

# In Deutschland lügt man, wenn man höflich ist

## Management und Sekundärtugenden

Erst wenn man die Wirkmächtigkeit der mit dem konfuzianischen Harmonie- und „Sensei“-Prinzip gegebenen Sekundärtugenden erkannt hat, erschließt sich das Erfolgsrezept der Toyota-Kultur in Japan. Es ist ein Erfolgsprinzip, das auch in westlichen Führungsetagen und Betriebsratsbüros Einzug halten könnte, wenn man es nicht nur analysiert, sondern auch entsprechend handelt. Um dies zu realisieren, wäre es allerdings nötig, die westliche Streit- und Individualkultur mit ihrem Prinzip der unbedingten Selbstverwirklichung im Zeichen von Ansprüchen und Forderungen selbstkritisch zu überprüfen.

Schon vor fast 200 Jahren beklagte kein Geringerer als Goethe den Mangel dessen, was als Managementqualität in Zeiten der Globalisierung immer wichtiger wird: „Respect for People“. Im zweiten Teil der Faust-Tragödie findet sich jedenfalls in diesem Zusammenhang der Hinweis auf einen Defekt, den Goethe offenbar als einen damals noch auf Deutschland beschränkten Charakterfehler verstanden hat: „Im Deutschen lügt man, wenn man höflich ist.“ Was hier beschrieben wird, ist das Fehlen einer Sekundärtugend. Mit der Besonderheit, dass sich in Deutschland inzwischen die Sekundärtugenden spätestens seit den siebziger Jahren in einem rapiden Erosionsprozess befinden. Mit dem Ergebnis, dass sich dies zunehmend auch als Mangel an sozialer Kompetenz in Top-Management-Kreisen bemerkbar macht. Ein Ende dieser Erosion dürfte auch weiterhin auf sich warten lassen. Denn Wiederbelebungsversuche der Sekundärtugenden etwa im Bereich der Pädagogik stehen weiterhin unter dem Verdacht des Missbrauchs mit Hinweis auf die Geschichte des Dritten Reichs. Dies hat zuletzt der langjährige Leiter des Internats in Salem, Bernhard Bueb, mit seinem Bestseller „Lob der Disziplin“ erfahren.

Dabei wird ignoriert, dass ausgerechnet die

seit über 2500 Jahren unverändert praktizierten Sekundärtugenden in den konfuzianisch geprägten Ländern Asiens (unter anderem China, Japan, Korea) im Zuge der Globalisierung sich dort immer mehr als eindeutiger Wettbewerbsvorteil erweisen. Und zwar nicht nur als Erfolgsmerkmal sozialer Kompetenz, sondern auch als entscheidender Soft-Power-Faktor im Bereich der Produktion. Die Versuche westlicher Unternehmen, diesen Wettbewerbsvorteil zu kopieren – wie zum Beispiel das Lean-Management der Toyota-Produktion – offenbaren immer wieder ein fundamentales Problem. Nämlich die Unkenntnis der sozio-kulturellen Bedingungen dieser Sekundärtugenden, die der eurozentrischen Belehrungsgesellschaft schwer zugänglich sein dürften ohne Transformation dieser Gesellschaft in eine Lerngesellschaft.

Der Schlüssel zum tieferen Verständnis dieser asiatischen Sekundärtugenden ist eine Forderung des Konfuzius, der ca. 500 vor Christus in einer Zeit des größten politischen und moralischen Chaos in China lebte. Was er zur Bewältigung des Chaos als Krisenmanagement forderte, ist die strikte Beachtung zweier Prinzipien: Das (auf dem Gemeinsinn der Familie gegründete) Harmonie-Prinzip und das (auf dem Gedanken eines Leistungsstatt eines Geburts-Adels gründende) Prinzip der Bildung im Sinne lebenslangen Lernens. Daraus folgt als notwendige Konsequenz im konfuzianischen Verständnis das Prinzip des „Respect for People“. Nämlich der Gedanke des lebenslangen Respekts gegenüber dem älteren (und damit an Lebenserfahrung reicheren) „Sensei“, dem Lehrer (bzw. innerhalb der Familie gegenüber dem Vater). Mit dem Respekt aber gegenüber dem „Sensei“ als dem höchsten (auch sozial hoch gestellten) Repräsentanten und Vorbild der Bildung sind gleichzeitig auch alle anderen Sekundärtugenden gegenüber dem „Sensei“ au-

