

## Mentales Training als Instrument betrieblicher Organisationsentwicklung: ein Gutachten im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung

Kühnlein, Gertrud

Gutachten / expert report

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Kühnlein, G. (2000). *Mentales Training als Instrument betrieblicher Organisationsentwicklung: ein Gutachten im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung*. (sfs Beiträge aus der Forschung, 119). Dortmund: Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs). <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-341102>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Vorbemerkung</b>	5
1.1	Worum es geht	6
1.2	Was ist "Mentales Training"	13
<b>2.</b>	<b>Mentale Veränderungsstrategien als Thema in der Managementliteratur - ein Trendbericht</b>	15
2.1	Die "neuen Megatrends aus den USA": Erfolgsperformance, Performance Improvement	15
2.2	Der Trend der (betrieblichen) Weiterbildung vom Training zum Coaching und Consulting	18
2.3	"Selbst-GmbH" und "Ich AG": Mentaltrainings als Teil von "Empowerment-Strategien"	21
2.4	Der "Arbeitskraft-Unternehmer": Kritische Auseinandersetzungen mit dem Trend zur "neuen Selbständigkeit"	25
2.5	"Wer schaffen will, muß fröhlich sein" (Volk 1999) - Anleihen aus der Verhaltenspsychologie	28
2.6	Sektenähnliche Methoden, kritische Stimmen und die juristische Seite von "Persönlichkeitstrainings"	31
2.7	Seminarangebote zur mentalen Weiterbildung und zum Persönlichkeitstraining für Führungskräfte: Eine Auswahl	33
<b>3.</b>	<b>Beispiele aus der betrieblichen Praxis</b>	35
3.1	Die Leadership Initiative (Betrieb A)	36
3.2	"Management by Emotions" - "Communities of Competencies" (Betrieb B)	39
3.3	Das "High Performance Work System Training" (HPWS) (Betrieb C)	43
<b>4.</b>	<b>Ein Fazit</b>	47
	<b>Literatur</b>	50



# 1 Vorbemerkung

Der aktuelle Trend zur Verbetrieblichung der beruflichen Weiterbildung stellt Gewerkschaften und Personalverantwortliche vor neue Herausforderungen. Mehr als bisher sind sie gefordert, an der Gestaltung der betriebsbezogenen Qualifizierungsmaßnahmen selbst mitzuwirken. Von daher ist es für sie von besonderer Bedeutung, neue Entwicklungslinien in der betrieblichen Weiterbildung vor Ort mitzuverfolgen, um möglichst rasch und zielgerichtet reagieren bzw. aktiv eingreifen zu können.

In dem hier vorgelegten Gutachten zum Thema "Mentale Trainings als Instrument betrieblicher Organisationsentwicklung" geht es darum, eine neue Dimension von betrieblicher Weiterbildung bekannt zu machen. Es handelt sich um Trainingsmaßnahmen (ganzheitliches, mentales Training), welche auf eine Veränderung von Motivationen, Verhaltensweisen und Einstellungen der Teilnehmenden abzielen, um damit unmittelbar eine Leistungssteigerung der Beschäftigten und eine Ertragssteigerung für die Unternehmen zu bewirken. Diese Entwicklungen im Bereich der betrieblichen Weiterbildung stehen - so meine zentrale These - in einem engen Zusammenhang mit den sich wandelnden Arbeitsanforderungen und -bedingungen für die Beschäftigten, die als Trend zur "neuen Selbständigkeit" zur Zeit auch in Gewerkschaftskreisen kontrovers diskutiert werden<sup>1</sup>.

Dabei bewegen sich die Methoden der mentalen Trainings in einer schwer zu beschreibenden - und praktisch oft schwer zu identifizierenden - *Grauzone zwischen reellen Hilfsangeboten* (zur psychologischen Unterstützung und Stärkung der Menschen in der Bewältigung ihrer Arbeitsanforderungen) *und puren Beeinflussungsstrategien* (die auf eine bloße Instrumentalisierung der körperlichen, geistigen und psychischen menschlichen Potenzen abzielen).

Im folgenden soll zum einen ein Einblick in die zu diesem Thema vorliegende Literatur (Bücher, Artikel, Aufsätze) vermittelt werden, zum anderen wird exemplarisch - anhand der Schilderungen aus drei ausgewählten Unternehmen - dargestellt, wie sich der Einsatz solcher Trainingsmaßnahmen aus Sicht von betrieblichen Interessenvertretern darstellt, die damit bereits konfrontiert sind.

Ich stütze mich in diesem Bericht im wesentlichen auf Recherchen in einschlägigen Fachzeitschriften, in Fachbüchern und im Internet sowie auf Interviews mit Betriebsräten und gewerkschaftlichen Vertrauensleuten, die ich 1999 in mehreren Betrieben aus der Produktions-, Dienstleistungs- und Computerbranche geführt habe. Die Auswahl der Unternehmen erfolgte vor allem unter dem Gesichtspunkt,

---

<sup>1</sup> Zur Spannweite der Erfahrungen und Einschätzungen dieses Trends vgl. zum Beispiel die vom DGB angestossene Diskussion im Internet ([www.forum-arbeit.de](http://www.forum-arbeit.de)).

daß sie Teil bzw. Partner eines amerikanischen Konzerns sind und daß dort das Instrument "Mentaltrainings", "mentale Weiterbildung" bereits eingesetzt wird (wenn auch unter anderen Bezeichnungen). Es handelt sich also nicht um repräsentative Fallstudien, durchaus aber um Fallbeispiele, die sehr gezielt ausgesucht worden sind, um die in der Literatur sich abzeichnenden Trends vor Ort zu beobachten. In mehreren Experten-Workshops wurde mit Gewerkschaftskollegen sowie mit den Interviewpartnern sowohl über die Auswahl dieser Betriebe als auch über die Untersuchungsergebnisse diskutiert.

## 1.1 Worum es geht

Der viel zitierte Leitsatz aus der Managementlehre: "Veränderungen fangen in den Köpfen der Mitarbeiter an ...", ist sicherlich ebenso bekannt wie der resigniert-wissende Nachsatz: "... und dort hören sie auch auf!" Hier setzt die *mentale Weiterbildung* an, um die es im folgenden gehen soll. Sie verspricht, gezielt wirksam zu werden, indem sie einen "Wandel in den Köpfen und in den Herzen der Menschen" bewirkt (vgl. Sattelberger 1999, S. 317). Durch sie soll nicht nur das Denken, sondern auch die "Arbeitsmentalität" nachhaltig verändert und die neu erworbenen Verhaltensmuster in die Praxis umgesetzt werden.

Klar ist aber auch, daß es dabei nicht um irgendwelche (Verhaltens-) Veränderungen geht, sondern um das Erreichen einer bestimmten, betriebseitig festgelegten Zielsetzung. Darüber wird zur Zeit unter Stichworten wie: umfassende oder "ganzheitliche" Nutzung der "Motivations- und Qualifikationspotentiale" diskutiert. Kritisch wird dies als Aufforderung zur "Rundumnutzung" und zur (Selbst-) Ausbeutung der menschlichen Arbeitskraft bezeichnet. In diesen Kontext gehören zudem die aktuellen Diskussionen um den "Mitarbeiter als Mitunternehmer", den "Arbeitskraft-Unternehmer" (Stichworte: "Selbst-GmbH", "Ich-AG", "Ego-Company", "Empowerment-Strategien" etc.).

Es geht um eine möglichst umfassende Aktivierung der körperlichen, geistigen und mentalen Kräfte aller Mitarbeiter. Gefordert wird eine vollständige, auch emotionale, Hingabe und die bedingungslose "Begeisterung" für die betriebliche Arbeit; private Lebensziele sollen in der beruflichen Tätigkeit möglichst vollständig aufgehen und haben daher neben den beruflichen Zielen keinen Platz mehr. Das Ideal: alle kreativen Potenzen, die Arbeitnehmer z.B. in ihrer Freizeit *für sich* entwickeln, sollen für das Unternehmen nutzbar gemacht werden. Die Beschäftigten werden somit unter den ganz prinzipiellen Verdacht gestellt, dem Arbeitgeber ihre Energien oder Leistungsreserven teilweise *vorzuenthalten*.

P. Barnevic, ABB ("einem der erfolgreichsten Veränderungsunternehmen der Schweiz") sagt dazu folgendes:

*"Von daher habe ich den Traum, eine zweite industrielle Revolution für die einfacheren Mitarbeiter durchzuführen. Wir möchten, dass sie die Möglichkeit ergreifen, sich im Sinne von vielen kleinen Familiengesellschaften zu entwickeln, die in einem grossen Netzwerk miteinander verbunden sind. Das müssen Sie auch vor dem Hintergrund sehen, dass viele Mitarbeiter nach Dienstschluss zu Hause gross-*

*artige Dinge entwickeln, sich z.B. ein Boot oder Sommerhaus bauen. Und wenn sie dann ins Werk zurückkehren, lassen sie einen grossen Teil ihrer Kreativität und ihres Mutes zurück. Das darf nicht sein!" (zitiert bei Wunderer 1999, S. 23)*

Im Rahmen dieses Gutachtens geht es vor allem um Fragen wie: Um welche Art von Problemen handelt es sich eigentlich, die mit Hilfe von "mentaler Weiterbildung" gelöst werden sollen? Nach welchen Kriterien wird derzeit im Zusammenhang der Debatten um den "neuen Mitarbeitertypus" die "neue Zumutbarkeit" (Hartz 1996) definiert? Läßt sich eine generelle Grenzlinie definieren, bei der für die Arbeitnehmer/innen das *Zumutbare* aufhört und der Bereich des *Unzulässigen* beginnt? Wie könnte eine solche Grenzziehung näher bestimmt werden, die über den betrieblichen und persönlichen Einzelfall hinaus reicht?

