

PM/SM 98008

„SINNERGIE“

oder

Wege zu menschlichem Erfolg



Karl Schlecht
Stiftung

... Suchen und Fördern des GUTEN schlechthin

qualitativ ? – innovativ ? – leistungsbereit ? – flexibel ? – kompetent ? – wertebewusst ?

R:\PRSMITLG\1998\PM-98008-Sinnergie\PM_SM_98008 Sinnergie_150827.docx
Rev.stand 980719> >060527>060723ks>060810ks>060831ks->120403ks-131018stk-150811stk>150826brk
zug. Projekt: UP 2141
(früher-Stammdatei: P:\KS\PERSFUER\PM98009uku.doc
abgeleitet aus PML 38 R. LAY S. 37 ff.) s.a. PM 94066 The Sexy Six

Siehe auch VG 891206ku (Rotary) und VG 960709up Glücksfaktoren.:PM 03038-Lbn-b-PM; PM 98009 Sinnergie; PM 04022 Leitbild; PM 03044 Werte bei.., PM 06045-unwritten rules; PM 06067 golden rules, PM 06061-Top people, PM 06034 Top Job; PM 03039gex "Toppers"; PM 06045-unwritten rules; PM-05022- Wert von Werten; PM 05087-Putzblick; PM 05028-Essentl-Werte-Cat; PM 05033 Humanity for Winners"; PM 03038-Lbn-b-PM; PORGA Nr. 970111 PM - Bus-principles, PM 06056-Lebensphilosophie; PM-94066-Sexy Six, VG 960601 Was wir bei PM mit „Dienen“ erreichen; PM 110901-Gut-Gott; Buch Viktor Frankl: „Der Wille zum Sinn“ PM 05076 Wer an die Zukunft denkt hat Sinn und Zweck fürs Leben.(- Website KS)

“Sinnergie” aus Unternehmenskultur -

..was ist wie gestaltbar bei PM?

Kultur kommt von lateinisch **colere** (= pflegen der Werte, *in sich selbst!*) wie beschrieben im [Wertekatalog unseres Leitbildes](#).

Kultur bedeutet auch “ererbte und gepflegte ethische Gewohnheiten” und lebt aus Menschen mit “Charakter”.

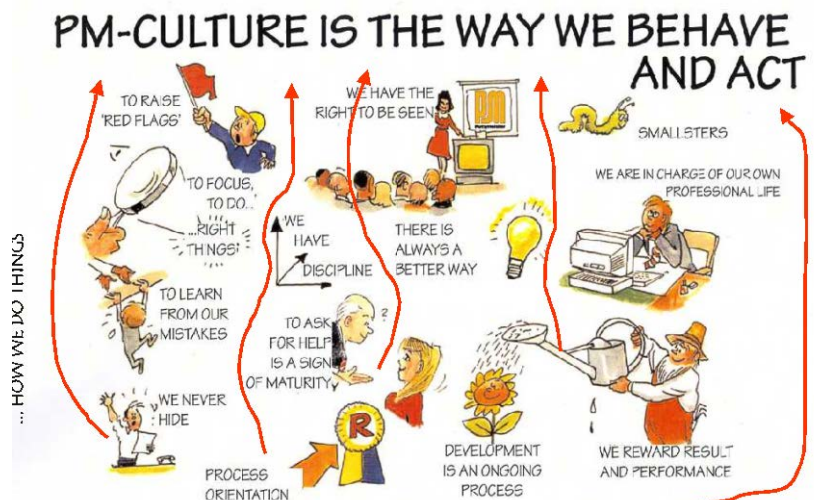
Durch unsere nach außen spürbare Unternehmenskultur soll uns der Kunde wertschätzen lernen, als höchsten Verkäufererfolg die **“aktive Vollreferenz”** (*) geben können.

Dies bedeutet: Der Kunde empfiehlt unseren Verkäufer unaufgefordert seinem besten Freund. Dann haben wir bei ihm das Ziel erreicht:

PUTZMEISTER - top in mind - top in choice
(s. [PWB, SP 9528, PM 3300](#))

Frage: Was kann innerhalb eines Unternehmens wie Putzmeister als sogenannte **“Unternehmenskultur”** besonders gepflegt werden,

- Damit wir **effektiver** werden und die Menschen sich dabei wohl fühlen im Sinne unseres Leitbildes?
- Damit wir integer sind, d.h. in den Augen unserer Kunden so erscheinen, wie beschrieben in unserer Philosophie – weil wir uns so benehmen und handeln?



PM-Philosophy is how we are, think and believe

Qualitative - innovative - flexible - competent - ready to perform - cost and value conscious.

03-02-18 / KS

FN 025879_gb_e001



Ein Unternehmen kann als Sozialgebilde Strukturen ausbilden, die in besonderer Weise die **Interessen, Bedürfnisse, Erwartungen** und **Werteinstellungen** der Mitglieder der Inneren Umwelt **kultivieren** und ihre Entscheidungen qualifizieren. Diese Strukturen **sollen** geformt sein durch die primären Ziele, Aufgaben des Unternehmens und Teil des Leitbildes sein oder werden. (sog. „Aspekte“ dazu im CoPhy (=Company Philosophy) sheet s. u.)

Als Ausdruck seiner Kultur kann das Unternehmen für die in ihm lebenden Menschen wertende Vorgaben schaffen, etwa durch die Definition dessen, was in diesem Sinne auf Basis der Menschenpflichten beim Verhalten gut, sinnvoll, und vernünftig ist.

Wie erkennt man, dass jemand unsere Werte lebt?

Beispielsweise ist dies zu erkennen, wenn Menschen zukunftsorientiert denken, sensibel Probleme und Chancen erkennen, ganz selbstverständlich und in eigener Initiative dazu Konzepte und Pläne entwickeln als Teil der ständigen Strategiebildung. Zweckmäßig muss dies unmittelbar vor Ort (auf Baustellen, beim Kunden) spontan geschehen und auch kommuniziert werden (s. SEXY SIX: Bei wem erkennt man Fachkompetenz, Kommunikationsfähigkeit, Verantwortungsbewusstsein, Mut, Kreativität und Gewinnbewusstsein?).

Kultur drückt sich also aus im praktischen, täglichen Leben der Werte unserer Cophy und v. SEXY SIX (s. PM 94066) erkennbar für innere und äußere Kunden. Es ist Leben des Wünschbaren, was sich in seinen Normen, Regeln (Porgas, Ripaf und viele aus der Erfahrung gewonnenen Regeln) und Rollen objektiviert. Zu **sein** wie in unserer Cophy beschrieben, stimuliert zu besserer Leistung und stärkt Vertrauen, Wohlbefinden und Wertschätzung beim inneren und äußeren Kunden.
(sog. **FLOW** = Definition aus Wikipedia:
Flow (psychologisch) als „lustbetontes Gefühl des völligen Aufgehens in einer Tätigkeit.“)



So wird das Immunsystem der Gemeinschaft gestärkt und das Unternehmen zur fest gefügten „Firma“

Deutlicher wird aber dieser Prozess immer in Realisierung von Kultur, wenn wir uns klar werden, welche **personalen-menschlichen Eigenschaften** dahinter besonders **wertbesetzt** sind und in ihrer Entwicklung im Sinne guten Verhaltens gefördert werden müssen. (Das **SEIN** kommt vor dem Tun)

An Beispielen detailliert kommen hier in Frage – außer SEXY SIX PM 94066:

- ◆ **Leistungsbewusstsein**, bestimmt als Maß der Teilhabe am gesamtbetrieblichen Wertschöpfungsprozess. Dazu gehört auch sich bilden, Lernfähigkeit und Lernen als wichtiger Wert. Jeder sollte seinen Beitrag als messbare Kompetenz deutlich machen. Allein das ist eine schwierige Aufgabe und ein Kulturelement.
- ◆ **Kommunikationsfähigkeit**, also unternehmerische Fähigkeit (SEXY SIX) bessern mit
 1. zuhören zu können
 2. erreichbar sein wollen, erreichbar sein
 3. sich spontan anrufen statt schreiben oder Emails
 4. seine Meinung präzise darstellen oder schreiben zu können
 5. Fragen stellen in Meetings
 6. mit anderen zusammen gestellte Aufgaben optimal zu lösen
 7. Bereitschaft und Fähigkeit zu erkennen, dass die eigene Meinung niemals irrtums- und täuschungsfrei sein kann und deshalb der interaktionellen Korrektur bedarf.