tomatisch mitbegründet. Hierzu gehören die Selbstverständlichkeiten wie Dankbarkeit, Fleiß, Disziplin, Harmonie-konformes Verhalten, Vertrauen und eigenes Verantwortungs-, Führungs- und Vorbildbewusstsein.

Hierbei würde sich notwendigerweise die Frage stellen, bis zu welchem Grad die westliche Gesellschaft des Eigensinns mit ihren eigenen unbezweifelbaren Vorzügen und Erregenschaften kompatibel und anpassungsfähig ist im Hinblick auf die genannten Prinzipien der konfuzianischen Harmonie- und Konsensgesellschaft des Gemeinns. Möglicherweise könnte bei dieser Untersuchung sich als hilfreich erweisen, was bereits in den Evangelien als Kriterium empfohlen wird: „Prüfet alles, doch das Beste behaltet.“

MO

## Der Mensch, eine unersättliche Wissensquelle

„Unternehmenswert = Anzahl Mitarbeiter x Fähigkeiten x Motivation“ Toshio Horikiri, CEO Toyota Engineering Group, Nagoya

Die Überlebensfähigkeit des Menschen resultiert nicht aus dem „richtigen“ Wissen, sondern vielmehr aus der Fähigkeit, durch Adaptabilität, durch Fehler und Erkenntnis sich situativ die erforderlichen Fähigkeiten anzueignen. Diese menschlichen Eigenschaften könnten in unseren Managementsystemen durch eine erweiterte Experimentier- und Fehlerkultur viel stärker berücksichtigt werden, als es heute der Fall ist.

### Zum Lernen programmiert

Der frisch geborene Mensch kann nicht gehen, nicht krabbeln, nicht mal sich selber ernähren. Er wird „unwissend“ geboren. Nur eines kann er auf Anhieb sehr gut: lernen. Ein lebenslanger Lernprozess setzt sofort nach der Geburt unbewusst ein. Dafür hat die Evolution reichlich gesorgt: wir sind von Natur aus neugierig, wollen lernen. Als Kinder haben wir einen ausgeprägten Spiel- und Experimentiertrieb, Routine langweilt uns, Abwechslung macht uns Spaß. Unser Hirn bildet dabei neurologische Bahnen und macht uns schrittweise überlebensfähiger. Wir Menschen machen die gesamte kulturelle Evolution jedesmal von vorne durch. Ein unglaublicher Zeitverlust, oder?

Wieso hat uns die Evolution nicht mit mehr genetisch gespeichertem Wissen versorgt? Wieso hat sich der „unwissende“ Mensch durchgesetzt? Unser Genom ist seit zehntausenden von Jahren fast unverändert geblieben. Der moderne „Steinzeitmensch“ ist biologisch in der Lage, Computer zu bedienen, Autos zu bauen, Flugzeuge zu fliegen, Bücher zu lesen und sogar eine Menge über die eigenen Gene und Evolution zu sagen. Ganz falsch scheint unser antiquierter „Aufbau“ nicht zu sein.

EVER TRIED.  
EVER FAILED.  
NO MATTER.

TRY AGAIN.

FAIL AGAIN.  
FAIL BETTER.

SAMUEL BECKETT

Der Mensch ist offensichtlich zum Überleben bestens gewappnet. Die Welt verändert sich ständig und dies passiert auf nicht vorhersehbarer Art und Weise, durch Naturprozesse und durch den Menschen selbst. Unangepasstheit oder falsche Fähigkeiten würden dabei schnell lebensbedrohlich werden. Unsere biologisch einprogrammierte Lernfähigkeit und nicht das Gelernte selbst ist es, was unsere Überlebensfähigkeit maximiert. Adaptabilität ist stärker als vorgefertigte Standardlösungen, denn was mal „gut“ war muss es unter veränderten Bedingungen nicht mehr sein.