Im folgenden wird nun zunächst versucht, in der Form einer *Collage* einen Eindruck über den Kontext zu vermitteln, in dem die Mentaltrainings zu verorten sind. Auf diese Weise entsteht aus unterschiedlichen Blickwinkeln ein Bild davon, welche neuen Entwicklungen von betrieblichen Arbeits- und Belastungsstrukturen sich abzeichnen, welche Strategien zu deren mentaler Bewältigung angeboten werden und wie darüber diskutiert wird.

Dabei besteht das Ziel ausdrücklich nicht darin, zwischen "besseren" und "schlechteren" Mentaltrainings zu unterscheiden. Es werden auch Trainingsbeispiele aufgeführt, die - vor allem im Kontext von Managerseminaren - schon seit längerer Zeit bekannt und üblich sind. Es soll vielmehr vor allem auf *Grenzsituationen* aufmerksam gemacht werden, einerseits um auf die Schwierigkeiten einer solchen Abgrenzung hinzuweisen, andererseits um auf die besondere Sensibilität dieser Thematik aufmerksam zu machen.

- Stellt es bereits einen Übergriff auf Persönlichkeitsrechte dar, wenn die Mitarbeiter von Wal-Mart die morgendlichen Beschwörungsrituale ihres General Store Managers - ein typisch „amerikanisches Motivationsritual“ (Scheitwort 1999, S. 12) - über sich ergehen lassen müssen, um dann in uniformen blauen Westen die Kunden zu umwerben?

*"Unter dem Slogan ‚Das Lächeln von Wal-Mart‘ setzt der Konzern voll auf den Service. Neu ist das sogenannte Morning-Meeting, das dreimal in der Woche die Mitarbeiter für ein Viertelstündchen am Eingang B zusammentrommelt. Geschäftsführer Manfred Lange – er ist jetzt General Store Manager – klärt erstmal die VerkäuferInnen, AbteilungsleiterInnen und Lageristen über die aktuellen Ziele auf: ‚Im Januar wollen wir 7,2% Umsatzsteigerung erreichen‘. ....*

*Zum Abschluß ertönt ein Morning-Cheer. ‚Gib wir ein W‘, ruft der Manager, und die Belegschaft gibt es ihm im Chor. Dann kommt das A, das L, bis schließlich WAL-MART durchbuchstabiert ist. ‚Wer ist bei uns die Nummer eins?‘ ruft Lange. ‚Der Kunde, der Kunde, und immer nur der Kunde, Wow‘, schallt's zurück. ..."*

*"Habt ihr Spaß an der Arbeit?" ruft der Boss. ‚Ja‘, antworten die Mitarbeiter. Das Ziel der regelmäßigen ‚morning cheers‘: Zeigen, dass alle Spaß an der Arbeit haben. ... Die 400 ‚Verbündeten‘ (so werden die Mitarbeiter genannt) sind betont freundlich. Sie tragen blaue Westen (Aufschrift: ‚Unsere Leute machen den Unterschied‘), begrüßen die Kunden und fragen, ob er Hilfe braucht."<sup>2</sup>*

<sup>2</sup> Aus: "Land des Lächelns inmitten der Dienstleistungswüste". FR vom 6.2.1999. WDR-Sendung vom 2.8.1999. "Die Verkäufer machen den Unterschied. Das erste amerikanische Supercenter im Revier". Bild v. 1.9.1999.

- Ist es ein Beweis für die Anwendung von sektenartigen Beeinflussungsmethoden, wenn Unternehmen obligatorische Trainingsprogramme für alle neuen Mitarbeiter auflegen, die sie auf die Unternehmensphilosophie einschwören, sie "procterisieren" soll? Oder ist ein "Proctoide" nichts anderes als ein "Lufthanseat", ein "Kruppianer", ein "Siemensianer" etc. - Mitarbeiter, die einfach nur stolz darauf sind, als vollwertige Mitglieder "ihrer" Unternehmensfamilie anerkannt zu werden?

*"Ein Faktor der P&G-Erfolgsformel ist die Fähigkeit, mehr als 100.000 Mitarbeiter weltweit in "Proctoide" zu verwandeln - ein Spitzname, den Witzbolde den Robotern in den blauen Anzügen verpaßt haben. ... "Sie werden allesamt procterisiert", sagte eine ehemalige Führungskraft" (Swazy 1997, S. 22)*

- Müssen es sich Mitarbeiter gefallen lassen, sich bei Outdoor-Veranstaltungen in "unwürdigen Posen" in aller Öffentlichkeit zu präsentieren, um gemeinsam ein unternehmerisches Wir-Gefühl zu trainieren und zu demonstrieren?

*"Es ist schon schlimm genug, wenn erwachsene Menschen ... dazu angehalten werden, sich im Kreis aufzustellen. Mit verbundenen Augen händchenhaltend zu bekunden, alles in ihrer Macht stehende zu tun, die Rendite der Aktionäre zu erhöhen, um dem neuen Shareholder Value Zeitalter den Weg zu bereiten. Damit das Wir-Gefühl auch entsprechend gefördert wird, müssen sich andere Kolleginnen und Kollegen dann mit der Kordel in der Hand, die spinnartig gehalten werden muß, ihr neues Wir-Gefühl demonstrieren. Wenn man diese Übungen vor dem Trainingszentrum der Halle I durchführt, wo kein Publikumsverkehr herrscht, ist dies schon schlimm genug. Dies aber im Foyer des TÜV Rheinlandes bei großem Publikumsverkehr zu veranstalten, grenzt nach unserer Meinung an geschäftsschädigendem Verhalten." (Bericht des GBR zur Betriebsversammlung - III. Quartal 1998 -)*

- Ist es tatsächlich im beiderseitigen Interesse des Unternehmens und der Mitarbeiter, wenn das Absolvieren von Weiterbildungsmaßnahmen unmittelbar mit der Erfüllung von individuellen Mehrleistungsanforderungen verbunden wird, wie dies z.B. bei der Knoblauch-Unternehmensgruppe praktiziert wird? Und wo sind bei "Selbstverpflichtungen" dieser Art die Grenzen des Zulässigen erreicht?

*"Weiterbildung bezahlt der Betrieb. Bei Büromitarbeitern ist eine Weiterbildungsveranstaltung pro Jahr Pflicht. Für jeden Tag Weiterbildung werden mindestens drei umsetzbare To-Do's erwartet. Da das Unternehmen alle Kosten übernimmt, erwarten wir aber auch mindestens drei umsetzbare To-Do's als Gegenleistung. Diese werden von mir persönlich kontrolliert. Fehlen diese To-Do's, wird die Zeit der Weiterbildung als Urlaub angerechnet." (Knoblauch 1999, S. 268)*

- Was haben betriebliche Kennziffern wie Akquisitionserfolge, Umsatz- und Ertragssteigerung mit Bildungsmaßnahmen zu tun? Was ist von einem "Bildungscontrolling" zu halten, bei dem die Trainings Teilnehmer selbst für die Erreichung der zwischen Seminaranbietern und Unternehmen vereinbarten Zielerreichung verantwortlich gemacht werden, wie das zum Beispiel von der INtem Trainergruppe<sup>3</sup> angeboten und vor Ort gecoacht wird?

<sup>3</sup> INtem ist laut Eigendarstellung in einer Vielzahl namhafter deutscher Unternehmen als Trainer tätig ([www.intem.de/intem/referenz.html](http://www.intem.de/intem/referenz.html)).

*„Ein Bildungscontrolling dieser Art funktioniert ... nur, wenn*

*1. die Ziele der Weiterbildungsmaßnahme von vornherein genau vereinbart werden. ... Mögliche Kennziffern können ein genau festgelegtes Mehr an Umsatz, Vertragsabschlüssen, Akquisitionen oder Kontakten sein. ...*

*2. die Kriterien, die für die Meßbarkeit des Seminarerfolgs zugrunde gelegt werden, von allen Seiten akzeptiert werden; ... dann gelten keine Ausreden mehr. Alle Akteure sind in der Pflicht, die selbstgesteckten Ziele zu erreichen und können sich dieser Verantwortung nicht entziehen“ („Kontrolle ist alles“. In: management & seminar. Heft 2/99. S. 17).*

- Wie ist das Versprechen zu bewerten, mit denen viele Anbieter um ihre neuen Konzepte werben, daß nämlich das Absolvieren von Mentaltrainings unmittelbar zu einer Erhöhung der Motivation der Teilnehmer und zu einer individuellen Leistungssteigerung führe, die sich sofort bemerkbar macht an einer Erhöhung der Anwesenheitsrate oder an einer (bezifferbaren) Umsatzverbesserung des Teams/ der Abteilung/ des Betriebs oder Unternehmens?

*„Die Zahlen sprechen für sich‘*

*Das Culture Jingle Konzept der Advance-Bank ist eine Mischung aus Workshop, Training, Event und Selbsterfahrungsprozeß. ... Dabei geht es vorwiegend drum, mit Hilfe von neuen Blickwinkeln und Erlebnissen bestehende Annahmen zu überprüfen und gegebenenfalls zu ändern. Mit viel Kreativität werden die Gefühle und Einstellungen der Teilnehmer angesprochen.*

*Erklärtes Ziel der Advance Bank ist es, die Bank mit der höchsten Kundenzufriedenheit zu sein. Dieses Ziel soll durch eine serviceorientierte Unternehmenskultur und eine hohe Zufriedenheit bei den Mitarbeitern sichergestellt werden. ...*

*Frage: Und die Zielerreichung?*

*Die kann sich sehen lassen. Im Call Center liegt die Fluktuationsrate bei zirka 10 Prozent im Vergleich zum Branchendurchschnitt von über 50 Prozent.“ (Interview in: wirtschaft & weiterbildung Heft 3/1999, S. 83 f.)*

- Sind Strategien zur systematischen Überforderung nach dem Motto „Arbeiten ohne Ende“, wie sie vor allem in den neuen Dienstleistungsbranchen praktiziert und diskutiert werden<sup>4</sup> oder von als Workaholics ausgewiesenen Berufseinsteigern („Ich lebe für Sat 1“) wirklich allein die Sache jedes einzelnen Belegschaftsmitglieds oder muß hier die Fürsorgeverpflichtung des Arbeitgebers greifen, um die Mitarbeiter vor sich selbst zu schützen? Ist es tatsächlich selbstverständlich, daß die „Arbeits-Sucht“ - im Unterschied zu anderen Süchten - nicht nur toleriert, sondern überwiegend positiv bewertet und befördert wird?