◆ **Konfliktfähigkeit** bestimmt als die Fähigkeit,

1. notwendige von überflüssigen Konflikten zu unterscheiden
2. lösbare von unlösbaren Konflikten zu unterscheiden
3. überflüssige Konflikte zu vermeiden
4. notwendige Konflikte mit einem Minimum an sozialem, zeitlichem und psychischem Aufwand bei sich und dem Konfliktpartner beizulegen und
5. mit unlösbaren Konflikten ohne Belastung leben zu können (es ist wie es ist = Geduld, Toleranz, „die Spatzen pfeifen lassen“, Liebe)

◆ **Verfügen über Tugenden, insbesondere sekundäre mit**

- Zivilcourage,
- kreativem Ungehorsam [Epikie] und
- Konfliktfähigkeit.

Beachte: Tugend wird erst dann zur Tugend, wenn sie um ihrer selbst willen gelebt wird!

◆ **Fachkompetenz:**

Ständiges Lernen für ein reiches Wissen, gepaart mit Beharrlichkeit in der Sache, (Paracelsus: ...wer nicht weiß ist nichts wert, liebt nichts) Durchsetzungsvermögen, realistische Situationsbewertung, Kreativität, Kooperationsvermögen und Probleme **gewissenhaft** zu erledigen. (do not drop the ball.)

◆ **Flexibilität:**

Fähigkeit, sich schnell auf neue Situationen einzustellen, trotz Wertschätzung des bisherigen.

◆ **absoluter Ehrgeiz,**

der einen Menschen aus sich heraus seine Begabungen zu eigenem und fremdem Nutzen entfalten hilft, indem er aus **eigenem** Antrieb immer wieder über sich selbst hinaus wächst. (Herausforderungen sehen, annehmen und **auswerten**).

Dies im Gegensatz zum **relativen** Ehrgeiz, der einen Menschen über andere siegen lassen will. Daraus werden leicht die Wurzelsünden Neid, Stolz usw.

Zu diesem Themenkomplex siehe. <http://www.weltethos.org/index.htm>. und „Die Kunst des Liebens v. E Fromm (aktiver nicht passiver Ehrgeiz).

Deutliche Parallelen sind also auch hier sichtbar zu dem, was seither schon die PM - CoPhy an Werten enthält und was wir als SEXY SIX mit sog. unternehmerischen Eigenschaften beschreiben. (Kompetenz, Verantwortungsbewusstsein, Kommunikations- Fähigkeit, Mut, Kreativität, Gewinnstreben - basierend auf Initiative und praktischer Intelligenz).

Entrepreneurship heisst auf dem Weg zu seiner geliebten Vision immer wieder über sich hinauswachsen, dabei andere mitziehen, so dass alle gewinnen.

Dazu die 5 vertrauensbildenden Alltags- Gewissensfragen als wichtige, ethische Grundlage:

1. *Ist es wahr,*
2. *bin ich ehrlich?*
3. *Ist es fair für alle Beteiligten?*
4. *Wird es Freundschaft und guten Willen fördern?*
5. *Wird es dem Wohl aller Beteiligten dienen?*

Der sehr erfolgreiche Unternehmer, Dr. Hans **Liebherr** sen., wurde von seinen leitenden Mitarbeitern hinsichtlich der Grundlage seines Erfolgs wie folgt charakterisiert:

Sparsam – bescheiden – fleißig – kann zuhören – entschlossen

Berater priesen seine phänomenale Fähigkeit zu richtigen Entscheidungen. – Wie kommen die zustande? (Interessen, Emotionen, Wertevorstellungen)

Auf dem Weg zu guter Unternehmenskultur muss immer (zuerst) die zu gutem Verhalten und Aktivität motivierende **Sinnfrage** geklärt sein, sonst läuft nichts oder nur halbherzig. Die Sinngebende Struktur gründet wesentlich auf dem Leitbild mit seinem Fundament aus menschlichen Werten – Ethik und Tugenden (s. VG 960710 – EVG).

Der Sinn bildende Teil des Leitbildes, die Unternehmensphilosophie, wurde 1989 erarbeitet von einem PM-Team mit dem Unternehmensberater Horst Rückle. So entstand der sogenannte **Putzmeister Wertekatalog**. Er ist als Unternehmensphilosophie der wesentliche Teil der Leitbild- Triade:

Philosophie (Sein) – **Vision** (langfristige Ziele) – **Maßnahmen** (langfristige Aktionen).

In unserem sogenannten Cophi - Sheet ist der Wertekatalog stichwortartig weiter beschrieben mit Definitionen und Aspekten, um jedem seine Basis für Wertekultivierung zu geben.

Darüber hinaus werden wir zunehmend diese Begriffe in Bilder fassen, um Verständnis und Verinnerlichung zu fördern. Sie sind weiterführend dargestellt im so genannten PM-World-Book und dem **PM Werte-Bilderbuch** (Druckschrift PM [3509](#), [3510](#) und [3511](#))...hängt im Aufzug bei PM.

(*) Definitionen "**aktive Vollreferenz**" aus PM Vorträgen z. B. **Glücksfaktoren** EVG Fachvortrag VG 960710

Dieses Dienen im Führen zielt darauf ab, die Zukunft des Unternehmens zu sichern, indem wir unsere Kunden erfolgreicher machen, damit sie uns bzw. unsere Mitglieder – besonders den Verkäufer im Außendienst - unaufgefordert ihren Freunden weiterempfehlen. Das ist die sogenannte "**aktive Vollreferenz**" - der größte anzustrebende Erfolg jeden Verkäufers. Er "gewinnt" dann auch einen gewinnbringenden Preis für Leistung und Produkt.

Gemeint sind hier **äußere wie auch innere** Kunden des Unternehmens.

Als „aktive Vollreferenz“, sollen wir über dieses Gebot hinaus unaufgefordert wahrhaft und offen Zeugnis geben über all jene, die uns im Sinne unserer Werte dienen.

Aktive Vollreferenz, persönliche Wertschätzung und Vertrauen für den Einzelnen und das ganze Unternehmen sind deshalb das, was wir nach innen und nach außen anstreben wollen und müssen, um des Kunden Vertrauen und seinen Auftrag zu gewinnen. Dienen, Bessern Werte schaffen ist unser Ansatz dazu. sind das, was wir auch als gute Mitarbeiter meinen - und die wollen wir schließlich entwickeln, indem wir ihnen dienen, damit sie besser dienen können.

PM - Unternehmensphilosophie

"So SEIN" - Basis unseres Handelns - "CoPhi"



