnen Mitarbeitern zu keiner besonderen Anerkennung führen.

Benefits:

- **Innerhalb der Wahlmöglichkeiten neben den üblichen auch neue Benefits anbieten, die geeignet sind, die Gesundheit der Mitarbeiter zu fördern (z.B. Erholungsräume, Sportangebote, Verbesserung der Qualität des Kantinenessens, Beratung bei beruflichen und privaten Problemen...)!**

Warum?

Zum Selbstkonzept von immer mehr Menschen gehört die Balance zwischen Arbeit und Privatleben sowie gesundheitliches Wohlbefinden.

Personalentwicklung:

- **Keine Defizitorientierte PE! Schwächen akzeptieren, Stärken stärken! Kein Erziehen von Mitarbeitern, sondern ein Fördern von Potenzialen!**

Unternehmen sollten sich im Rahmen der Personalentwicklung darauf konzentrieren, die Stärken ihrer Mitarbeiter auszubauen statt deren Schwächen auszumerzen – indem sie die Mitarbeiter nicht zu verbiegen versuchen, sondern gezielt deren Stärken nutzen.

Warum?

Eine Defizitorientierte Personalentwicklung ist eine exzellente Methode, mittelfristig durchschnittliche Mitarbeiter zu „produzieren“! Denn: Wenn man sich mit seinen Schwächen beschäftigt, wird man dort, wo man gut ist, mangels Praxis über kurz oder lang auch schwächer, mit der Folge, dass man dann insgesamt nur noch Durchschnitt ist. Sich mit den eigenen Schwächen zu beschäftigen ist außerdem demotivierend und damit auch leistungsabträglich!

Reinhard Sprenger:

„Im alten Paradigma schafft die Organisation sich Menschen, die sich ein- und anpassen. Im Menschen sieht man ein Mittel zum Zweck: vordefinierte Stellen zu besetzen, fremdgesetzte Aufgaben zu lösen, die Erfordernisse der Organisation zu erfüllen... Es regiert der Kollektivsingular: Die Belegschaft, die sowieso nur die Räume dreckig macht. Die Human Resources, die man verbraucht und erneuert. Oder eben das Personal... Irritationsfest glaubt man an Organisation, Struktur, Kontrolle, Planung, ISO 9000. Und nichts ist so unangenehm wie die Unkalkulierbarkeit des Individuums – weshalb die Personalarbeit ein Instrument nach dem anderen ausschwitzt, um den Einzelnen vergleich-, anpass- und austauschbar zu machen... Man versucht die menschliche Komplexität in viereckige Kästchen zu packen. One size fits all... Das Problem ist: Wir finden keine viereckigen Menschen! Menschen passen nicht genau in Kästen; einiges bleibt im Wortsinne unerfüllt, ist defizitär. Einiges ist auch übermäßig vorhanden, hängt über, bleibt außen vor. Auf die Soll-Ist-Wert-Abweichung reagiert die Organisation mit entschiedenem Veränderungswillen. Allerdings soll nicht die Organisation verändert werden, sondern der Mensch. Man fragt nicht „Was kann der Mitarbeiter?“, sondern „Was kann er nicht?“ Man holt den Schraubendreher heraus, heftig entschlossen, individualpsychologische Erbkrankheiten zu besiegen. Rigoros schreitet man zur Veränderung jener Eigenschaften, die man für verbesserungsfähig hält. Die Vorlage für das Endprodukt bilden irgendwelche Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit oder schlicht – man selbst... Viele Unternehmen glauben immer noch, sie könnten ihre Mitarbeiter zum Erfolg kontrollieren... Unzählige Unternehmen gleichen der Pathologischen Abteilung im Krankenhaus – sie fokussieren Fehler, Schwächen, Kosten. Als geordnet gilt, wo die Alternative vernichtet ist. Individualität wird allenfalls in homöopathischen Dosen unter Kontrolle der Personalabteilung erträglich empfunden... Den Menschen heute ist jedoch an ihrer Individualität gelegen, sie sind selbstbewusster, besser ausgebildet, mit größeren Freiräumen und unter den Bedingungen verinnerlichter Demokratie aufgewachsen... Und auch die Kunden werden immer unterschiedlicher, kapriziöser, wechselhafter. Man denke nur an die Konjunktur des Wortes „maßgeschneidert“. Bewältigen lässt sich diese Komplexität nur durch Commitment, Kreativität und Unternehmertum, Erfolgsfaktoren also, die eng an die Person, nicht etwa an die Organisation gebunden sind... Manager sollten umdenken und ihr Unternehmen rund um die Talente und das Können ihrer Mitarbeiter aufbauen... Statt Großprogrammen, die über das ganze Unternehmen ergossen werden, brauchen wir Wahlmöglichkeiten. Individuelle Führung erkennt das Anderssein des Anderen an. Sie nimmt Unterschiede wahr und ernst... Sie verzichtet auf jede erzieherische Haltung. Sie richtet sich eher nach den Talenten und Neigungen der Mitarbeiter statt nach dem Organigramm. Sie ebnet das Unverwechselbare nicht mit Leitbildern und Instrumenten ein. Sie führt keine Schwächendebatte, sondern baut auf Stärken. Sie schraubt nicht an den Menschen herum, sondern setzt sie klug ein... Doch damit tut man sich schwer im Land der Gleichstellungsbeauftragten... Wo die Regulierungswut herrscht, gibt es wenig Neigung, das Besondere zur Geltung zu bringen...“