*„Die Arbeit bei privaten Fernsehsendern oder in freien TV-Produktionsbüros gilt vielen jungen Leuten als Traumberuf. RTL, Sat 1 und Pro Sieben erhalten Bewerbungen en masse - und profitieren von der Arbeitswut und den Karrierehoffnungen des Medien-Nachwuchses. Die Bereitschaft zum totalen Engagement muss fast jeder zuerst in einem Praktikum beweisen.*

*Der Büroleiter von Sat 1-Chefredakteur, Martin Calsow, 29: „Privatfernsehen ist wie auf der Überholspur fahren. Das ist Adrenalin pur. ...‘Worte wie Urlaub, Freizeitausgleich oder Gehaltserhöhung tun mir weh.‘ ... Seine Leute, ‚fast alle unter dreißig‘, müssen ‚extrem flexibel und engagiert sein‘. Er selbst sei 24 Stunden für seinen Chef verfügbar, arbeite zwischen 70 und 80 Wochenstunden: „Ich lebe für Sat 1“...*

*Doch wie lange kann ein Mensch extrem flexibel, kämpferisch und engagiert sein*

<sup>4</sup> Vgl. dazu zum Beispiel die Kontroversen um die Einführung von „Vertrauensarbeitszeit“ bei IBM und anderen Unternehmen (Glißmann 1999a und 1999b)



*Leben nahezu vollständig seinem Job widmen? ... man ,kann diese Jobs nur bis zu einem gewissen Alter machen“ (Der Spiegel Nr. 34/1999, S. 104-106).*

- Wie ist es einzuschätzen, wenn der Spaß an der Arbeit als einer der wichtigsten unternehmerischen "Erfolgsfaktoren" gilt (vgl. Rieger 1999) und damit die Demonstration von Arbeitsfreude, neudeutsch "Fun", zur unerbittlichen Pflicht für alle Beschäftigten wird - sofern sie weiterhin beschäftigt bleiben wollen? Und was geschieht, wenn sich trotz aller Bemühungen der motivierende Spaß nicht (mehr) einstellen will?  
Ist die Exit-Option ("If you quit fun, quit!") darauf wirklich die passende Antwort?

*"Bei uns herrscht eine Art Paranoia - wir leben ständig in Angst. Wer hat die Chance, besser als wir zu werden? ... Ich frage mich manchmal, wie lange ich all dem gewachsen bin. Angst vor dem Scheitern, wenn Sie so wollen, Angst, die antreibt.*

*Der Jobverlust schreckt mich wenig, das wäre nur die natürliche Folge: Wenn ich es nicht mehr bringe, bin ich weg. ...*

*Die Amerikaner sagen sehr zu Recht: If you quit fun, quit!"<sup>5</sup>*

- Lassen sich mit Hilfe von Rhetorik- und Motivationsseminaren Ängste wegdiskutieren und Spaß systematisch antrainieren, wie dies in vielen Mentaltrainings versprochen wird? Kann man solche Strategien zur "Selbstüberlistung", zur "Transformation" des eigenen Willens tatsächlich *erlernen*? Sind solche Einstellungen also ernsthaft als Resultat von entsprechenden Trainingsmaßnahmen denkbar? Oder ist dies letztendlich nichts als die Idealvorstellung, die Allmachtsphantasie von "Erfolgstrainern", die meistbietend nur sich selbst verkaufen wollen? Etwa nach dem Motto:

*"Alles ist möglich." "Erfolg ist ein Naturgesetz. Lassen Sie sich aufrütteln. Wir machen Sie fit und zeigen Ihnen neue Möglichkeiten." ... "Lassen Sie sich zusammen mit 10.000 Teilnehmern von Jürgen Höller motivieren" (Einladung zum Motivationsstag 1999 in Frankfurt)<sup>6</sup>.*

*"Reich, schön, glücklich, frei - die Rezepte dafür verkauft Vera Birkenbihl. Jetzt trommelte die Erfolgstrainerin 12.000 Fans in die Köln-Arena, Europas größte Halle" (Handelsblatt - Junge Karriere. Nr. 5/1999).*

Sicherlich ist es, wie oben bereits ausgeführt, nicht möglich, auf das hier aufgezeigte Spektrum von Fragen umfassende und überzeugende, "gültige" Antworten anzubieten. Denn es hängt von vielen Faktoren - und von allen Beteiligten - ab, wie ansprechend, anspruchsvoll oder anstrengend es ist, sich auf die wechselnden Bedingungen einer betrieblichen "Mitgliedschaft" einzulassen. Letztendlich stellt es sich von Branche zu Branche, von Beruf zu Beruf (resp. berufliches Handlungsfeld) sehr unterschiedlich dar, wie dies überhaupt aussehen kann, was diese Anforderungen im einzelnen bedeuten. Eine wesentliche Rolle spielen zudem die Arbeitsbedingungen im weitesten Sinne (Inhalte, Organisation, Strukturen, physische und psychische Beanspruchung, Verantwortung, Arbeitsteilung etc.).

5 Interview mit Peter Lewi, Geschäftsführer Cisco Systems, im Artikel: "Angst essen Seele auf". In: manager-magazin 4/00, S. 181-193 (hier: S. 190).

6 "Eigenmotivation - der Schlüssel zum Erfolg". In: Süddeutsche Zeitung v. 9.4.1999

So schwierig es allerdings auch ist, die - oft fließenden - Übergänge eindeutig und verallgemeinerbar zu bestimmen, so skeptisch und kritisch müssen alle Versprechen überprüft werden, die hier nicht sehr sorgfältig und vorsichtig agieren, nicht auf diese Grenzen zwischen Herausforderung und Zumutung aufmerksam machen, sondern pauschal Anpassung an und Motivation für jede neue Arbeitssituation einseitig als Bringschuld der „neuen Mitarbeiter“ sehen bzw. in Aussicht stellen, daß ein Durchlaufen ihrer Seminare solche „Mitarbeiter-Unternehmer“ zu schaffen in der Lage wäre, die keine sie selbst schützenden Grenzen kennen.

Wichtig dabei ist zudem die Beobachtung, daß es sich hier um Leistungsanforderungen und Belastungsstrukturen handelt, die auf der Ebene des gehobenen Managements durchaus seit längerem bekannt sind, die nun aber zunehmend auf die Ebene der qualifizierten Angestellten und von dort immer mehr auf die Ebene der „normalen“ Fachkräfte, also auf die gesamte Belegschaft, übergreifen.

Sicher erscheint mir daher jedenfalls: Es handelt sich hier nicht (nur) um einen Propagandatricks oder um partielle Entgleisungen von einzelnen Trainern, „Motivations-Gurus“, Wissenschaftlern oder Managern, die hier billige Selbstdarstellung betreiben wollen, indem sie sich selbst wie Wunderwaffen feilbieten, sondern (auch) um einen ernstzunehmenden Vorzeichenwechsel der deutschen Bildungslandschaft sowie um neue Entwicklungen von Unternehmenskulturen. Nicht nur hat die Anzahl von „Persönlichkeitstrainings“ im Vergleich zu anderen Themen in den letzten Jahren am stärksten zugenommen (Clemens 1998), sondern es gibt mittlerweile eine fast unübersehbar gewordene Vielzahl einschlägiger Publikationen und Veranstaltungen zu diesem Themenkomplex. Für die gesellschaftliche Bedeutung dieser Trends sprechen zudem die sich neu gründenden Initiativen zur gesellschaftlichen Erneuerung<sup>7</sup>. Und nicht zuletzt mehren sich in den letzten Jahren die warnenden Stimmen derer, die nicht nur die jeweils anderen als „unseriöse Anbieter“ (d.h. Konkurrenten auf dem Trainingsmarkt) anprangern, sondern auch die Zielsetzungen selbst kritisieren<sup>8</sup>. Trainingsmethoden und das dahinter stehende Menschenbild geraten auch unter rechtlichen Gesichtspunkten in die Kritik (Mauer 1999). Insbesondere - aber keineswegs ausschließlich - betrifft dies den befürchteten oder vermuteten Einfluß von Sekten bzw. den Einsatz sektenähnlicher Methoden (vgl. dazu Kap. 2.4 und 2.6).

Festzuhalten ist darüber hinaus auch, daß diese neuen „Megatrends“ überwiegend in US-Unternehmen entstanden sind (vgl. Gust 1998, Sunter 1998 und 1999). Wir sprechen daher von einer Tendenz zur „Amerikanisierung“ des Weiterbildungsgeschehens. Diese zeichnet sich durch eine starke Betonung der Leistungsorientierung als Ziel und Zweck von Weiterbildung aus („*Performance Improvement*“ in Abgrenzung zur traditionellen betrieblichen Weiterbildung). In der deutschen Trainerszene herrscht weitgehend Einigkeit darin, daß diese Entwicklungen auch auf dem deutschen Bildungsmarkt trendsetzend wirken (vgl. Kap. 2.1 und 2.2). Dafür sprechen auch die Diskussionen

<sup>7</sup> Insbesondere ist dies die Charta „Wege zur Selbst-GmbH“. Ausführlicher dazu in Kap. 2.3

<sup>8</sup> Vgl. dazu z.B. die Broschüren in der Reihe „denkanstöße“ der IG Metall.

und die praktischen Anstrengungen zur Implementation neuer unternehmenskultureller Ansätze (vgl. Kap. 2.3 und 2.4).