WERTE	QUALITATIV	INNOVATIV	LEISTUNGSBEREIT	FLEXIBEL	KOMPETENT	WERTE BEWUSST
Definition, Substanz des Wertes	Jenes Denken und Handeln, das zu höherwertigem Nutzen führt, Anerkennung bewirkt, Vertrauen schafft.	Die Fähigkeit, das ständige Streben und die Bereitschaft neue Gedanken zu entwickeln und aus eigenem Antrieb Verbesserungen im Rahmen des Leitbildes und der Unternehmensziele zu schaffen	Voller Einsatz eigener Fähigkeiten, um sich unseren Zielen und neuen Herausforderungen zu stellen, sie vorbehaltlos und gemeinschaftlich anzupacken - auch über die eigenen Aufgaben hinaus	Fähigkeit und Bereitschaft, auf unterschiedliche Ereignisse mit geändertem Verhalten, schneller und überzeugender als andere reagieren zu können	Anerkanntes Können im Führungs- und Fachbereich bewiesen durch erprobtes PM-Wissen gepaart mit praktischer Intelligenz	Verinnerlichtes Bewusstsein und ganzheitliches Leben der Werte unserer PM-Philosophie Achten und Mehrten der geschaffenen materiellen und immateriellen Werte im Unternehmen
Aspekte, Anzeichen, erkennbar durch	<ul style="list-style-type: none"> • Pflichtbewusst • Verlässlich • Diszipliniert • Pünktlich • Selbstkritisch • Fair • Verantwortlich • Korrekt, menschlich • Gemeinschaftsfähig • ethisch bewusst • Leistungsqualität • Schönheit • Gewinn orientiertes, unternehmerisches Verhalten • Kosten als Investition • integer 	<ul style="list-style-type: none"> • Mut, Bestehendes in Frage zu stellen • Probleme erkennen und handeln • nachhaltige Lösungen erarbeiten • von anderen lernen • neue Ideen und Lösungen entwickeln • Problemlösungen vermarkten und verbessern 	<ul style="list-style-type: none"> • sich Herausforderungen stellen • Einsatz • Leistungswille • kontinuierlich • selbständig • engagiert • denken • umsetzen • erkennen • mehr als erwartet, außergewöhnlich • mutig anpacken • risikobereit • anderen helfen 	<ul style="list-style-type: none"> • schneller als andere handeln • erwartungsgemäß • willig, sich auf geänderte Bedingungen einzustellen • frei sein • Machbares tun • agieren und reagieren • variationsfähig • situationsgerecht • anpassungsfähig 	<ul style="list-style-type: none"> • Von Kunden außerhalb und innerhalb des Unternehmens als Experte anerkannt sein • sachgerecht • zweckgebunden • Partner von Kunden • Vertrauen gewinnen • Erfahrungen dokumentieren • optimale Lösungen • bessere Ideen • Stellenwert am Markt 	<ul style="list-style-type: none"> • Werteorientiert Führen • Ständig zielorientiertes Erkennen und Abwägen von Kosten und Belastungen im Vgl. zum angestrebten Nutzen • Achtung des Gewinns als Maßstab für richtiges, wertorientiertes Handeln • Fairer Preis
Weg zum Erfolg	Information → Analyse → Definition → Überprüfen des Ziels → Lösungsmöglichkeiten → Bewerten → Entscheiden → Durchführen → KontrolleMit Kompetenz und Innovation zu Qualität und Ertrag					
CREDO	DIENEN - BESSERN - WERTE schaffen					

Weil meistens aber nur die "Oberen" den Wertekatalog wirklich verstehen, hat jede Abteilung die Aufgabe, diesen CoPhi-Sheet in ihre Sprache und Praxis in einen längerfristig gültigen Abteilungswertekatalog zu übersetzen. Damit dieser auch bewusst gelebt wird, ist seit 1998 die [Mitarbeiter - Erfolgsbeteiligung](#) (=MEB) zunehmende gekoppelt mit den am Jahresbeginn diesbezüglich vereinbarten persönlichen Werten und Zielen im sogenannten Jahres - Abteilungswertekatalog.

Kultur soll aktivierte Philosophie werden... (Liebe zur Weisheit, zum Ideal)

Kultur (engl. civilization) ist *die praktische Außenseite der Philosophie* (s. Annex und VG 971120 Unternehmens Philosophie, siehe http://www.karl-schlecht.de/ks/def_cophy.htm und R Lay: Über die Kultur des Unternehmens).

Kultur umfassend verstanden und Religion einschliessend, ist die **Gesamtheit der Kenntnisse und Verfahrensweisen**, die eine bestimmte menschliche Gesellschaft kennzeichnen, seien sie nun technischer, wissenschaftlicher, sozialer oder religiöser Art.

Kultur beschreibt, wie wir uns vorstellen, anderen zu erscheinen, d.h. so wie wir uns verhalten. Überlässt man eine Unternehmenskultur sich selbst, kommt es zu autodynamischen Wechselwirkungen, die in aller Regel in der Wertlosigkeit der Unkultur (Entropie, Regression – s. PM 05024) münden. Überlässt man eine Philosophie sich selbst, kommt es zu skurrilen Denkgebäuden, in denen es sich nicht hausen läßt.

Will man aber gezielt in den Prozess der Verwirklichung von Philosophie und Kultur eingreifen, etwa in die gesteuerte und reflektierte Entwicklung von Unternehmensphilosophien und -kulturen, muss man **mit den Idealen der Philosophie beginnen**, sie - situationsgerecht in der Praxis - in die Werte einer praktischen Kultur übersetzen und regelmäßig an konkreten Beispielen und Problemen erläutern. Auch dies wird künftig bei PM zunehmend in Bildern geschehen wie erfolgreich bei AtlasCopco praktiziert. Außer dem erwähnten PM Werte-Bilderbuch wird PM ab 2004 das sogenannte **"Putzmeister-World-Book" PWB** haben

(Druckschrift PM 3300).

Gelebte PM Beispiele kommen die PM Bibel Druckschrift PM 2600 – denn wie in der christlichen Bibel lernt man die Prinzipien (10 Gebote) nur aus Bildern und Geschichten.

Unternehmensphilosophie soll dem Handeln der im Unternehmen Tätigen inneren **Sinn geben**, es verständlich machen, sich als Mensch und auch das Unternehmen zu charakterisieren (an ihrem Sein identifizieren).

Das ist das Ziel der weise gefundenen idealen Werte für unser Sein. Aus der philosophischen Sinnbegabung und dem Streben, sich besser zu fühlen, erwächst dem Unternehmen etwas, das Antonoff sprachlich zwar nicht sehr glatt, dennoch aber brauchbar (in einer Analogiebildung zu »Synergie«) »**Sinnergie**« nennt. Gemeint ist, dass aus dem Sinnwissen, der Sinnorientierung, gepaart mit Freude und handlungsorientierter Liebe, den im Unternehmen Tätigen »**Energie**« **zuwächst** aus **sinnstiftender Freude** am Schaffen. Daher unser Motto...

Sich freuen beim

Dienen – Bessern - Werte schaffen.

- Es geht um die **sinnstiftenden Ideale des Unternehmens** (s. sinn spendende Struktur bei PM, EVG Vortrag VG 960710 bzw. Folien dazu Datei evg9607z.ppt). Sie sind über eine Analyse der Funktionen des Unternehmens in den Bereichen der inneren und äußeren Umwelt zu erheben. Welche Bedeutung hat das Unternehmen für Firmenangehörige, Kunden, Lieferanten, Wettbewerber, Kultur, Gemeinde?
- Es geht um den **Sinn des erzeugten Produkts - dem Spiegelbild unserer Kultur**. Er ist über eine moralisch verantwortete Güterabwägung zu erheben. Was ist der Produktnutzen für Kunden, für die Allgemeinheit, was bedeutet seine Produktion und Konsumtion für die Umwelt, welche Gefahren sind mit Produktion und Konsumtion verbunden? Unsere Betonpumpen verkörpern oft den ganzen Unternehmensinhalt vieler Dienstleister- Kunden, weil sie ausschließlich davon leben. Mit jeder Maschine übergeben wir ihm auch einen Teil unserer Unternehmenskultur als Zusatzgewinn. Das bindet!
- Es geht um den **Sinn der Arbeit**. Er ist über eine soziographische Analyse zu erheben. Arbeit hat zwar auch einen **äußeren Sinn** (etwa Geld zu verdienen, die Familie zu ernähren, einen angemessenen Lebensstandard zu realisieren), doch ist dieser Sinn meist nicht zureichend, um eine **Identifikation** eines im Unternehmen Tätigen **mit dem Unternehmen und seinen Produkten herzustellen**. „An jeder Arbeit lernen und persönlich wachsen“ ist die Devise. Das bindet !
- Dazu bedarf es eines **“inneren Sinnes”**. In Frage kommt etwa Arbeit als ein **Aspekt der Selbstverwirklichung**, als ein Aspekt der **Verantwortung** gegenüber Menschen, den Nächsten, als ein Aspekt der **Nutzenstiftung** und Basis der Persönlichkeitsbildung. Dies kann aber nur gelingen, **wenn Freude aufkommt** und die sollte jeder vorwiegend in sich selbst suchen und finden – nicht darauf warten, dass ihm andere Freude machen. Dazu gehört eine im Herzen verankerte **Freundlichkeit**.
- Sinn findet man am wirkungsvollsten wenn man seine Arbeit braucht weil man sie liebt – nicht sie liebt weil man sie braucht. Wer erlebt diese persönliche Vision? (siehe dazu Erich Fromm – Die Kunst des Liebens, und VG 970623 „Vom Anspruchsdenken zum Verdienen“ und VG 010518- Mit Werten gewinnen)

Solche Sinnerfüllung und Bekenntnis zur Firma als „Sinnheimat“ kann durch ein **Firmenzeichen** symbolisiert werden. Bei richtiger Verknüpfung ermöglicht es, das ganze Unternehmen zielgerichtet effektiver in Bewegung zu bringen und, zur Verwunderung des Managements, gelegentlich Aktivitäten und Emotionen zu wecken, die man nie erwartet hätte. Früchte ech-

ter Führungskraft !.