2. Wie kann ich die Kooperationsfähigkeit meiner Mitarbeiter fördern?

Warum brauchen wir überhaupt Kooperation?

Durch die technologische Entwicklung und die damit verbundene Zunahme der „Kopfarbeit“ findet Arbeit immer häufiger im Kontext von Projekten, Netzwerken, Arbeitsgruppen, Joint Ventures, Allianzen etc. statt. Durch die damit einher gehenden vielfältigen Interaktionen können Aufgaben praktisch nur durch gute Zusammenarbeit erfolgreich bewältigt werden. Gute Zusammenarbeit wird mehr und mehr zu einer Überlebensfrage!

Über die Notwendigkeit von Kooperation - ein Beispiel aus der textilen Kette:

Problem - Synchronisation von Anlieferung und Abverkauf:

- Ein Großteil (ca. 60%) der Ware wird weit im Voraus geordert. Trends sind zu diesem Zeitpunkt nur teilweise absehbar und werden deshalb häufig nicht erkannt. Folge: Volle Lager mit falscher Ware. Hinzu kommt: „Richtige“ Ware ist auf die schnelle nicht zu bekommen. (Konfektionäre kommen selbst nicht schnell genug an die benötigten modischen Stoffe. Außerdem sind die Kapazitäten der Vorstufen in Europa sehr klein – kleine / feine Weber gibt es teilweise nicht mehr, weil lukrative Großaufträge von den Konfektionären in der Vergangenheit oft nach Fernost gegeben wurden.)
- Ein Großteil der Order kommt innerhalb weniger Wochen Anfang des Jahres bzw. im Spätsommer und muss auch zu diesem Zeitpunkt bezahlt werden. Bis zum Verkauf vergehen aber noch rund 4-5 Monate. Folge: teure Kapitalbindung, Liquiditätengpässe.

Was machen die erfolgreichen „Vertikalen“ (Zara, H & M, GAP...) besser?

Weben, Färben, Konfektionieren geht bei Zara & Co. auch nicht schneller. Aber: Die Vertikalen haben einen reibungslosen Infloss vom POS bis zu den Vorstufen. Ihr Vorteil liegt also in der Schnelligkeit ihrer Kommunikations- und Entscheidungswege.

Die Interessen der Parteien:

Handel	Konfektionäre	Vorstufen (Spinner, Weber, Ausrüster)
Will so nah wie möglich am Verkaufszeitpunkt ordern. →	← Möchten Orderbücher so früh wie möglich voll haben.	← Möchten ihre teuren Maschinen so lange wie möglich ohne Unterbrechung auslasten.
Möchte Ware bei Nichtverkauf an Konfektionär zurückgeben. →	← Möchten Abverkaufsrisiko dem Handel überlassen.	← Möchten den Aufwand für die Umrüstung der Maschinen gering halten (→ Großaufträge).
Will große Lager vermeiden. →	← Wollen große Lager vermeiden. →	← Wollen große Lager vermeiden.
	Möchten Vororder reduzieren. →	
	Möchten schnelle Lieferungen mit aktueller Ware (=Stoffe). →	
	Verlangen große Lager. →	

Lösung:

- Die Industrie braucht den Input vom POS, der Handel die Gewissheit, dass die Industrie zur richtigen Zeit die richtigen Themen liefert.
- Durch gemeinsame Artikel- und Programmentwicklung von Vorstufen und Konfektionären könnten die Abläufe harmonisiert / verkürzt und die Risiken gleichmäßiger verteilt werden.
- Durch gemeinsame Flächenbewirtschaftung von Handel und Konfektionären könnten auch hier Kosten eingespart (z.B. würden teure Musterkollektionen / Musterungen entfallen, ebenso Investitionen in Showrooms), Chancen genutzt (durch das frühzeitigere Erkennen von Trends) und Risiken gleichmäßiger verteilt werden. Dies funktioniert jedoch nur, wenn der Handel den Konfektionären Vertrauenslimits erteilt, wenn die Konfektionäre wirtschaftliche Ziele garantieren, und wenn beide Seiten gemeinsam planen und ihre Verkaufs- und Bestandsdaten offen elektronisch austauschen.
- **Fazit: Man braucht sich. Leben und leben lassen müsste eigentlich das Motto sein. Man müsste neue Strukturen schaffen, besser / offener miteinander kommunizieren, einander Vertrauen und wirklich miteinander kooperieren!**