Auf diese Tendenzen aufmerksam zu machen und sie zur Diskussion zu stellen, ist das vorrangige Ziel dieses Berichts. Die Aussagen basieren u.a. auf betrieblichen Beispielen, die teils eher abschreckend, teils aber auch ganz banal und manchmal nur lächerlich wirken. Das liegt m.E. daran, daß hier oft mit einer Vorstellung operiert wird, daß Menschen ("Human-Kapital"!) je nach Bedarf beliebig formbar und beeinflussbar seien.

Da es bei diesen Strategien darum geht, Emotionen zu wecken und Gefühle zu kanalisieren, versteht es sich fast von selbst, daß es sich um ein äußerst sensibles Thema handelt. Das Nicht-Ausgesprochene, Implizite spielt eine tragende Rolle. Das zeigt sich nicht zuletzt daran, daß in vielen Firmen die mentalen Trainingskonzepte als eine absolut geheime Verschlusssache gelten, die gegen jegliche Einblicke von außen abgeschottet werden sollen. Umso schwieriger ist es, solche Strategien überhaupt aufzufinden, sie aufzudecken und zumindest einigermaßen verständlich zu machen, ohne – etwa in der Manier von "Enthüllungsgeschichten" – selbst nur noch mit Vermutungen und Verdächtigungen zu operieren.

### **Worum es hier nicht geht**

Angesichts des zeitlich stark begrenzten Umfangs des Untersuchungsauftrags geht es in diesem Gutachten ausdrücklich nicht darum, in sich geschlossene, "fertige" Analysen zu erstellen und dazu Handlungsempfehlungen abzugeben. Vielmehr wird der Versuch gemacht, aktuelle Trends aufzuzeigen. Dieses Vorgehen entspricht durchaus dem aktuellen Stand der Entwicklungen in Deutschland, die noch keineswegs abgeschlossen sind und zu denen auch – zumindest öffentlich zugänglich - bisher noch kaum ausgearbeitete Konzepte vorliegen.

Auch handelt es sich bei diesem Gutachten nicht um eine Evaluierung im Sinne einer Wirksamkeitsanalyse der mentalen Weiterbildungsmaßnahmen. Die Frage, welche praktischen Erfahrungen bei der Umsetzungen solcher Beeinflussungsstrategien im betrieblichen Alltag gemacht wurden, kann und soll auf Basis des vorliegenden empirischen Materials nicht hinreichend beantwortet werden. Dokumentiert soll vielmehr die *Intention*, Beschäftigte so zu "trainieren", daß sie ihre Gefühle, ihre physischen und psychischen Potentiale vollständig in den Dienst ihres Betriebes stellen. Die *Absicht als solche*, das Versprechen, von dem die Mentaltrainings leben, ist von Interesse, nicht aber deren in Aussicht gestellte unmittelbare Einlösung. Denn daß z.B. grenzenlose Belastbarkeit (oder: "Höchstleistungen auf Knopfdruck", vgl. Kap. 2.5) als schnelles Resultat einschlägiger Trainings versprochen wird, bedeutet noch längst nicht, daß die Belastbarkeit der Mitarbeiter tatsächlich grenzenlos geworden wäre. Doch heißt dies wiederum nicht, daß Veranstaltungen dieser Art praktisch folgenlos bleiben würden - die erwünschten Wirkungen können sich auch auf anderen Ebenen einstellen, zum Beispiel indem ein Betriebsklima erzeugt wird, bei dem wechselseitige kollegiale Überwachung, verschärftes Konkur-

renzverhalten und die Angst vor dem eigenen Versagen angesichts solcher neuen Maßstäbe zur Normalität werden.

Vermessen wäre es schließlich, in Rahmen dieses Gutachtens eine Vollständigkeit des Überblicks anzustreben. Stattdessen wird versucht, unterschiedliche Facetten und Aspekte vorzustellen, die zum Verständnis dieser - sehr vielschichtigen - Entwicklungen der betrieblichen Weiterbildung, Personalentwicklung/ Persönlichkeitsentwicklung und Unternehmenskulturen beitragen. Dahinter steht die übergreifende Frage, was Mentaltrainings so attraktiv macht, daß sie in der betriebsbezogenen Weiterbildung eine so rasch zunehmende Bedeutung erhalten haben. Das Gutachten versteht sich hier als ein Beitrag zu den aktuellen Debatten um den "neuen Mitarbeitertypus", die "neue Selbständigkeit in der Arbeit".

## 1.2 Was ist "Mentales Training"

### **"Gehen Sie mit der geistigen Einstellung in das Seminar, auch scheinbar unmögliche Dinge zu tun." (aus einem Seminarprospekt)**

Von mentalen *Trainings* oder mentaler *Weiterbildung*<sup>9</sup> sprechen wir, weil es sich bei den mentalen Beeinflussungsstrategien um einen bestimmten Teilbereich, um ein Segment der beruflichen und betrieblichen Weiterbildung handelt. In den letzten Jahren wird dies verstärkt auch im Zusammenhang mit dem Begriff "Kompetenzentwicklung" diskutiert. Dabei soll - neben den fachlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten – vor allem die Arbeitsmotivation der Beschäftigten stärker aktiviert werden. Es geht hier also auf jeden Fall um *nicht-fachspezifische Qualifikationen*, d.h. um verhaltensbezogene Weiterbildung ("soft skills"), die gezielte Aktivierung von psychischen und emotionalen Kräften. Die ausdrückliche Zielsetzung besteht in einer Optimierung der Leistungsbereitschaft und der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter, weil deren "*ganzheitliche* Nutzung" angestrebt wird.

Je nachdem, was dies nun im einzelnen bedeutet und wie dieses Ziel - auch in den Betrieben selbst - akzentuiert wird, kann mentale Weiterbildung ganz unterschiedliche Zwecksetzungen verfolgen. Die mögliche Palette ist äußerst umfassend. So kann mentale Weiterbildung zum einen *reaktiv* oder *proaktiv (vorbeugend)* als Maßnahme zur psychischen Unterstützung in schwierigen Arbeitssituationen verstanden werden (z.B. als *Streßbewältigungs-* bzw. *Streßvermeidungsstrategien*) bis hin zur Funktion als Reparaturoeinrichtung bei psycho-sozialen Belastungen, zur Bewältigung von betrieblichen (z.B. Mobbing) oder privaten (z.B. familiären) Problemen aller Art. Sie kann aber auch eingesetzt werden zur Veränderung im Sinne einer einseitigen Anpassung der persönlichen Einstellungen und Gefühle an vorgegebene, betriebliche Zwecke.

---

<sup>9</sup> In der Literatur werden auch andere, synonyme Bezeichnungen verwendet, wie: Mentale Lernprozesse, Psychotraining, Persönlichkeits(entwicklungs)training, Verhaltenstraining, (Strategien zum) Erwerb von mentaler Fitneß, mentalen Kompetenzen. Dazu gehören aber auch Stichworte wie "intrinsische Motivierung" sowie die Durchführung von Motivationsveranstaltungen.

In unserem Zusammenhang soll es im Schwerpunkt um solche Veränderungsstrategien gehen, die Mitarbeiter im Sinne der neuen Managementphilosophien zu "unternehmerisch denkenden und handelnden Mitarbeitern", zu "Unternehmern für ihre eigene Arbeit" verwandeln sollen. Es werden ganz bewußt eher die *problematischen Seiten der mentalen Weiterbildung* in den Vordergrund gestellt.

Wir beschäftigen uns hier also im wesentlichen mit dem gezielten Versuch, von außen Einfluß auf das Verhalten, die Einstellungen und letztlich auf die gesamte Persönlichkeit der Mitarbeiter zu nehmen, und sie so zu beeinflussen, so zu steuern, daß sie *von sich aus* ("freiwillig") das tun wollen, was von seiten des Unternehmens von ihnen verlangt wird<sup>10</sup>. Das Vorhandensein von Trainingsangeboten solcher Art macht deutlich, daß den Menschen ihre Entscheidung, mehr Verantwortung für ihre Arbeit übernehmen zu wollen/ zu sollen, eben nicht selbst überlassen wird. Von Dwight D. Eisenhower ist ein Ausspruch überliefert, der diese Zielsetzung recht gut trifft: "Motivation ist die Fähigkeit, einen Menschen *dazu zu bringen*, das zu tun, was man will, wann man will und wie man will - *weil er selbst es will*" (zit. bei Sprenger 1996, S. 20).

Mentale Trainings versprechen also gewissermaßen, das Unmögliche möglich zu machen. "Strategien der *Selbstüberlistung*" (H. Kehr 1999) stellen die wichtigste mentale Übung schlechthin dar. Daß bei solchen Versprechen einer indirekten, von außen gelenkten Steuerung des Willens der Verdacht einer unlauteren, ja rechtswidrigen, Persönlichkeitsverletzung nahe liegt, muß daher nicht verwundern: Vorwürfe wegen Manipulation, Gehirnwäsche, Sektenverdacht werden immer wieder vorgebracht, nicht nur innerbetrieblich, sondern als ein möglicherweise justitierbarer Tatbestand.

Auf der anderen Seite ist der Bereich des Mentaltrainings nicht nur von erheblicher Geheimniskrämerei bezüglich der eingesetzten Trainingskonzepte umgeben, sondern oft auch - komplementär - von Wichtigtuerei und von großspurigen Versprechen der Trainer begleitet ("Alles ist möglich"; "Erfolg ist machbar!"<sup>11</sup>). Die Strategien zur "mentalen Weiterbildung" sind somit auch ein Lehrstück dafür, was angeblich alles mit Hilfe von Bildungsmaßnahmen, Trainingseinheiten erreichbar sein soll. Immer geht es aber darum, daß die auftretenden Probleme bei der Bewältigung neuer Anforderungen und Belastungen individualisiert werden: Sehr einseitig geht es darum, daß die Mitarbeiter *sich ändern*, um sich *dem (in und Richtung vorgegebenen) Wandel* anzupassen, niemals ist es umgekehrt<sup>12</sup>! "Der Wandel" tritt dabei durchweg als eine nicht-beeinflußbare Anforderung auf, als ein *Sachzwang*, der von außen an das Unternehmen herangetragen wird ("Globalisierung"!) und der daher als nicht verhandelbar gilt.