Das **Firmenzeichen** und was jeder darin sieht ist dann eine **Hochleistungsbatterie**, welche die Energie des ganzen Unternehmens versinnbildlicht und so als Kraftquelle den Mitarbeitern dient, wenn es im ihrem Bewusstsein überzeugend verknüpft ist mit dessen zentralen und jetzt verinnerlichteten Werten.

Darauf gründet sich dann der nachhaltige Unterschied in der Ertragskraft und globaler Wettbewerbsfähigkeit. Top - Produkte und Leistungen sind die Früchte guter Unternehmenskultur.

Putzmeister ist hier gut, kann aber immer aufs Neue **besser werden**, immer wieder in neuen Aspekten. Dies schließt ein dass man immer gegen den abwärts führenden Strom rudert (Gegen Regression, Entropie)

So gelebtes hohes **menschliches Vermögen des Unternehmens** kann nicht so schnell kopiert werden wie unsere Produkte. Streben wir also nach diesen **inneren Qualitäten** der "heimlichen Gewinner" und nach der, unsere Unternehmenskultur speisende so genannte „Business Humanity“ mit Liebe zum Tun als dem „Öl im Getriebe“. Dann wird uns der Kunde werten als Top in Mind – Top in Choice (s. PWB). Und dann erhellt jeden

aktive Freude beim

Dienen, Bessern Werte schaffen.

Dipl.-Ing. Karl Schlecht
Professor hc, Senator hc.

Annexe

Anlage 1: [Menschenpflichten bei PM](#)

Anlage 2: **Tugenden**

Tugenden

primäre, sog. Vierergespann: Sei klug, mutig, gerecht und halte das richtige Maß

sekundäre: Pünktlichkeit, Gehorsam, Fleiß, Treue, Sauberkeit, Zivilcourage

Soziale Tugenden sind Aufrichtigkeit, Verlässlichkeit, Kooperationsbereitschaft, Pflichtgefühl
.....gegenüber anderen und Basis für individuelle Tugenden.

Diese Werte der tieferen Ebene sind unsere dafür im Leben anerzogenen oder gewonnenen - in Seele und Gewissen beheimateten - persönlichen Einstellungen. Sie haben meist nur Bestand auf Grundlage der **übernatürlichen Tugenden "Glaube, Hoffnung, Liebe."**

Davon die Größte die LIEBE. **Nächstenliebe und Moral** sind ohne diese reines Wunschdenken und Illusion. Wo lernt man aber die "Kunst des Liebens"? (s. PML 9, E. Fromm)

Anlage 3: PM - Leitbild, siehe annual report im WEB

Weiterführende Info

s. RI 147

Pfad: P:\ALLE\Akademie\PLO\LERNSTFF\REGLINFO

Annex 4

Philosophie als Reflexion und Begleitung des Allgemeinen Bewusstseins

G.W. F Hegel schrieb einmal: *Die Philosophie ist "ihre Zeit in Gedanken gefaßt". Es ist ebenso töricht zu wännen, irgendeine Philosophie gehe über die gegenwärtige Welt hinaus.* Die Zeit in ihrem Jetzt, das in sich die Entwürfe eines erwünschten Zukünftig birgt, zu erkennen und zu verstehen, das ist Unternehmensphilosophie. Sie analysiert also die Gegenwart und die in ihr enthaltenen Entwürfe des Zukünftigen. Offensichtlich ist also Philosophie ebensowenig in die Beliebigkeit des Philosophierenden gestellt wie Weisheit. Andererseits bleibt aber Philosophie auch niemals theoretisch, sondern sie wird praktisch und im CoPhy-Sheet auch für jeden begreifbar definiert.

Unternehmensphilosophie bezeichnet also eine **Orientierung des Unternehmens an der seine Zukunft bergenden Gegenwart.**

Wie sich also die "Zeiten" ändern, so wird ihr die Unternehmensphilosophie und auch Elemente der Ethik folgen müssen. Ändern darf sie sich aber nur bei Wahrung der über Jahrtausende konstanten und bewährten menschlichen ethische Grundwerte (goldene Regel, Gebote), insbesondere unter Wahrung der höchsten - übernatürlichen - Tugend ..der LIEBE. und der darin geborgen Nächstenliebe als Basis von VERTAUEN; Unverändert bleiben sollen auch die Tugenden. Gemeint sind die sozialen, die primären und sekundären*.

Unternehmenskultur **lebt also aus unserem so ethisch gründenden Leitbild** als unserer langfristigen Aufgabe, deren Elemente und Wirkfaktoren wir in uns selbst verwirklichen müssen.

Kultur schaffen bedeutet immer Anstrengung. Von Sinn getragen fällt dies leichter.

Sollen wächst dann von selbst aus **müssen**, und wollen **aus sollen**.

Wir alle müssen also unseren Sinn im Tun finden. Elementar ist schon Arbeit an sich sinnspendend, wenn man am Anfang steht und seine Berufung darin fand. Aktivität ist heilsam, wenn so sie aus uns selbst geboren ist.

Wenn sie getragen ist von unserem Motto

sich **freuen** beim...

Dienen, Beseren, Werte Schaffen ...damit alle gewinnen

und unser Leitbild mit den bei PM geschaffenen Rahmenbedingungen (CoPhy, MEB, PFG 9403) für alle als Leitstern wirkt, dann ist Kultur Realität im Unternehmen und **Freude am Schaffen Realität.**

Karl Schlecht

Annex 5: Auszug AUS VG 970623:

Lebenssinn im Unternehmen: (s. a. VG 960710 Glücksfaktoren)

Die Freude am guten Produkt, am zufriedenen Kunden und die damit begründete Selbstmotivation aus Freude an der **eigenem** Denken entstammenden Leistung oder an dem Geschaffenen, am eigenen Wachsen, setzt unerschöpfliche Reserven frei im Leistungsvermögen jedes Menschen.

Noch mehr gilt das für die Liebe zu eigenen Ideen und Visionen. **Liebe versetzt Berge** und feste Ideen formen Kämpfer und begeistern. Dieser persönliche Gewinn oder der aus bewertbaren Visionen erhoffte Wert mit finanziellem Nutzen sind der "Treibstoff" für unser TUN.

Das beantwortet die Frage - "warum" - wir uns anstrengen und wo **die wahren Reserven** liegen! Daher unser PM Motto

Sich freuen beim **Dienen Bessern Werte schaffen**

Wer im Leben - der Sache dienend - Positives bewirkt, d. h. Dinge im positiven Sinne verändert, gewinnt nicht nur Selbstvertrauen, Selbstachtung, Selbstbewußtsein und Freude an seiner Arbeit, sondern er bereichert sein Leben durch die Entfaltung der in ihm wohnenden Kräfte und Gedanken zu einem Beitrag für eine bessere Welt. Man sagt: Von ihm geht Segen aus.