Stellen Sie sich vor, in Ihren Genen wären Fähigkeiten wie Feuer machen, Mammut jagen und Pfeile herstellen gespeichert. Diese Fähigkeiten wären gnadenlos veraltet. Wir wären mit mehr eingeborenem Wissen weniger überlebensfähig.

### Wettbewerbsvorteil Wissen

Im Wettbewerb zu bestehen und als Organisation zu überleben, bedeutet in Aspekten von Produkt oder Service besser zu sein als der Wettbewerb. Da Produkte und Prozesse ein Spiegelbild der Fähigkeiten unserer Mitarbeiter sind, können Ergebnisse auf Dauer auch nur so gut sein wie die Fähigkeiten unserer Mitarbeiter. Da der Vorsprung im Wettbewerb ständig schwindet, ist es eine zentrale Führungsaufgabe die Mitarbeiterfähigkeiten ständig in Produkt- und Prozessverbesserung einfließen zu lassen und durch Führungsroutinen mit neuem Wissen zu erweitern. Tägliche Mitarbeiterbefähigung ist die zentrale Führungsaufgabe eines Weltklasseunternehmens.

Damit Wissen in positiven Ergebnissen resultiert, darf es aber nicht theoretisch bleiben. Es soll Erfahrungswissen sein, es soll angewandt werden können, praxisbezogen sein, damit es über reale Prozess- und Produktverbesserungen die gewünschten Ergebnisse liefern kann. Schon Henry Ford erkannte diese Zusammenhänge als er sagte: „Wir betrachten alle unsere Prozesse als ein Experiment, un-

sere Fabriken sind unser Labor.“ Profite betrachtete er als „das Ergebnis gut getaner Arbeit“. Hiermit machte er auch klar, dass angewandtes, praxisbezogenes Lernen experimentell und an realen Prozessen stattfindet. Damit das Wissen der Mitarbeiter weiterentwickelt wird und dem Unternehmen zu Gute kommen kann, soll es also kontinuierlich getestet werden. Da nur praktisches, angewandtes Wissen zur Ergebnisverbesserung führt, ist Lernen insbesondere in Verbindung mit Prozessentwicklung sinnvoll.