10 Arbeitspsychologen sprechen hier von dem besonders "sensiblen" Bereich eines betrieblichen "Arbeitsengagements aus freien Stücken" (Müller/ Bierhoff 1994).

11 "Erfolg ist machbar! Wie? Das lesen Sie in Motivation. Inspirationen für Führungskräfte. Magazin für den unternehmerischen und persönlichen Erfolg."

12 Geradezu exemplarisch wird diese einseitige Sichtweise in der folgenden Seminarankündigung deutlich: "Wer sich nicht für seine Arbeit motivieren kann, der droht am Leistungsdruck zu zerbrechen. Darum geht es in dem Gruppenseminar *To burn or to burn out.*" (aus: SZ vom 4./5.12.1999)

## 2. Mentale Veränderungsstrategien als Thema in der Managementliteratur - ein Trendbericht

Der Themenkomplex "Mentaltrainings/ mentale Weiterbildung" hat - mit unterschiedlichen Bezeichnungen und in unterschiedlichen inhaltlichen Zusammenhängen - in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Einen gezielten Überblick über die einschlägige Literatur zu vermitteln fällt allerdings nicht nur deshalb schwer, weil das gesamte Feld von der Quantität her zu umfangreich ist<sup>13</sup>, sondern auch deshalb, weil das Thema unter ganz verschiedenen Blickwinkeln diskutiert wird. Es geht in diesem Zusammenhang vor allen um

- neue "Megatrends" in der Trainerszene (Stichwort: "Performance Improvement"),
- fließende Übergänge zwischen den Bereichen Bildung (Training), Betreuung (Coaching) und Beratung (Consulting),
- Diskussionen um die Transformation vom "Mitarbeiter" zum "Mitunternehmer" (Stichwort: "Selbst-GmbH", "Neue Selbständigkeit" in der Arbeit usw.),
- Motivationskünstler und andere praktische Anwendungen von Erkenntnissen aus der Verhaltenspsychologie,
- Beeinflussung durch sektenähnliche Methoden sowie deren rechtliche Begutachtung.

Diese sehr unterschiedlichen Aspekte können hier oft nur angedeutet oder kurz umrissen werden.

### 2.1 Die "neuen Megatrends aus den USA": Erfolgspersformance, Performance Improvement

Beim Durchblättern der Weiterbildungs-/ManagerMagazine - Pflichtlektüre für alle selbständigen und betrieblichen Trainer - kommt man sich manchmal vor wie bei einem der beliebten "Marktschreier" -Wettbewerbe auf dem Jahrmarkt: Man überschlägt sich förmlich mit Angeboten und Versprechen. Vom "letzten Schrei" auf dem Bildungsmarkt ist da die Rede, die "aktuellen Megatrends aus den USA" werden feilgeboten, diverse "Modebegriffe" kommen und gehen. Dabei nimmt die Amerikanisierung der Bezeichnungen, der Methoden wie auch der angebotenen Seminarthemen spürbar und ständig zu.

Der alles bestimmende Megatrend heißt "Erfolg", oder gleich ganz modern: "*Erfolgspersformance*". Gemeint ist damit der meß- und zählbare Unternehmenserfolg, höherer Umsatz, höhere Rendite, höhere Verkaufsziffern ... Die Investitionen in Bildung, Investitionen in das "Humankapital", sollen sich lohnen. *Return on Investment (ROI)* oder ähnlich "Value adding", "Earning while Learning" sind die proklamierten

<sup>13</sup> S. dazu die Literaturliste im Anhang

Ziele<sup>14</sup>. Neu ist daran nun allerdings sicherlich nicht, daß überhaupt Qualifizierungserfolge am Kriterium des unternehmerischen Erfolgs gemessen werden sollen, sondern daß dies als *alleiniger und kurzfristig überprüfbarer Maßstab* für die Wirksamkeit von Bildungsmaßnahmen gewertet und akzeptiert wird.

Die verfügbare Literatur (insbesondere sind dies Anzeigen, Selbstdarstellungen und Artikel in einschlägigen Fachzeitschriften wie *wirtschaft&weiterbildung*, *management&seminar*, *ManagerSeminare*, *managermagazin*, *Personal*, *Personalführung*) zeigt überdeutlich, daß solche Erfolgsbehauptungen offenbar ungebrochen im Trend sind. Dabei spielt vor allem der Verkaufsbereich eine herausragende Rolle<sup>15</sup>, weil den Marketing- und Vertriebsabteilungen in der "Wertschöpfungskette" ein immer größerer Stellenwert zur Umsatzsteigerung beigemessen wird. "Die Wertschöpfungspartnerschaft wird an Bedeutung gewinnen und der Verkäufer ist ihr Moderator" (*managermagazin* 8/99, S. 140).

*Führungs-Workshop:*

*"Wie man mit Flow, Commitment und Empowerment bei Verkäufern Leistungssteigerungen erreicht." Veranstalter: DVS Deutsche Verkaufsleiter-Schule GmbH (Prospekt)*

Für besonders herausragende Konzepte werden in Deutschland alljährlich Wettbewerbe ausgeschrieben und Preise (z.B. Trainingspreis, Weiterbildungs-Award) verliehen, die den Trend erfolgsorientierter Trainings noch einmal sehr deutlich unterstreichen und unterstützen. Denn ihr Bewertungskriterium ist mehr oder weniger ausnahmslos die Steigerung der Kundenzufriedenheit, meßbar in den betrieblichen Umsatzziffern.

Deutscher Trainingspreis für Verkaufstrainings

*"Kundenorientierte Personalentwicklung als Wettbewerbsvorteil in einem Baumarktunternehmen. Geldverschwendung oder Investition in die Zukunft? Hagebau machte sich gemeinsam mit dem Trainingsunternehmen TOP Trainings-, Organisations- und Personalentwicklungsgesellschaft, Saarbrücken, auf den Weg, diese Frage zu beantworten. Das Ergebnis kann sich sehen lassen. Deutlich bessere Werte in Sachen Kundenzufriedenheit, mehr Umsatz in den trainierten Baumärkten und last but not least der BDVT-Trainingspreis in Gold (Bund Deutscher Verkaufsförderer und Trainer BDTV)." (Schimmel-Schloo 1999, S. 16)*

Wichtig ist jedoch in unserem Zusammenhang vor allen Dingen, wie dieses Resultat zustande kommen soll. Die Trainer versuchen als Teil ihrer Selbstdarstellung, sich und ihre Angebote als Erfolgsgaranten darzustellen. Sie selbst machen die Gleichung: *Lernen = Erfolg fürs Unternehmen* zu ihrem wechselseitigen Wettbewerbsprinzip und überschlagen sich dabei förmlich. Die Zauberformel heißt: *Leistungssteigerung durch Motivationsförderung*:

*"Motivation ist machbar - mit diesem Wissen werben die großen deutschen Spezialagenten für Motivationsveranstaltungen, im Fachjargon "incentives" genannt. ... Die Idee, Umsatz und Ertrag eines Unternehmens mit Hilfe leistungsfördernder Reisen und anderer Veranstaltungen zu optimieren, gehörte bereits Ende der 20er Jahre zum Repertoire erfolgreicher US-Manager. Daß sich mit besser*

14 Frischer Wind aus den USA. In *wirtschaft & weiterbildung*. Heft 3/1999, S. 76 f.

15 S. dazu das Schwerpunktheft *managermagazin* 8/1999 und die Tagungen der DVS Deutsche Verkaufsleiter-Schule ([www.dvs-gmbh.de](http://www.dvs-gmbh.de))

motivierten Mitarbeitern die Erfolgsperformance deutlich verbessern ließ, erkannten schließlich auch Verkaufsstrategen in Deutschland. ..." (Bartscher 1999, S. 362).

Das für diesen Zweck eingesetzte "Arsenal motivationssteigernder Techniken" (Kehr 1998, S. 57) ist ausgesprochen vielfältig: Es umfaßt verschiedene Formen des Action Learning, Outdoor-Trainings, Power-Tage/-Seminare<sup>16</sup> ebenso wie Psychotrainings und Motivationsveranstaltungen aller Art<sup>17</sup>, soziale, kulturelle, sportliche Events, Abenteuer-, Erlebnisreisen<sup>18</sup>, etc. Dabei sind keineswegs nur Manager angesprochen, sondern vermehrt auch die unteren Hierachiestufen, vielfach sogar ganze Belegschaften. Sie alle sollen sich als Berufene oder - wie bei Wal-Mart - als "Verbündete" im gemeinsamen Kampf gegen die feindliche Konkurrenz fühlen.

**Veranstaltung der Fa. Borland**

"Begleitet von Feuerzauber, Donnerschlägen und der Titelmusik zur Star Wars-Trilogie präsentierte Yocam sein neues Borland-Management - verkleidet als Jedi-Ritter. In seiner Rede rief Yocam die rund dreitausend Zuhörer zum gemeinsamen Kampf gegen das Gates-Imperium auf."  
Wirtschaftswoche Nr. 12, 1998. S. 178.

Theoretisch betrachtet handelt es sich hier um die Vorstellung von einem Reiz-Reaktions-Mechanismus: Ich kaufe einen Trainer, implementiere ein neues Weiterbildungsprogramm als "positiven Verstärker", beeinflusse auf diese Weise zielgerichtet die Beschäftigten und schon steigt der Umsatz nach Plan. "Konditionierung" ist das Ideal. Menschen gelten als der unternehmerische "strategische Erfolgsfaktor"<sup>19</sup>. Das Lernen wird verbunden mit dem Versprechen, daß jede erwünschte Verhaltensänderung bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erreicht werden kann, wenn sie nur durch entsprechende "Mentalstrategien" gelenkt und beeinflusst werden.