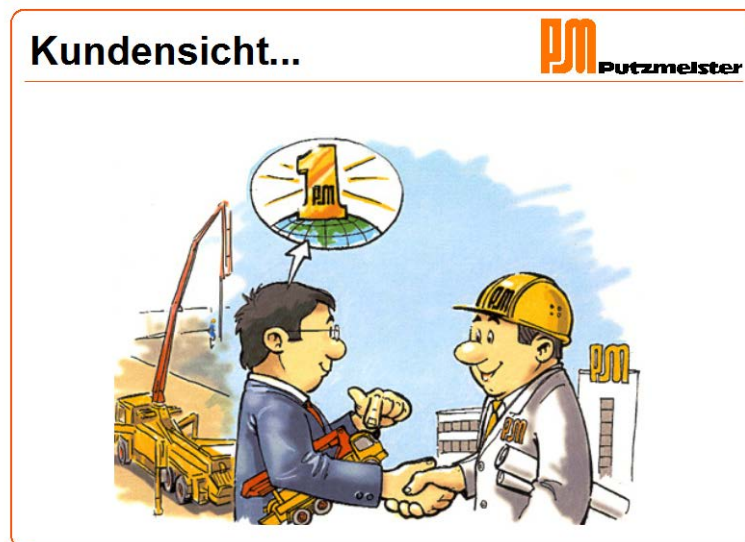
Unser Ehrgeiz wird aufgestachelte. Wir wollen in den Augen des Kunden oder des Nächsten die Besten sein auf unserem Gebiet und das von unserem Kunden auch hören. Er muß im Idealfalle auf uns stolz (nicht wir auf uns!) sein und sich mit uns freuen über das, was wir leisten. Für den Kunden müssen wir sein:

Top in mind Top in choice>>>

Damit dienen wir unserer Gesellschaft am besten.

Lassen Sie mich daher mit einem Zitat von Hermann Hesse schließen:

**Wer an die Zukunft denkt, hat Sinn und Ziel fürs Leben
Ihm ist das Tun und Streben - doch keine Ruh` geschenkt.**



20

Aichtal, 23.06.1997
Dipl.-Ing. Karl Schlecht

Zur weiteren Information siehe:

- Akademie-Mitteilung 97151 „Stolz – eine Wurzelsünde!“
- Akademie-Mitteilung 98055 „Lernen bei PM, PLO“
- PM 04011 „KS Seminar Erfahrungen“

Anlage 6:

Kultur schafft Kreativität

aus (v. Joachim-Ernst Behrendt: **Das Leben ein im Klang** - siehe PM Bücherei Nr.E-4063/ PM L-KS Nr: 88.)

Das Hören und die Urtöne (die sowieso, denn sie kommen von Pythagoras her, die Griechen haben das Hören gefeiert wie kein anderes westliches Volk). Griechisch hat mich geöffnet. Weil und Ilias Odyssee für den Berliner Pfarrerssohn etwas Exotisches besaßen, haben sie mich in die Welt geführt. Mein Reisen begann mit dem Zeigefinger auf der Karte des Mittelmeeres, den Irrwegen des Odysseus und ihren diversen Möglichkeiten nachspürend. Wo könnte die Charybdis liegen? Wo wohnte Nausika? Wo die Circe?

Griechisch hat mich die Melodie des Sprechens und der Sprache entdecken lassen. Das eine nährte mein Radiosprechen, das andere mein Schreiben.

Griechisch ließ mich ständig Bögen von der *Ratio* zur Imagination schlagen und damit erfahren, daß sie sich nicht widersprechen. Griechisch hat mich für »**Kultur**« sensibilisiert.

Für die Mehrheit der Ökonomen, der Industriellen und Techniker, die die moderne Welt prägen, ist Kultur etwas Zusätzliches, letztlich nicht Wichtiges. Sie hat keinen unmittelbaren Nutzen. Sie »trägt sich nicht«, und »bringt nichts«. Sie läßt sich nicht in klingende Münze umsetzen.

Aber stimmt denn das?

Wir sind stolz auf den deutschen Erfolg nach dem furchtbaren Zusammenbruch des Zweiten Weltkrieges. Aber ähnlich wie sich der Erfolg Japans Zen verdankt (das ist oft bis in Einzelheiten dargelegt worden; ich habe es in »Nada Brahma« zu zeigen versucht), verdankt sich der deutsche Erfolg unserer deutschen und abendländischen Kultur. Was immer uns überlegen macht - **Ingeniosität, Phantasie, Kreativität, Einfallsreichtum, Offenheit, Beweglichkeit des Denkens und Fühlens** -, wird von dorthin gespeist: aus unserer Kultur (KS mit etwas, was wir in China so deutlich spüren im Gegensatz zu anderen Ländern). Also aus Musik, Kunst, Literatur. Wir graben uns die Basis unseres Erfolges ab, wenn heute nach jeder unserer diversen Schulreformen die Kultur schlechter dasteht als vorher. Wir sind ein Kulturvolk, oder wir sind überhaupt nichts, allenfalls eine gefährliche Ansammlung von Menschen.

Die Ansicht, daß in der modernen Schule soviel Neues gelehrt werden müsse und deshalb kaum noch Platz für die »alte« Kultur sei, ist irrig. Ja, sie ist Selbstbetrug. Daß heute so viele Schüler am Computer ihren Lehrern um Längen voraus sind, ist ein Indiz. Im Grunde sind sie ihnen in allem voraus, was »modern« ist - und wenn sie es nicht schon sind, werden sie es bald nach der Schule sein -, unabhängig davon, ob sie »Modernes« gelernt haben oder nicht. Wohin immer ihr Lebenswerk sie führen wird, wenn sie offen genug sind, werden sie es aufnehmen.

Die entscheidenden Worte eben waren »wenn sie offen genug sind«. Aufrichtig, offen, beweglich, kreativ, phantasievoll macht sie Kultur - mehr als irgendwelche anderen Fächer. Auch hier wieder erinnere ich an die im Auftrag des Bundes erstellte, oft hinterfragte, immer wieder überprüfte und bestätigte Studie: Schüler, die in Musik gut sind, sind ihren Mitschülern auch in den meisten anderen Fächern - vor allem in Mathematik und den Naturwissenschaften, allgemein in Lern-, Kombinations- und Konzentrationsfähigkeit - überlegen.

Wenn wir in unseren Lehrplänen weiter dem Aktualitätsfetisch hinterher hecheln, der uns nur noch lehren und lernen läßt, was sich in Geld umsetzen läßt, werden wir eben auch das Nutzbare und Umsetzbare verpassen. Fachleute meinen, wir haben schon angefangen, das zu tun.

Was wir verwenden können, lernen wir in den weiterführenden Schulen. Meist lehrt es das Leben.

Die Schule hat zu lehren, was wir nirgendwo anders lernen können - eben Kultur. Nur dort haben wir diese Chance. Wenn wir sie dort nicht ergreifen, ist es zu spät. Das gilt so extrem von keinem anderen Fach außer Schreiben und Lesen. Kultur wirkt »indirekt«.

Nicht nur gute Pädagogen, sondern auch Psychologen wissen: Alles »indirekt« Erworbene wirkt tiefer und prägender als das, dessen Nutzen von Anfang an offensichtlich ist. Außerdem: Das »Indirekte« ist wichtig für alle, das »Direkte« nur immer für diejenigen, die sich von einem Fach angesprochen fühlen und es später umsetzen werden.

Insbesondere gilt das eben genannte für die Hypnotherapeuten. Wobei diese eher von den Begriffen bewusst – unbewusst sprechen. (Unbewusst Erlerntes ist viel stärker manifestiert.)

Schule ist um ein Vielfaches ergiebiger, wenn sie das vermittelt, was eben nicht ohnehin später das

Leben lehren kann.

Schließlich: Kultur - Musik, Zeichnen, Malen, Literatur, Dichtung macht kreativ. Macht nachweislich kreativer als die »konkreten«, »nützlichen« Fächer, die allenfalls eine bereits latent vorhandene Kreativität weiter entwickeln können.

Kultur schafft Kreativität. Das ist es doch aber, was der »Standort Deutschland« braucht, um »Standort« bleiben zu können: kreative Menschen! Das Weiterfließen des Stroms jener Stauungen werten Kreativität in allen Bereichen, die ihn erst zu einem Standort gemacht hat. Dieser Strom ist, wohin er auch immer geflossen sein mag, im Quellgebiet von Kultur entsprungen. Die – offen gesagt - Kulturfeindlichkeit moderner Lehrpläne und fast aller Schulreformen der letzten Jahre hemmt eher die Kreativität.