Wie das Beispiel aus der textilen Kette zeigt, haben die Beteiligten eines Projekts häufig nicht dieselben Interessen. Deshalb **geht Kooperationsfähigkeit zwingend einher mit Konfliktfähigkeit**.

Als Person konfliktfähig zu sein heißt...

- Konfliktpotenziale in sich selbst und in der eigenen Umgebung möglichst früh und deutlich wahrzunehmen.
- Zu verstehen, welche Mechanismen zur Eskalierung von Konflikten führen.
- Die eigenen Interessen zum Ausdruck bringen zu können, ohne die Situation zu verschlimmern.
- Mittel und Wege zur Klärung von Standpunkten zu kennen.
- Zu erkennen, wo die eigenen Grenzen im Konflikt liegen und wo es daher hilfreich ist, sich Hilfe von außen zu holen.

Über Konflikte...

Konflikte zwischen Mitarbeitern untereinander, Mitarbeitern und Vorgesetzten, verschiedenen Abteilungen / Bereichen, dem Betriebsrat und der Geschäftsführung etc. gehören zur betrieblichen Realität. Sie können gravierende Störungen des Betriebsablaufs nach sich ziehen. In jedem Fall beeinflussen sie das Arbeitsklima und wirken sich auf die Effektivität von Organisationen aus.

Dabei sind Konflikte an sich nichts Negatives. Im Gegenteil: Ohne Konflikte gibt es keinen Fortschritt. Innovationen entstehen nur, wenn unterschiedliche Meinungen offen miteinander konkurrieren. Wenn Gruppen zu harmonisch sind werden sie leicht blind für die eigenen Schwächen. Wenn ein Team effektiv sein soll, müssen seine Mitglieder deshalb auch konstruktiv miteinander streiten können.

Kränkungen können jedoch sehr leicht geschehen und müssen noch nicht einmal beabsichtigt sein. Da kann es schon genügen, dass der Kollege sich in der Kantine an einen anderen Tisch gesetzt oder morgens in der U-Bahn über einen hinweg gesehen hat. Der Empfänger einer Botschaft interpretiert diese immer von seinem Horizont aus. Wer für den einen ein Kotzbrocken ist, kann für jemand anderen ein netter Kerl sein. Der eigene Standpunkt ist eben relativ!

Konstruktive Zusammenarbeit in einem eingespielten Team – was in der Theorie einfach klingt, scheitert in der Praxis ziemlich häufig. Wo unterschiedliche Persönlichkeiten mit unterschiedlichen Wahrnehmungen aufeinanderprallen, sind Konflikte vorprogrammiert. Mit der Folge, dass wertvolle Energien nicht in den Job fließen! Einzelne Mitarbeiter können sich gegenseitig derart blockieren, dass die Produktivität ganzer Abteilungen darunter leidet. Und ein schlechtes Arbeitsklima wiederum hat schon so manchen Mitarbeiter zur Kündigung getrieben...

So weit muss es aber nicht kommen! **Das Ausmaß der jeweiligen positiven oder negativen Konfliktfolgen hängt im Wesentlichen von der Konfliktkultur eines Unternehmens ab.** Aus konkurrierenden Kollegen werden zwar vielleicht keine Freunde werden, aber die Bereitschaft und Fähigkeit zu kooperativem Verhalten lässt sich durchaus fördern!

Dabei kann ich als Unternehmer/n sicher sein, dass sich die Verbesserung der Kooperationsfähigkeit/-bereitschaft auch positiv auf meinen unternehmerischen Erfolg auswirken wird. Denn in der Wohlstandsgesellschaft von heute kaufen Verbraucher nicht nur Produkte, sondern auch Werte. Im Informationszeitalter verbreiten sich schlechte Nachrichten über ein Unternehmen - wie z.B. ein schlechtes Betriebsklima - unter Umständen gleich um den gesamten Erdball – mit entsprechenden Folgen für den Verkauf der unternehmenseigenen Produkte / Leistungen und den „Einkauf“ von Mitarbeitern!