Jeweils unterschiedlich sind hier lediglich die eingesetzten Methoden, die vom "Nürnberger Trichter" simpelsten Strickmusters ("Hochleistung per Knopfdruck") bis zu ausgefeilteren Psychotechniken reichen, und die vor allem darauf abzielen, den "ganzen Menschen" als Leistungspotential systematisch zu erschließen.

*Performance Improvement (PI)*, also *Leistungssteigerung*, heißt zur Zeit der alles überragende neue Schlüsselbegriff, der aus den USA importiert worden ist. Dabei "bezeichnet performance sowohl die erbrachte Leistung eines Mitarbeiters, als auch die Art und Weise, wie dieser Mitarbeiter seine Leistung erbringt. Beides zu verbessern und in Einklang mit den strategischen Unternehmenszielen zu bringen, ist das erklärte Ziel des performance improvement" (Sunter 1997, S. 35).

In den USA wurde unter diesem Titel bereits vor vielen Jahren eine eigene Gesellschaft gegründet, die *International Society for Performance*

16 "Im 1-Tages-Power-Seminar lernen Sie in 12 Stunden, ... wie Sie Ihre Leistung steigern, ... Ihre persönlichen Ziele noch besser erreichen...". Anzeige in Weiterbildung & Wirtschaft Heft 3/99)

17 Etwa nach dem Muster: "Eigenmotivation - der Schlüssel zum Erfolg" (Einladung zum Motivationstag 1999)

18 "Incentives: Kraft durch Reisen". In: Die Welt v. 14.3.1999

19 So fand im Frühjahr eine Tagung der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGPF) unter dem bewußt mehrdeutigen Titel: "Menschen führen zum Erfolg" statt.



*Improvement, ISPI*, die nach eigenen Angaben weltweit über 12.000 Mitglieder hat; seit 1997 ist sie auch in Deutschland mit einer eigenen Sektion (German Chapter) vertreten: „Unser Ziel ist die Förderung des IP-Gedankens in Deutschland“<sup>20</sup>. Die ISPI veröffentlicht eine eigene Zeitschrift, gibt regelmäßig einschlägige Publikationen heraus, veranstaltet jährliche Konferenzen.

*“One world - one mission: Improving performance in the workplace“ (Konferenz der International Society for Performance Improvement, 1999)*

Auch von der alljährlich stattfindenden „Internationalen Weiterbildungskonferenz der ASTD, American Society for Training and Development“<sup>21</sup> wird - so in der Trainer-Zeitschrift *wirtschaft & weiterbildung* - fast gleichlautend seit einigen Jahren immer wieder derselbe Trend vermeldet: *Performance Improvement hat das klassische Training abgelöst.*

**“Invest in Performance“**

heißt das Motto des ASTD-Weiterbildungskongresses 2000 in Dallas, Texas

*“Betriebliche Weiterbildung als Synonym für Personalentwicklung (PE) ist passé, der Seminar- und Trainingsbauchladen hat ausgedient. Führungskräfte und die Geschäftsführung erwarten von einer PE-Abteilung Unterstützung, um mit ihren Mitarbeitern definierte oder zu definierende Arbeitsergebnisse zu produzieren. Dazu müssen Prozesse gestaltet und beherrscht werden. Erhebt PE also den Anspruch, nutzenstiftend und wertschöpfend (im Sinne eines positiven Return on Investment, ROI) betrieben zu werden, muß sie Prozesse zur Leistungserbringung mitgestalten und optimieren - nichts anderes bedeutet Performance Improvement (PI).“ (Gast 1998, S. 53 f.)*

Was aber ist damit gemeint? Sicherlich gibt es noch immer die klassische, betriebliche Weiterbildung, lehrgangsförmige oder arbeitsplatznahe Veranstaltungen ebenso wie moderne Methoden zur Personal- und Organisationsentwicklung. Was die Debatte um Performance Improvement aber auszeichnet, ist die alles überragende Betonung eines konkret erwünschten „Output“ („eine bestimmte Leistungssteigerung für einzelne Mitarbeiter oder Gruppen“). Das Ziel, unmittelbar meßbare und nachweisbare Erfolge zu erreichen, steht dabei absolut im Vordergrund. Daß Weiterbildung und der mögliche Beitrag, den sie dazu liefern kann, *nur noch in diesem Kontext* ihren Stellenwert haben soll, ist die Botschaft, die in den USA bereits stark verankert ist, und die nun auch in Deutschland zunehmend Verbreitung findet. Die amerikanische Entwicklung ist hier insofern der deutschen Realität (noch) einen ganz entscheidenden Schritt voraus.

## **2.2 Der Trend der (betrieblichen) Weiterbildung vom Training zum Coaching und Consulting**

Wie sich in den Berichten aus der amerikanischen Trainerszene schon andeutet, beinhalten diese oben geschilderten Trends auch eine Weiterentwicklung des Verständnisses von (betrieblicher) Weiterbildung

<sup>20</sup> S. dazu das Interview „Improving Performance - Nun auch in Deutschland“ (in: Q-magazin 1/99, S. 10) sowie [www.ispi.org](http://www.ispi.org).

<sup>21</sup> Der amerikanische Trainerverband ASTD mit rd. 60.000 Mitgliedern gilt als eine Vereinigung, die auch international von großer Bedeutung ist.

als "Wertschöpfungs-Center". Insbesondere betrifft dies das schrittweise Ineinander-Übergehen von Bildung (Training), Betreuung (Coaching) und Beratung (Consulting), womit ausdrücklich nicht etwa Lern- oder Bildungsberatung, sondern Unternehmensberatung im Sinne von Performance Improvement gemeint ist. Der Trainer wandelt sich damit in seinem Berufsverständnis zum "Begleiter von unternehmensinternen Veränderungsprozessen" (Pichler 1999, S. 14), zum "Performance Consultant".

"Die Grenzen zwischen Organisationsentwicklung und Training verschwimmen immer mehr." ("Die 10 wichtigsten Trends der Zukunft". Sunter 1997, S. 35)

Es ist von daher gar nicht weiter verwunderlich, daß sich bedeutende Unternehmensberatungsgesellschaften ("Großconsultants") wie Arthur Andersen, KPMG, McKinsey oder PriceWaterhouseCoopers immer stärker auch im Trainergeschäft betätigen, was von den Trainern selbst überwiegend als eine ernstzunehmende Konkurrenz, oft sogar als massive Bedrohung ihres Berufsstandes empfunden wird.

*"Sie sehen auch ein Problem darin, daß die Berater häufig mit Kosteneinsparung und Personalabbau in Verbindung gebracht werden. (Häufig ergeben sich) Akzeptanz- und Vertrauensprobleme. Die Trainer stellen sich darauf ein, daß die Consultants-Unternehmen ihre Wertschöpfungskette in den Bereichen Training und Development ausbauen werden. Bis dahin werden wir expandieren und Performance Improvement betreiben müssen." (Schütte 1999, S. 50).*

Anzeichen für eine solche Entwicklung gibt es auch in Deutschland bereits seit Jahren. So stellt die Seminar-Palette der *Lufthansa-Consulting* eine Mischung aus Kommunikationstrainings, Coaching und Beratungsangeboten dar ([www.ihconsulting.com](http://www.ihconsulting.com)).

Auch die Entscheidung bei den Volkswagen Werken, die Bildungsabteilung auszugliedern und in eine Coaching GmbH zu verwandeln, zeigt, daß die traditionelle Aus- und Weiterbildung den neuen Zielsetzungen nicht mehr genügte. Die Namensänderung, so betonte damals der Arbeitsdirektor bei VW, Peter Hartz, bedeutete vor allem eine Konzeptänderung.

*"Das Coaching-Konzept ... Der Coach kann einerseits helfen, individuelle Krisen wie Streß, Ausgebranntsein oder allmählichen Sinnverlust zu beheben, deren Ursachen häufig tiefer liegen und sich ‚mit dem Verstand allein‘ nicht erklären lassen. Andererseits kann er dazu beitragen, diese oftmals ‚unverständlichen‘ Seiten des Menschen als Quelle von Kreativität, Vitalität und Erneuerung zu entdecken, zu fördern und zu nutzen." (Hartz 1994, S. 148 f.)*

Man sieht daran: Mit der Amerikanisierung von Begrifflichkeiten geht auch ein Vorzeichenwechsel des traditionellen, deutschen Bildungsverständnisses einher. Im Vordergrund soll nicht mehr die Vermittlung von fachlichem Wissen und Können stehen, vielmehr werden die Beanspruchung des "ganzen Menschen" im Arbeitsprozeß und entsprechende Verhaltensänderungen als oberste Zielsetzungen benannt.

Diese Entwicklungen in großen (Vorreiter-) Unternehmen stehen auch in Deutschland keineswegs isoliert da, sondern reihen sich ein in eine Veränderung des gesamten (Weiter-) Bildungsverständnisses.