Ich schreibe dies auch deshalb mit so großem Engagement, weil ich zwölf Jahre lang mit einer Lehrerin verheiratet war. Ich habe in dieser Zeit viele, viele Lehrer kennengelernt und nahezu täglich erfahren, wie die Lehrpläne, die Erlasse, Anordnungen und Zwänge die sensibleren unter ihnen psychisch quälen und körperlich krank machen. Wer therapeutisch arbeitet, weiß: Aus keinem anderen Berufsstand kommen so viele Menschen zur Therapie wie aus dem der Lehrer. Was ist es, das sie krank macht? (*psychologische CF-Anmerkung am Rande: **Lehrer sind die schwierigsten Patienten! Sie lassen sich ungern etwas sagen oder helfen.**)

Ich meine: **das Gefühl, gegen Windmühlen zu kämpfen**, die Vergeblichkeit. Das Bewußtsein: Das, was ich hier tue, hat nicht mehr genug zu tun mit den Vorstellungen und Idealen, um derentwillen ich Lehrerin und Lehrer geworden bin. Das daraus resultierende schlechte Gewissen: Ich verrate mich selbst. Die Frustration.

Wir haben Kultusminister, die sich der Partei, der sie ihre Stellung verdanken - und ihrem örtlichen Fußballverein - mehr verpflichtet fühlen als irgendeinem Kultur- oder Bildungsbegriff. Sie betrachten den sogenannten »Lehrkörper« unkörperlich: als sei er ein Computer, der auszuführen hat, was eingegeben wird. Sie wollen unmündige Lehrer und haben kein Sensorium dafür, daß sie auf diese Weise die Kinder und die jungen Menschen ebenfalls unmündig machen.

Anlage 7:

Definition aus Wikipedia:

Kultur (lat. *cultura*, also Pflege (des Körpers, aber primär des Geistes), später im Kontext mit dem Landbau, aus *colere*, bebauen, (be)wohnen, pflegen, ehren, ursprünglich etwa emsig beschäftigt sein) ist die Gesamtheit der menschlichen Leistungen. Dies schließt einerseits physische Dinge wie Werkzeuge ein, aber auch die durch den Menschen hervorgerufene Veränderung der Natur, die geistigen Hervorbringungen der Menschheit wie Schrift und Kunst sowie die sozialen Organisationsformen, in denen die Menschen zusammenleben. Der Begriff der Kultur steht insofern in Zusammenhang mit dem Begriff der Zivilisation und der sie erhaltenden menschlichen Arbeit. Der Begriff wird einerseits generell auf die Menschheit als Ganzes bezogen, andererseits aber auch als Zusammenfassung der Lebensumstände einer bestimmten Ethnie oder Region (beispielsweise die europäische Kultur) oder historischen Phase (z.B. die minoische Kultur). Frühe Kulturen haben entscheidend mit der gesellschaftlichen Praxis der Ernährung ihrer Träger zu tun (Jäger- Hirten/Nomaden- oder Bauernkultur).

Anlage 8

Kultur umfassend verstanden und Religion einschliessend, ist die **Gesamtheit der Kenntnisse und Verfahrensweisen**, die eine bestimmte menschliche Gesellschaft kennzeichnen, seien sie nun technischer, wissenschaftlicher, sozialer oder religiöser Art.

Kultur ist *die praktische Außenseite* der Philosophie. Überläßt man eine Kultur sich selbst, kommt es zu autodynamischen Wechselwirkungen, die in aller Regel in der Wertlosigkeit der Unkultur münden. Überläßt man eine Philosophie sich selbst, kommt es zu skurrilen Denkgebäuden, in denen es sich nicht hausen lässt.

Will man aber gezielt in den Prozeß der Entwicklung von Philosophie und Kultur eingreifen, etwa in die gesteuerten und reflektierten Entwicklung von Unternehmensphilosophien und -kulturen, wird man, wie wir sehen werden, **mit den Idealen der Philosophie beginnen**, um sie - situationsgerecht - in die Werte einer Kultur zu übersetzen.

Unternehmensphilosophie bezeichnet also eine **Orientierung des Unternehmens an der seine Zukunft bergenden Gegenwart**. Unternehmensphilosophie als „Darstellung des erstrebten Seins“ soll dem Handeln der im Unternehmen Tätigen **Sinn geben** und dies deutlich machen.

Dies ist das Ziel der weise gefundenen Werte und Ideale ([s. Werte-Website](#)). Aus der philosophischen Sinnbegabung erwächst dem Unternehmen etwas, das Antonoff sprachlich zwar nicht sehr glatt, dennoch aber brauchbar (in einer Analogiebildung zu »Synergie«) »**Sinnergie**« nennt. Gemeint ist, dass aus dem Sinnwissen, der Sinnorientierung dem im Unternehmen Tätigen »**Energie**« **zuwächst**, wenn aus Sinnorientierung eine hohe Unternehmenskultur wächst.

- Es geht um die **Sinn stiftenden Ideale des Unternehmens**. Sie sind über eine Analyse der Funktionen des Unternehmens in den Bereichen der Inneren und Äußeren Umwelt zu erheben. Welche Bedeutung hat das Unternehmen für Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Wettbewerber, Kultur, Gemeinde?
- Es geht um Nachhaltigkeit und **Sinn des erzeugten Produkts**. Er ist über eine moralisch verantwortete Güterabwägung zu erheben. Was ist der Produktnutzen für Kunden, für die Allgemeinheit, was bedeutet seine Produktion und Konsumtion für die Umwelt, welche Gefahren sind mit Produktion und Konsumtion verbunden?
- Es geht um den Wert haltigen **Sinn der Arbeit**. Er ist über eine soziographische Analyse zu erheben. Arbeit hat zwar auch einen **äußeren Sinn** (etwa Geld zu verdienen, die Familie zu ernähren, einen angemessenen Lebensstandard zu realisieren). Doch ist dieser Sinn meist nicht zureichend, um eine **Identifikation** eines im Unternehmen Tätigen **mit dem Unternehmen und seinen Produkten herzustellen**.
Dazu bedarf es eines „**inneren Sinnes**“. In Frage kommt etwa Arbeit als ein **Aspekt der Selbstverwirklichung**, als ein Aspekt der **Verantwortung** gegenüber Menschen, als ein Aspekt der **Nutzenstiftung (Idealfall: Liebe zu seiner Aufgabe)**.
- **Letztlich könnte man auch sagen: wir lieben unsere Kunden nicht nur weil wir sie brauchen, sondern wir brauchen sie, weil wir sie lieben. Deshalb „zieht“ es gute Verkäufer zu ihrem Kunden. Dann denken wir für ihn, und er spürt es.**

All dies sind Wegmarken zu „top in mind – top in choice“. Und zu ... (s. PWB)

*Our external **or internal** customer must feel from us the “PM-Top-Triad” →*

- ***dedication to my success***
- ***innovation that matters for me***
- ***trust, respect and personal responsibility in our relationships based on PM values***

Anlage 9

R:\PRSMITTLG\1998\PM-98008-Sinnergie\PM 98008-Sinnergie-131018stk.doc

RI 147

"Nur Sinn und **gelebte** Werte bringen Effektivität, machen echte Leistung möglich"



Alter Stand... zuhause prüfen ausgehend von Stand

Urtext von Paul M. Ostberg, Unternehmensberater, Führungs- und Verkaufstrainer, Puchheim, Überarbeitet für PM am 13.7.97 und erneut 010811 von KS; Basis für Vorträge und Führungsschulung. Inhalt ist bedeutsam zu sinnspendender Motivation unserer Menschen für das Motto:

„PM - wer hier schafft will gut sein“

Wo Sinn-, Werte- und Ziellosigkeit herrschen, erkranken sowohl Menschen als auch Unternehmen. Der Krisenfaktor Nummer eins ist das Sinnlosigkeitsgefühl. Er hängt damit zusammen, ob einer weiß, was er will, und ob er will, was Sinn hat. Hier müssen Unternehmer und Führungskräfte als "Verantwortungselite" Werte klären, deutlich machen, vorleben und mit den Mitarbeitern verwirklichen.