Ideal ist allerdings nicht das konfliktfreie Unternehmen. Ideal ist es, wenn Konflikte von den Beteiligten möglichst selbständig bearbeitet werden und konstruktiv zur Entwicklung der Organisation beitragen. **Es kommt nicht darauf an, Konflikte zu vermeiden, sondern zu lernen, sie kreativ zu lösen!**

So, und jetzt ein paar Vorschläge was ich konkret tun könnte, um meine eigene Konflikt- und Kooperationsfähigkeit sowie die meiner Mitarbeiter zu verbessern:

a) Training der Mitarbeiter in den Grundlagen konstruktiver Konfliktbewältigung:

- In Ich-Botschaften sprechen
- Aktiv zuhören und Interessen heraushören
- Paraphrasieren / Loopen
- Fragen und Nachfragen
- Reframen / Translaten
- Beobachtungen von Bewertungen trennen
- Eigene Gefühle und Bedürfnisse ausdrücken
- Bitten statt Fordern
- In Bedingungen statt in Entweder-oder-Kategorien denken

= Einüben einer Interessenbasierten, Dialog fördernden Kommunikation!

b) Workshops zur Analyse und Besprechung vorhandener Konfliktpotenziale und gemeinsamen Erarbeitung von Lösungen.

c) Konflikt-Coaching einzelner Personen zur Reflexion des eigenen Anteils am Konflikt, zum Überlegen von künftigen „Verhaltensstrategien“ und zum Einüben von „Kommunikationstechniken“.

d) Implementierung regelmäßiger Einzel- und Teamgespräche zum offenen Austausch von Informationen und Erfahrungen, zum Besprechen von Veränderungen, sowie zum Geben und Erbiten von Feedback.

e) Toleranz gegenüber Fehlern und Schwächen um eine Atmosphäre der Angsfreiheit zu schaffen, die Voraussetzung für Kooperation ist.

f) Dialogische Führung, d.h. Führen in Gesprächen und durch Gespräche:

Dialogische Führung ist verantwortungsvolle Einflussnahme auf der Basis von Vertrauen anstelle von Überlegenheit. Der Mitarbeiter wird ernst genommen, und die eigene Sichtweise im Gespräch mit ihm überprüft. Dialogische Führung vermittelt Wertschätzung und führt zu besseren Entscheidungen, da Sachverhalte unter vielen Perspektiven beleuchtet und Differenzen konstruktiv gelöst werden. Die Eigenverantwortlichkeit und Autonomie der Mitarbeiter wird gestärkt. Ein echter Dialog ist daran zu erkennen, dass die Gesprächspartner einen wertschätzenden Umgang miteinander pflegen, einander zuhören statt Positionen zu verteidigen, eine erkundende Grundhaltung einnehmen, Fragen stellen statt Antworten zu präsentieren, gemeinsam Möglichkeiten erkunden, herausfinden wollen statt zu wissen vorgeben. Im echten Dialog wird Verschiedenheit in Verbundenheit erlebt.

Prof. Dr. Rupert Lay:

„In den Firmen, in denen ich wirke, suchen die Mitglieder keine Begründungen, sondern sinnvolle Bedingungen – beispielsweise für eine Investition. Die Teammitglieder wissen um ihre Grenzhaftigkeit. Im Dialog helfen sie sich, Fehleinschätzungen zu vermeiden. Der Denkstil ist alternativ und nicht adversativ...“

- g) **„Physische“ Förderung kooperativen Verhaltens**, z.B. dadurch dass in Leistungsbeurteilungen auch kooperatives Verhalten (operationalisiert!) bewertet wird, und das Ergebnis dann in der Folge auch in Entscheidungen über Gehaltserhöhungen, Beförderungen, Aufgabenerweiterungen etc. einfließt. Wenn ich Kooperation zwar fordere, aber nur individuelle Ergebnisse belohne, werde ich für meine Forderung wohl nur ein ironisches Lächeln ernten!
- h) **Implementierung und Nutzung von Ressourcen schonenden Verfahren zur gütlichen Lösung von Konflikten: Mediation / Konfliktmoderation.**

Exkurs: Mediation

Die Mediation ist ein nicht förmliches Verfahren der Streitbeilegung, bei der eine neutrale dritte Person – der Mediator – versucht, den Streitparteien zu einer Einigung aus freiem Willen durch Verhandlung zu verhelfen. Der Mediator hilft den Parteien dabei, ihre jeweiligen Interessen zu erkennen, gemeinsame Problemlösungen zu entwickeln und diese zu bewerten und so zu einer für beide Seiten akzeptablen Lösung zu kommen. Prozess, Schiedsverfahren und Schlichtung richten ihr Hauptaugenmerk auf die Vergangenheit. „Wer hat Recht?“ „Wer ist Schuld?“ Die Mediation hingegen richtet ihre Blickrichtung in die Zukunft und fragt: „Welche Interessen haben die Parteien? Welche Lösungen lassen sich treffen, um diesen Interessen gerecht zu werden?“