1. Das Verständnis von Weiterbildung unter dem Vorzeichen von *Performance Improvement* (also Strategien zur Leistungsverbesserung, Leistungssteigerung) kennzeichnet eine extreme Spielart dessen, was in den deutschen Bildungsdebatten in den letzten Jahren unter dem aus der Arbeitspsychologie "entliehenen" Begriff *Kompetenzentwicklung (Handlungsbefähigung)* diskutiert wird. Gemeint ist damit insbesondere die Ergänzung der fachlichen um verhaltensbezogene, soziale "Kompetenzen", die in erster Linie im Prozeß der Arbeit erworben werden. Die Entwicklung der Arbeitsmotivation wird als eine ganz zentrale Dimension von Kompetenzentwicklung verstanden. Bildungspolitisch umstritten war dieser neue Begriff nicht etwa, weil die zunehmende Bedeutung sozialer Qualifikationen oder Kompetenzen in der Arbeitswelt bezweifelt würde, sondern vielmehr deshalb, weil damit zunächst der Vorschlag verbunden war, den traditionellen (beruflichen) Weiterbildungsbegriff durch den Kompetenzentwicklungsbegriff vollständig zu *ersetzen*, weil darin klarer zum Ausdruck komme, daß es nicht auf die Teilnahme an bestimmten Qualifizierungsveranstaltungen ankommt, sondern vielmehr auf die erwünschten Effekte<sup>22</sup>. Die Frage, wie die erforderlichen beruflichen Kompetenzen *erworben* werden, wird damit sehr stark individualisiert bzw. den innerbetrieblichen Arbeitsabläufen überlassen<sup>23</sup>.
2. Als komplementär sind die beiden Begriffe zu verstehen, weil man die Fähigkeiten, über die der einzelne verfügt (Kompetenzen, competencies) und deren Entwicklungsstadien, nur daran feststellen kann, wie diese sich praktisch äußern (Performanz, performance). Dieser Zusammenhang ist zwar in der dem Kompetenzbegriff zugrunde liegenden (Sprach- und Arbeits-)Psychologie durchaus geläufig<sup>24</sup>, spielt aber in den Debatten um Weiterbildung und Kompetenzentwicklung praktisch keine Rolle. Die damit bereits semantisch implizierte Verengung der Bildungsziele auf "Leistungssteigerung" wird daher in diesem Zusammenhang bisher nicht ausdrücklich thematisiert.
3. Wenn betriebliche Weiterbildung, psychologische Betreuung der Mitarbeiter und Unternehmensberatung immer mehr zu einer Einheit verschmelzen, bedeutet dies einen zentralen Einschnitt nicht nur im Selbstverständnis der betrieblichen Bildungseinrichtungen und der Trainer, sondern auch in bezug auf die Funktionen, die der Weiterbildung zuerkannt werden. Deshalb erscheint es mir hier auch besonders wichtig, auf solche eher impliziten Konsequenzen hinzuweisen: Weiterbildung wird in diesem Verständnis ausschließlich und einseitig als ein "Modernisierungsinstrument" *zugunsten des Unternehmens* angesehen. Die Intenti-

---

22 Vgl. dazu Kuratorium der Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (QUEM) 1996 sowie Kühnlein/Paul-Kohlhoff 2000.

23 "Kompetenz lernt man nicht, sondern erwirbt sie durch Erfahrung." (Staudt/Meier 1996, S. 264)

24 "Der Kompetenzbegriff entstammt zunächst der Linguistik, in welche er von Noam Chomsky mit der Absicht eingeführt wurde, die subjektiven grammatischen Voraussetzungen für komplexes und variantenreiches Sprachhandeln zu beschreiben. Dabei kommt dem Kompetenzbegriff bereits etwas Dispositives zu: Kompetenz findet ihren Ausdruck in der Performanz, dem tatsächlich aktualisierten Verhalten." (Arnold 1997, S. 282)

on von mentaler Weiterbildung in dem hier kritisierten Sinne kann vor diesem Hintergrund dann nur in einer *einseitigen Anpassungsleistung* der Arbeitnehmer an die betrieblichen Interessen gesehen werden - d.h. ohne daß sie die Möglichkeit erhalten, sich selbst mitwirkend und mitgestaltend in die unternehmerischen Veränderungsprozesse einzubringen. Dieser Verengung des (Weiter-)Bildungsbegriffs auf die betriebsbezogene und erfolgsorientierte Weiterbildung im Sinne von Performance Improvement entspricht eine verengte Vorstellung von Persönlichkeit auf die effizient funktionierende Arbeitskraft.

Auf dieses verkürzte und verzerrte Verständnis von "Persönlichkeitsentwicklung" sollen auch die folgenden Punkte aufmerksam machen.

### 2.3 "Selbst-GmbH" und "Ich AG": Mentaltrainings als Teil von "Empowerment-Strategien"

Begriffe wie der "Mitarbeiter als Mitunternehmer" (Wunderer 1999) und der "Arbeitnehmer als Unternehmer seiner eigenen Fähigkeiten" (Sattelberger 1998), die Entwicklung von neuen gesellschaftlichen Leitbildern wie "Selbst-GmbH" oder "Ich AG" sowie kritische Untersuchungen über den "Arbeitskraft-Unternehmer" (Voß/Pongratz 1998) und die "unselbständigen Selbständigen" (Glißmann 1999) bestimmen seit relativ kurzer Zeit, aber in rasch zunehmendem Maße die wissenschaftlichen und politischen Debatten. Dabei geht es zwar in erster Linie nicht um bildungspolitische, sondern um unternehmens- und gesellschaftspolitische Strategien. Dennoch erscheinen mir diese Entwicklungen, Debatten und die Gründung von entsprechenden gesellschaftlichen Initiativen wesentlich für das Verständnis der Zusammenhänge, in denen die mentale Weiterbildung zu verorten ist.

Es soll im folgenden lediglich darum gehen, Diskussionslinien und Positionen anzureißen, nicht darum, vertiefend in die Debatten einzusteigen. Deshalb beschränken sich meine Ausführungen an diesem Punkt im wesentlichen darauf, auf wichtige Veröffentlichungen zu diesem Thema hinzuweisen und dabei die aus meiner Sicht zentralen Punkte zu benennen.

*"Wir denken, entscheiden und handeln unternehmerisch' - Diesen Unternehmensleitsatz im Bewußtsein breiter Belegschaftsschichten zu verankern, wird zunehmend erklärtes Ziel von Managern und Personalexperten. Das ‚Wie‘ ist bislang jedoch in Wissenschaft und Praxis noch wenig geklärt" (Wunderer 1999, S. 22).*

In einem von Rolf Wunderer herausgegebenen **Sammelband: "Mitarbeiter als Mitunternehmer"** legen Wissenschaftler (hauptsächlich Ökonomen) und Personalmanager aus verschiedenen Unternehmen dar, wie es aus ihrer Sicht gelingen kann, die "Transformation" zum "Mitarbeiterunternehmer" erfolgreich ins Werk zu setzen. Dabei werden - im Detail natürlich jeweils unterschiedliche - unternehmerische Konzepte vorgestellt, in denen das "Mitwissen, Mitdenken, Mitentscheiden, Mithandeln und Mitverantworten der Mitarbeiter" forciert wird. Es läßt sich jedoch ein bestimmtes Grundverständnis feststellen, das alle Beiträge umfasst. Dieses betrifft insbesondere:

- die ausdrückliche Betonung, daß es hier nicht um "Sozialromantik" oder um eine Neuauflage von Konzepten zur "Humanisierung der Arbeit", sondern um eine Antwort auf den "globalen Wettbewerb" (S. 22) handelt. Im Vordergrund steht das Unternehmensinteresse: Es geht um ein "Führungskonzept für Global Players" (S. 24 f.);
- die Tatsache, daß es hier ausdrücklich nicht um finanzielle, materielle Beteiligungsmodelle geht, sondern es handelt sich in diesem Modell um eine *ideelle*, eine lediglich vorgestellte, Mitarbeiterbeteiligung. Die Mitarbeiter sollen sich so verhalten, als wären sie selbst Mit-Unternehmer (Als-Ob-Konzepte). Dem widerspricht keineswegs, daß parallel dazu gerade amerikanische Unternehmen zunehmend dazu übergehen, ihre Beschäftigten zusätzlich auch über Belegschaftsaktien an das Wohlergehen des Unternehmens zu binden: der Mit-Unternehmer teilt vor allem das Unternehmensrisiko, weil bei Mißerfolgen auch ihm materielle Verluste drohen;
- die Bedeutung, die auf dieser Basis dem freiwilligen Arbeitsengagement, der "intrinsischen Motivation" zuerkannt wird. Als zentrale Voraussetzungen für das Gelingen des Transformationsprozesses gelten die "Qualifikation und Motivation zum freiwilligen Engagement, zur proaktiven und durch die Führung gelenkten und gecoachten Selbststeuerung" (S. 41);
- die Sicherheit, daß keineswegs aus jedem Mitarbeiter ein Mitunternehmer wird. Die Konzepte befürworten daher eine "Differenzierung" der Belegschaftsmitglieder in solche, die für die neuen Anforderungen geeignet sind und solche, die nicht mitmachen wollen oder können. Nach dem in diesem Sammelband mehrfach zitierten "Segmentierungs-" oder "Portfolio-Ansatz" lassen sich vier Kategorien von Mitarbeitern unterscheiden: "1. Mitunternehmer", "2. unternehmerisch motivierte Mitarbeiter", "3. Mitarbeiter mit geringer Mitunternehmerkompetenz", "4. innerlich Gekündigte/Überforderte sowie aktive ‚Bremser‘" (vgl. S. 50). Was mit den Mitarbeitern ohne die erforderliche "Mitunternehmerkompetenz" geschehen soll, wird zwar nicht ausdrücklich thematisiert, umso klarer ist das Ziel: das Schaffen von Kriterien zur Selektion der "tauglichen" von den "untauglichen" Mitarbeitern. Mit dieser Unterscheidung fordert Wunderer geradezu zur Trennung von dem Teil der Mitarbeiter auf, die "innerlich" ja bereits selbst gekündigt haben.

Brisanz gewinnen solche Modelle natürlich vor allem vor dem Hintergrund von Personalabbaustrategien und einer Tendenz zu drastischer Arbeitsverdichtung und -belastung, der längst nicht alle Beschäftigten gewachsen sind.