Wer erbringt schon Leistung, wenn er keinen Sinn und keinen Wert im Tun erkennt? Wer übernimmt schon Verantwortung, wenn ihm nicht klar ist, wofür oder wenn er seine Arbeit nur liebt weil er sie braucht.? Das "Wofür", nämlich Zielbewusstsein, Vision und die Arbeit brauchen weil man sie liebt ist der Motor, gibt Sinn, denn "Sinn ist Schrittmacher des Seins" (Victor E. Frankl).

Wo aber Sinn-, Werte- und Ziellosigkeit herrschen fehlt Eigen- Motivation, erkranken Menschen und Unternehmen: Negativismus greift um sich, Unsicherheit steigt, Mut schwindet, Angst und Mißtrauen nehmen zu, Druck und Zwang verstärken sich, Leistung und Ergebnisse verschlechtern sich. Dann wird versucht, durch Personalabbau und Kostenreduzierung zu retten, was noch zu retten ist (oder oft schon nicht mehr zu retten ist).

Die innere Verfassung und Haltung der Mitglieder eines Unternehmens bildet das wahre Kapital und die Seele des Unternehmens. Das, was nach außen strahlt als Produktivität, als Unternehmenskultur, und was letztlich auch das Betriebsergebnis darstellt, liegt im Menschen und wie er denkt, empfindet, welche Einstellung er hat und wie er handelt. **Gewinn ist nicht Ziel**, sondern Ergebnis und Beweis für richtiges Handeln. Ziel ist, gewinnende und gewinnfähige Menschen zu gewinnen. Nur wer lernt und an sich arbeitet gewinnt, nur wer Sinn und Liebe zu seinen Ideen und Aufgaben findet ist offen fürs Lernen.

Viele Menschen wissen heute, **wovon** sie leben, aber nicht mehr **wofür**. Der Sinn ging verloren. Was Menschen aber - auch im Unternehmen - brauchen, ist etwas, was sie anzieht, etwas, wofür es sich lohnt zu leben. Lohnen im Sinne „für sich gewinnen“.

Ein junger Arbeitsloser hat dies ganz deutlich formuliert: "Was wir wollen ist nicht Geld, was wir wollen ist ein Lebensinhalt. " Oder für den Alltagskampf anders ausgedrückt bei Friedrich Nietzsche:

"Wer ein Warum zu leben hat, erträgt fast jedes Wie."

Wird der Sinn des Lebens nun **unsichtbar**, so entwickelt sich daraus ein Streben nach Macht, Lust, Prestige, Geld, Profit. Dies führt zu sinnwidrigen Aktionen wie zum Beispiel einem starken Hetzen und Jagen nach Erfolg, zu Veränderungen auf Biegen und Brechen. Und als Ergebnis nach einiger Zeit ist inneres Müdesein, Leersein, Versagen, Abgestumpftsein, nicht mehr weiter wollen, fliehen vor sich und der Welt, Burn-out beim Einzelnen wie im gesamten Unternehmen. (Burnout Syndrom BUL)

Sinn ist das wesentliche Motiv des Menschen, der wesentliche Beweggrund. Sinnfindung bedeutet einen Grund zu haben für Engagement, für Veränderungen, für das Miteinander im Unternehmen. Ziel - und Sinnlosigkeit führt dagegen zu Verzettelung, Leistungsabbau, Druck, Zwang, Angstsituationen, Aggression, Depression bis hin zu Sucht und Drogenmißbrauch. (Eine Studie der Unternehmensberatung Kienbaum an 437 Führungskräften hat gezeigt, daß mehr als 60 Prozent neurotisch gestört sind - die Hälfte davon mittel bis schwer.)

Was ist "Sinn"?

Aus **V. Frankl** , **“Der Wille zum Sinn”** S 117

„Mensch sein heisst immer schon ausgerichtet und hingewendet sein auf etwas oder jemanden, hingegen an sein Werk, dem sich der Mensch widmet, an einen Menschen, den man liebt, oder an Gott, dem er dient.

S. 120: zum Thema HEITUM oder LETUM der KSG Förderung:

„Worauf es ankommt, ist nämlich nicht eine Technik, sondern der Geist, in dem die Technik gehandhabt wird.“

S. 25: *„Sinn kann nicht gegeben, verordnet, vorgeschrieben, erfunden – sondern muss gefunden werden.“*

Bonhoeffer:

*„Aller Sinn **kann nur gefunden werden.***

Sinndes Lebens ist das, was den einzelnen Menschen unmittelbar angeht, was ihn betrifft, was ihn betroffen macht, was er in sich spürt.

Sinn ist die jeweilige Hauptsache im Leben eines Menschen. Er kann seine Seele beflügeln.

Sinn ist das, wofür sich ein Mensch aufmacht, wofür er sich aufrichtet, wofür er bereit ist, auch Schweres zu erdulden und Opfer zu bringen. Wir brauchen hier nur an Hochleistungs- Sportler zu denken. Dort ist aktiver Ehrgeiz *underfüllt*, wo *Liebe* im Spiel.

Sinn ist das, wofür Menschen leben und auch leiden wollen.

Sinn ist in einem Unternehmen z. B. die Art und Weise, wie die verschiedenen Funktionen und Leistungen füreinander sind.

Sinn ist für Viele das, "was allen am Prozeß Beteiligten von Vorteil ist". Aus solchem Tun entsteht vielfach Freude, mehr innere Ruhe, mehr Ordnung, mehr Harmonie, verstärkt Einsatzbereitschaft, erhöht die Kreativität, stärkere Belastbarkeit - Menschen sind somit leistungsorientierter und emotional stabiler wenn sie für sich gewinnen – materiell und emotional.

Gewinn - an materiellen und immateriellen Werten - **ist Lebenssinn im Unternehmen.**

Dr. Walter Böckmann schreibt in seinem **Buch "Wer Leistung fordert, muß Sinn bieten"** sehr deutlich:

- Leistung entsteht nicht fremdmotiviert, nach fremdgesetzten Normen, durch Geldprämien und Angst um den Arbeitsplatz.
- Leistung bedeutet nicht gemessen werden am Durchschnitt der anderen.
- Leistung drückt sich nicht aus als rentabilitätsgerechtes, produktivitätsgerechtes, rationalisierungsgerechtes Verhalten.
- Leistung heißt vielmehr auf Grund selbstentschiedener oder mitgestalteter Ziele freiwillige Ergebnisse zu bringen.
- Leistung bedeutet eigenmotiviert nach selbstgesetzten Normen zu handeln.
- Leistung wird entwickelt im Wettstreit mit sich selbst, gemessen an der eigenen Bestleistung.
- Und Handeln unter echten Leistungsbedingungen ist immer auch sinnvolles Handeln.

Wir bei PM gehen noch weiter wenn wir sagen:

Wer leisten will muss Sinn finden..

Wo und wie ist hier die Frage. Diesen zu spenden ist Verantwortung der Führungskräfte, und diesbezügliche Kompetenz qualifiziert sie. Das sollte deren innere Berufung – nicht nur Pflicht sein. Nicht

umsonst gilt: Befähigung zur Zielbildung ist die erste wichtige Aufgabe und Kriterium guter Führungspersonen. Wie wenige allerdings begreifen schon und können motivierend formulieren, was ein echtes Ziel ist!

Die Werte-Frage

Helmut Wohland, Chef von MAN Roland Druckmaschinen, sagte einmal: "**Führen heißt** - dadurch erfolgreich sein, daß man seine Mitarbeiter erfolgreich macht" - nicht in ersten Linie sich selbst! Wir brauchen dazu Führungskräfte (Servant Managers), die als Verantwortungselite als Basis für Sinnfindung Werte klären, deutlich machen, vorleben und den Menschen im Unternehmen dienen. Führen heißt Dienen – nicht herrschen. Das gelingt nur mit Vorbild und vorgelebten Werten. Weshalb und wozu?

Unternehmer- Chancen und - Aufgaben

Was macht Sinn für die Unternehmensgestaltung, heute und in Zukunft?