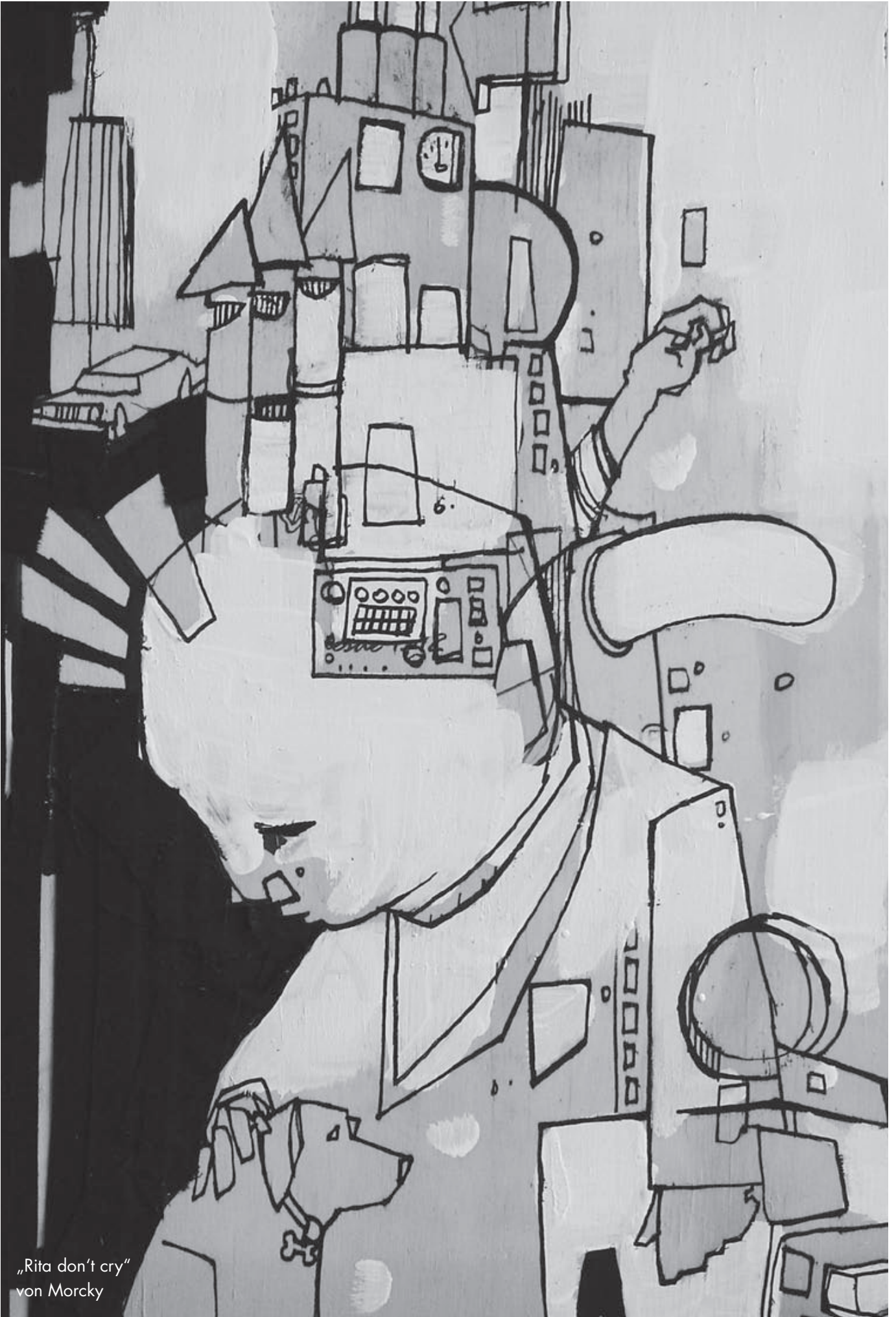
### Organisationales Lernen durch experimentelle Prozessentwicklung

Unser, im Konkurrenzkampf der Evolution entstandener, kognitiver Apparat ist nicht auf die völlig objektive Erkenntnis der Welt ausgerichtet. Unsere kognitive Wahrnehmung und Vorstellungskraft sind extrem stark begrenzt: wir sind einfach nicht in der Lage durch Denken allein alle Eventualitäten der Zukunft zu erkennen. Deshalb sollten unsere Managementsysteme uns hier auf die Sprünge helfen. Unser Wissen sollte ständig an der Realität bzw. am Prozess getestet werden, um daraus zu lernen, um gute Theorien von Illusionen und Missverständnissen unterscheiden zu können, ohne dabei Angst vor Rückschlägen und Schuldzuweisungen haben zu müssen, denn wie Dr. Osten sagt: „Fehler machen ist menschlich, keine Fehler zu machen ist unmenschlich“.

Prozesse können insbesondere verbessert werden, wenn man bestrebt ist, sie zyklisch, wiederkehrend und nach einem gleich bleibenden Muster durchzuführen. So sind sie im Gegensatz zu einmaligen Tätigkeiten verbesserbar, denn aus Fehlern Gelerntes kann beim nächsten Zyklus berücksichtigt werden. Durch Prozessfehler werden Horizonte bzw. Grenzen unserer Wahrnehmung sichtbar und wir lernen dazu. Ein „frei schaffender Künstler“ lernt ebenfalls von Fehlern, kann aber nur begrenzt zur Organisationsentwicklung beitragen. Seine Erkenntnisse fließen in keine Standard- und Prozessverbesserung ein, er

BEIBRINGT, WODURCH IHRE FÄHIGKEITEN GENUTZT WERDEN UND DIE ORGANISATION

ADAPTIV IST. DIE MITGLIEDER EINER ORGANISATION



„Rita don't cry“  
von Morcky

ABER DARAUF, DASS DIE FÜHRUNG IHNEN ROUTINEN

SAGEN VIELLEICHT, DASS SIE IHRE RUHE HABEN WOLLEN. SIE VERLASSEN SICH

lernt allein. Standards und Prozesse sind das „Fehlergedächtnis“ der Organisation.