Der Ablauf einer Mediation:

- (1) Das Verfahren wird erläutert und Regeln vereinbart.
- (2) Die Parteien stellen ihre Sichtweisen des Konflikts dar, aus deren Zusammenfassung der Mediator ein gemeinsames Verständnis der zu bearbeitenden Themen entwickelt.
- (3) Die hinter den jeweiligen Positionen liegenden Interessen werden ergründet. Dadurch wird das gegenseitige Verständnis gefördert.
- (4) Die Parteien entwickeln gemeinsam verschiedene Optionen, mit dem Ziel eine „Win-Win-Lösung“ zu finden, von der alle Beteiligten profitieren.
- (5) Die gefundene Lösung wird zur Förderung ihrer nachfolgenden Umsetzung schriftlich fixiert und die rechtliche Gestaltung festgelegt.
- (6) Mit einem Blick auf die erzielten Ergebnisse sowie die noch bevorstehenden Aktivitäten zur Umsetzung findet die Mediation ihren Abschluss.

Vorteile der Mediation:

- **Zeitersparnis:** Der Verfahrensablauf wird selbst gestaltet, und ist daher flexibel und schnell. Ein Abschluss wird i. d. R. innerhalb weniger Tage gefunden.
- **Fortführung der Beziehung:** Der miteinander geklärte Konflikt ermöglicht eine weitere konstruktive Zusammenarbeit.
- **Vertraulichkeit:** Sie bleibt absolut gewahrt – nichts gelangt ohne die Zustimmung der Beteiligten an die Öffentlichkeit.
- **Autonomie und Akzeptanz:** Die Parteien bestimmen Inhalt und Ausgang des Verfahrens. Sie entscheiden nichts, was sie nicht wollen. Die abschließende Vereinbarung hat deshalb eine wesentlich höhere Akzeptanz als ein Gerichtsurteil.

Einsatzgebiete der Mediation:

Konflikte innerhalb eines Unternehmens, z.B.:

- Streitigkeiten zwischen Organisationseinheiten, z.B. zwischen Einkauf und Vertrieb
- Mangelhafte Zusammenarbeit, Mobbing, Beendigung von Arbeitsverhältnissen
- Konflikte zwischen Einzelpersonen, z.B. zwischen Führungskraft und Mitarbeiter
- Auseinandersetzungen zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat

Konflikte des Geschäftslebens, z.B.:

- Unstimmigkeiten mit Geschäftspartnern, Vertragsstreitigkeiten
- Störungen in Kunden- und Lieferantenbeziehungen
- Streit über die Unternehmensnachfolge / Fusionen / Reorganisationen
- Unstimmigkeiten zwischen Gesellschaftern

FAZIT:

Will ich die Einsatzbereitschaft meiner Mitarbeiter fördern, so tue ich gut daran, ihre Einzigartigkeit zu respektieren und ihre individuellen Potenziale zu nutzen. Will ich die Kooperationsfähigkeit meiner Mitarbeiter fördern, muss ich jedoch von ihnen verlangen, dass sie im Interesse der Gemeinschaft ein Stück ihrer Individualität aufgeben. **Zu den größten Herausforderungen der Zukunft gehört daher die Suche nach einer Balance zwischen Individualität und Solidarität**, zwischen Eigennutz und Loyalität, zwischen persönlichen Interessen und Opferbereitschaft.

Wirtschaftliches Wachstum wird davon abhängen, in welchem Ausmaß es gelingt, bei Erhaltung der Stärken der Individualität (z.B. Kreativität) die Vorteile einer guten Zusammenarbeit (z.B. Effizienz) stärker als bisher zu erschließen!

Dee Hock (Gründer von VISA):

“This is the fundamental paradox facing businesses, governments, and societies alike - not to mention living cells, brains, immune systems, ant colonies, and most of the rest of the natural world. Adaptability requires that the individual components of the system be in competition. And yet cohesion requires that those same individuals cooperate with each other, thereby giving up at least some of their freedom to compete. Neither competition nor cooperation can rise to its highest potential unless both are seamlessly blended. Either without the other swiftly becomes dangerous and destructive.”

So what???

**„Wir müssen selbst die Veränderung sein, die wir in der Welt sehen wollen.“
(Mahatma Ghandi)**