1. **Werte klären (Cophy)** <http://www.karl-schlecht.de/werte/>
die im Unternehmen gelebt werden können und sollen, nach innen und nach außen. Diese Werte verdeutlichen, bekanntmachen, stets daran erinnern, als Maßstab nehmen und gemeinsam verwirklichen. Wenn sie nicht spürbar sind und echt gelebt werden ist alles nur Makulatur und Ballast. Gelebte Werte fördern das Zusammengehörigkeitsgefühl, eines der elementaren Bedürfnisse guter Menschen.
2. **Sinnfindungsprozesse fördern!**
Dies bedeutet
 - das "Wofür" klären, damit der andere die Sinnhaftigkeit und seine Nutzen des Tuns erkennen kann.
 - das "Wie" überprüfen, um die Gestaltungsmöglichkeiten für ein sinnvolles Handeln zu verbessern.
3. **Als "Führer" sich vorbildlich verhalten**
 - Selbst sinnorientiert leben - wissen "wofür"! Eine gute Vision haben.
 - Menschengemäße Werte wahrnehmen und gewissenhaft verwirklichen. (Goldene Regel, religiöse Gebote, Vierfragenprobe)
 - Zielgerichtet und konsequent, diszipliniert handeln.
 - Strategien und Entscheidungen nicht nur aus der Ratio, sondern vor allem auch aus dem Gewissen treffen.
 - Hoffnung wecken und Hoffnung aufrechterhalten.
 - Immer wieder andere Menschen und Mitarbeiter erinnern oder Anstoß geben, mit sich sinnorientiert umzugehen.

Sinn findet der Mensch, indem er Werte findet und Werte verwirklicht:

Was sind Werte? Auf dem Papier oder unglaublich geredet sind sie nur Ideologien. Es sind **gelebte** und traditionelle, das heißt über Generationen bewiesene Normen und Richtlinien für gelingendes Leben (Tugenden). Sie gelten besonders für ein gelingendes Zusammenwirken innerhalb eines Unternehmens. Dort sind sie in der sog. Unternehmensphilosophie verankert oder deren Fundament. Werte beweisen uns, worauf man bauen kann, wie man sein muß um gemeinsam gut und richtig denken und handeln zu können, um gut zu werden und zu bleiben. „Sein“ kommt vor dem „Tun“. So sein im Sinne unserer Werte.

Beispiele solcher Werte: Verantwortlichkeit - Wahrhaftigkeit - Fairneß - Dankbarkeit - Tatkraft - Mut - Friedfertigkeit - Entscheidungsmöglichkeit - kreative Anforderungen - Handlungsspielraum - Kontakt in der Gruppe - Mitbestimmung - Einstellung zum Unternehmen - Arbeitsplatzqualität - Umweltorientierung - soziales Mit- und Füreinander - Akzeptanz - Vertrauen. (S.a. Austfg.zzu Tugenden i. Vortrag Glücksfaktoren VG 970710GF; Vierfragenprobe)

Welche Werte in einem Unternehmen von Bedeutung sind, auf welche Werte ein Unternehmen ausgerichtet ist, muß geklärt und bei allen Firmenangehörigen bekannt sein, denn ein Unternehmen ist eine Wertegemeinschaft. Wir haben Sie bei PM als ausführlichen Wertekatalog und auch kurz gefasst

Mit Kompetenz und Innovation zu Qualität und Ertrag.

Wo sind nun praktisch gesehen die **Defizite und Möglichkeiten** in Unternehmen bezüglich einer sinn- und wertorientierten Führung und zugleich die Aufgaben für die Veränderung?

- Qualitative Orientierungen, wie Unternehmensvision, Unternehmensphilosophie, Unternehmensleitbild fehlen oder werden nicht bewußt gelebt.
- "Spielregeln" für das Zusammenwirken der Führungskräfte fehlen oder werden nicht bewußt gelebt. („Miteinander bei PM“)
- Unklarheit über die Führungsinstrumente und Führungsrichtlinien, so daß Führungskräfte "nach Gutdünken" führen bzw. Leiten.
- Verantwortungs- und Disziplinlosigkeit in Beachtung bestehender Leitlinien
- Mangelnde Arbeitsorganisation und Gestaltung.
- Spannungsgeladene soziale Situationen.
- Demotivierender Führungsstil.
- Problemverursachende oder spannungsfördernde Kommunikation.

Findet man solche Defizite in Unternehmen vor, so ist es kein Wunder, wenn die Führungskräfte und Mitarbeiter an einem "sinnlosen Leben in der Firma leiden".

Es gilt, Möglichkeiten der Sinnführung und Sinnverwirklichung zu bieten. Dazu haben "Führer" die Verantwortung:

- * Die Freiheit der Entscheidung dem anderen innerhalb seines Aufgabenbereiches lassen, für eigene echte Aktivität
- * Die echte Verantwortung dem anderen innerhalb des geklärten Kompetenzrahmens lassen.
- * An Sinnfindung und Sinnverwirklichung immer wieder appellieren.
- * Das "Wofür" bei Ziel und Maßnahmen klären.
- * Die Entscheidungsfähigkeit fördern.
- * Das Vertrauen wecken, fördern und stärken.

Bedenken wir: Alle Systeme sind auf Sinn eingestellt, und dieser Sinn heißt letztlich Dienstleistung gegenüber Gesellschaft und Umwelt. Dies kann sein: der Kollege und die Kolleginnen im Unternehmen, der Kunde oder jemand in der Öffentlichkeit. Wie althergebracht aus der Bibel: „Dienet einander“

Die große Herausforderung für Unternehmer - die große Unternehmeraufgabe - ist es, die Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu gestalten, seine Effektivität.

Führung muß heißen, die Mitglieder der Firma erfolgreich zu machen.

Führen bedeutet heute ermutigen, ermuntern, unterstützen, helfen, moderieren, Coachen im Sinne unsrerer Mottos Dienen, Bessern, Werte Schaffen.

Die immer wieder gestellte aktuelle und entscheidende Frage von "Führern" muß lauten: "Was kann ich für Sie als Mitarbeiter tun?! Damit Sie gut und erfolgreich werden.

Der Mitarbeiter ist der Kunde der Führungskraft! Bedenken wir, daß gerade die „unterstellten“ Firmenangehörigen Träger von Leistung sind! Es geht nicht darum, andere zu verführen oder zu manipulieren, sondern sie mit Achtung und Vertrauen zu führen - zu einer echten, vollen aktiven, d.h. aus sich selbst heraus kommenden Leistung zu führen.

Dazu gehört zunächst eigene Kompetenz durch Selbsterkenntnis, Aufrichtigkeit als Voraussetzung

fürs Lernen, Geduld und Üben, Intelligenz und Freiraum zu aktiver Selbstverantwortung, Fehler machen und machen lassen und daraus bewusster und effektiver lernen.
Dazu hilft Sinnfindung aus traditionellen Werten oder über die Sinnfindung durch Werteverwirklichung.

So wird Leistungsfähigkeit aller Firmenangehöriger gefördert oder ermöglicht und der entscheidende Beitrag für Lebendigkeit und Weiterleben des Betriebes geleistet.

S.a. Vortrag Glücksfaktoren VG ...

E. Fromm „Haben und Sein“ Aktivität Seite 90

R. Lay **Besser lernen durch „Sinn“**

Der Mensch lebt nicht vom Brot allein, sondern von jedem Wort, das aus Gottes Mund kommt.
(Matthäusevangelium)

Herr,
Daß unser Leben
mehr werde als
ein hektischer Ablauf von Stunden, Tagen,
Jahren und Jahrzehnten -
danach sehnen wir uns:
nach **Sinn** und **Erfüllt-sein**.

Herr,
daß unser Leben
mehr werde als ein
ungeordneter Haufen
von Gedanken,
Wünschen, Begierden
und Erwartungen -
danach sehnen wir uns:
nach **Sinn** und **Ziel**.

Herr,
daß unser Leben
mehr werde als
eine zufällige Reihe
von Handlungen und Taten,
Werke und Leiden -
danach sehnen wir uns:
nach **Sinn** und **Gelingen**.

Herr,
Daß unser Leben
mehr werde als
ein verworrenes Knäuel
von Beziehungen,
Sympathie, Miteinander
und Gegeneinander -
danach sehnen wir uns:
nach **Sinn** und **Liebe**.

Herr,
daß unser Leben
mehr werde ,
die Erfahrung von **Sinn**
darin sei -
danach sehnen wir uns,
darum bitten wir.

Amen.

Alois Albrecht

ist.“