Im Sinne von Prozessentwicklung sind Fehler nicht „gut“ oder „schlecht“, sie sind nur Abweichungen von erwarteten Abläufen und Ergebnissen. Damit Fehler erkannt werden, muss durch Standards definiert sein, was als „richtiger“ Ablauf und Ergebnis erwartet wird. Da dies nur eine Erwartung sein kann, sind Standards immer nur als vorläufig, als Hypothese zu betrachten, die es zu verfeinern und adaptieren gilt. Auch hier erkannte Henry Ford: „Standards zu definieren ist trivial, gute, ausgereifte Standards zu entwickeln ist Schweißarbeit!“ und setzt methodisch routinierte Mitarbeiter voraus.

Da Ergebnisse immer aus Prozessen resultieren, sollte Ergebnisverbesserung am Prozess, am „Ort des Geschehens“, am „Gemba“ stattfinden. Verbesserung bzw. Prozessentwicklung ist also nichts anderes als die ständige Suche und Eliminierung von Fehlermöglichkeiten im Prozess, um in der Folge Ergebnisse zu verbessern. Verbesserung hat den Fokus auf das, was nicht wie erwartet läuft, denn erst durch den Fehler können wir lernen.

### Lernen macht glücklich und stolz

Lernen bedeutet ständige Befähigung, um danach Sachen zu können die man zuvor noch nicht konnte, teilweise sogar für unmöglich hielt. Dies setzt voraus, dass die Führungskräfte die Mitarbeiter befähigen bzw. mit Themen herausfordern, zu denen nur begrenzt oder kein Wissen vorhanden ist, wo Lernen zwingend wird. Durch gute Führungsroutinen, die den Menschen, seine Bedürfnisse und sogar seine Urtriebe respektieren, können Befähigung und Motivation gleichzeitig resultieren.

Führungskräfte sollten ein Gespür für das richtige Maß an Herausforderung entwickeln. Dazu Professor Felix von Cube der Universität Heidelberg: „Führung muss Leistung ermöglichen, muss herausfordern und anerkennen [...] durch Triebbefriedigung im Ernstfall“.

Kann der Mitarbeiter die Lösung auf Anhieb erkennen, wird er vermutlich wenig lernen. Stolz auf das Erreichte wird er auch nicht sein. Professor von Cube weiter: „Arbeit ohne Neugierlust, ohne Anerkennung, ohne Bindung wird zur Maloche, zur Schinderei, zur Routine [...] denn sie verstößt gegen evolutionäre Gesetze“. Genauso falsch ist es, unerreichbare Ziele zu definieren, die zu Frust und Demotivation führen.

Nur, was geschieht mit Menschen, die durch Geduld, Ausdauer und unermüdliches Probieren irgendwann Sachen können, die sie zuvor für „unmöglich“ hielten? Können solche Menschen es überhaupt noch vermeiden, Stolz auf das Gelernte zu sein? Werden erfolgreiche Menschen, die Spaß und Stolz empfinden, nicht nach weiteren Herausforderungen suchen? Wie wollen Sie es überhaupt vermeiden, dass solche Mitarbeiter hervorragende Leistungen bringen wollen? Können Sie sich ausmalen, wozu Ihre Organisation mit immer fähigeren und motivierteren Menschen in der Lage wäre? Der Mensch ist genetisch zum Lernen programmiert, aber Manager müssen diese Fähigkeit durch agierbare Ziele und Führungsroutinen ins Leben rufen und kanalisieren.

Wenn Sie mehr dazu wissen wollen, dann lesen Sie bitte weiter.

GA