*"Es entspricht einfach nicht der deutschen Mentalität, Unternehmer zu sein."*

*"Deutschlands Wettbewerbsgeist ist derzeit verschüttet. ... Aber ich glaube, daß bald wieder ein neuer Anfang gemacht wird."*

*"Sie haben mich gefragt, ob Deutschland die Lokomotive Europas sei. Die Antwort lautet: nein. Die Lokomotive Europas sind die Vereinigten Staaten." Norbert Walter, Chefvolkswirt Deutsche Bank Gruppe<sup>25</sup>*

<sup>25</sup> In: Joel Kurtzman (Hrsg.): Statements. Visionen - Ideen - Strategien. Wirtschaftsführer der Welt im Gespräch. Freiburg i.Br. 1998. S. 121-131..

Die aus 13 Thesen bestehende Charta **“Wege in die Selbst-GmbH”** wurde erstmals im Frühjahr 1999 auf dem fünften Handelsblatt-Personalkongreß einem größeren Publikum vorgestellt und soll auf verschiedenen Veranstaltungen weiter diskutiert werden, um das *“unternehmerische Denken”* in Deutschland stärker zu verankern<sup>26</sup>. Man will damit - so W. Then - die *“Notwendigkeit eines ‚Quantensprungs zum Unternehmer-Unternehmen‘*“ verdeutlichen. Die Initiative zum Aufruf (*“die bislang ohne Beispiel ist”*) ging aus von Peter Fischer, Personalvorstand der Deutschen Bank, Thomas Sattelberger, Bereichsleiter Führungskräfteentwicklung im Lufthansa-Konzern und Werner Then, Vorsitzender des Bundes Katholischer Unternehmer. Dabei soll es darum gehen, einen gesellschaftspolitischen *“Paradigmenwechsel”* einzuleiten, der darin besteht, daß *“Unternehmen und deren Mitarbeiter sich aus dem tradierten Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnis lösen und aus Arbeitnehmern Unternehmer werden sollten, also mit ihrer Arbeitskraft unternehmerisch umgehen. Dazu gehört unter anderem, in einer Weise in die eigene Qualifikation zu investieren, die geeignet erscheint, ein Höchstmaß an Kompatibilität zu stetig wechselnden Anforderungen der ‚Arbeit-nehmenden‘ Unternehmen herzustellen”*.

Immer wieder wird in diesem Zusammenhang auf die - offenbar ärgerliche - Tatsache hingewiesen, daß Menschen *“im privaten Bereich oft mehr Selbständigkeit zeigen”* als im Betrieb. Auf diese versteckten Potenzen soll verstärkt zugegriffen werden.

*“Menschen können mehr als ihnen zugemutet wird und mehr als sie sich selbst trauen. Wir müssen zu Unternehmern werden und bei anderen das Unternehmertum zulassen.”* (Then).

**Empowerment- und Motivierungsstrategien** versprechen ebenfalls eine Freisetzung von inneren Kräften der Menschen, von denen auch in dieser Charta die Rede ist.

Allein die Liste der - über Internet recherchierten - Veröffentlichungen aus den letzten Jahren, die sich unter den beiden Schlagworten *“(Eigen-) Motivation”* und *“Empowerment”* mit personalpolitischen Unternehmensstrategien beschäftigen, wäre viel zu lang, um sie hier ausführlich referieren zu können. Die Titel sprechen jedoch in aller Regel bereits für sich. Sie spiegeln die Überzeugung wider, Leistungssteigerungen könnten unmittelbar aus mentalen Trainings resultieren:

- Blanchard, Kenneth; Carlos, John P.; Randolph, Alan: Management durch Empowerment. Das neue Führungskonzept. Mitarbeiter bringen mehr, wenn sie mehr dürfen.
- Müller-Thurau, Claus P.: Führen durch Empowerment. Erfolg und Leistung durch Selbstmotivation.
- Stewart, Aileen Mitchell: Mitarbeitermotivation durch Empowerment. Mehr Kompetenz, bessere Arbeitsergebnisse.
- Sattelberger, Thomas (Hrsg.): Humankapital schafft Shareholder Value. Personalpolitik in wissensbasierten Unternehmen.

---

<sup>26</sup> S. dazu Charta *“Wege zur Selbst-GmbH”* in: Handelsblatt vom 26.02.1999, S. k01 und *“Die Initiative Selbst-GmbH”* in: Personalführung Plus 1999, S. 26-30, sowie die Selbstdarstellung im Internet unter [www.selbst-gmbh.com](http://www.selbst-gmbh.com).

- Seßler, Helmut: Der Beziehungsmanager. So erreichen Sie im Verkauf, was immer Sie wollen.
- Janka, Franz: Das Coaching-Programm für Ihre Karriere. Entwickeln Sie Ihr Profil. Trainieren Sie Ihre Kompetenzen. Programmieren Sie Ihren Erfolg.
- Bandler, Richard: Unbändige Motivation. Angewandte Neurodynamik. Über NPL, schnelle Veränderungen und vieles mehr.
- Altmann, Hans Chr.: Gezielte Eigenmotivation und Positives Denken, die Schlüssel für erfolgreiches Verkaufen. Persönliche Leistungssteigerung.
- Clutterbuck, David; Kernaghan, Susan: Empowerment. So entfesseln Sie die Talente Ihrer Mitarbeiter.

#### **Empowerment**

*ist die Zauberformel für motivierte Mitarbeiter, besseren Service, zufriedene Kunden sowie höhere Qualität und verbesserte Prozesse. Empowerment - wörtlich übersetzt mit Befähigung, Ermächtigung - bezeichnet die Verlagerung von Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenzen in die unteren Hierarchieebenen.*

*Klappentext zu: Clutterbuck und Kernaghan, 1997*

Die wirkliche Kunst des Empowerment besteht nun allerdings gerade nicht nur darin, die "Talente der Mitarbeiter zu entfesseln", sondern diese freigesetzten Potentiale dann auch konsequent in das Unternehmen einzubinden. Zur Ermächtigung der Mitarbeiter, zur Entfaltung ihrer individuellen Interessen (Stichwort: " **Ich AG**") gehört daher genau so deren Entmächtigung, die Integration in das Firmeninteresse.

Im oben zitierten Sammelband "Mitarbeiter als Mitunternehmer" stellt der Personalverantwortliche von ABB, René Lichtsteiner, Elemente des Strategischen Personalmanagements der ABB Schweiz vor, die diesem Dilemma Rechnung tragen sollen: "Wie gestalten wir das Empowerment, damit nicht bloß die Ziele der Ich AG verfolgt werden, sondern primär die Ziele der ABB („Entmächtigung“ innerhalb der Ermächtigung)" (S. 288).

*"Unseres Erachtens geht es darum, zwischen zwei extremen Entwicklungen zu optimieren. Auf der einen Seite optimieren eine Vielzahl von Ich AGs ihren Eigenutzen und kooperieren mit relativ hohen Transaktionskosten über Marktmechanismen. Auf der anderen Seite stehen nach strengen Maßstäben selektierte und mit einer ausgeprägten Kultur auf das Firmenziel ausgerichtete Mitarbeiter, die sich vollumfänglich mit ihrer Firma identifizieren. Personalpolitische Vision von ABB Schweiz ist es, die Interessen aller Mitarbeitenden mit den Interessen des Unternehmens in Übereinstimmung zu bringen, oder in der hier verwendeten Terminologie, die Interessen der Ich AGs mit den Interessen der ABB AG in Übereinstimmung zu bringen. Daran arbeiten wir im Personalmanagement tagtäglich." (S. 296)*

Damit wird, meiner Meinung nach, das Doppelgesicht von Empowerment-Strategien – oder wie immer man die Stärkung von "Selbstmanagement"-Fähigkeiten, die Selbst-GmbHs oder Ich AGs nennen will - recht gut zum Ausdruck gebracht: Es geht eben nicht nur darum, daß Mitarbeiter/innen in die Lage versetzt werden sollen, "selbstgesteuert" und eigenverantwortlich maximale individuelle Leistungen zu erbringen, sondern darum, daß diese "freigesetzten" Kräfte sehr kon-

trolliert zum Wohle des Unternehmens eingesetzt werden und *insofern* in wechselseitige Übereinstimmung gebracht werden.

## 2.4 Der "Arbeitskraft-Unternehmer": Kritische Auseinandersetzungen mit dem Trend zur "neuen Selbständigkeit"

Die Kritik an Empowerment-Strategien im oben ausgeführten Sinne nimmt im Kreis von Wissenschaftlern, Gewerkschaftern und auch Personalverantwortlichen seit einiger Zeit spürbar zu. Dabei polarisieren sich die Meinungen zunehmend.

Alle kritischen Stimmen setzen insbesondere an den negativen Konsequenzen an, die sich aus der Verlagerung der Kontrolltätigkeiten in die Person des Arbeitnehmers bzw. in die Arbeitsgruppe für die Beschäftigten ergeben (können). Es wird dabei nicht behauptet, daß die zu beobachtenden physischen und psychischen Schädigungen wie permanente Arbeitsüberlastung, psycho-soziale Belastungen, soziale Ausgrenzungsmechanismen, Mobbing zwangsläufig und in jedem Einzelfall auftreten. Es handelt sich allerdings auch keineswegs um "unbeabsichtigte Nebenwirkungen", sondern um systematische Folgeerscheinungen einer bestimmten, sehr stark konkurrenzorientierten und individualisierenden - in Abgrenzung zu einer partnerschaftlichen - Unternehmenskultur<sup>27</sup> (Zur Bedeutung von Unternehmenskulturen ausführlich: Bertelsmann Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung 1996).

So thematisiert Wilfried Glißmann, Betriebsratsvorsitzender der IBM Deutschland in Düsseldorf, in verschiedenen Veröffentlichungen die negativen Implikationen der von den Arbeitnehmern geforderten "neuen Selbständigkeit". Es geht ihm ausdrücklich nicht darum, *alle* neuen Ansätze zur Stärkung von Eigenverantwortung, Selbstorganisation, Ergebnisorientierung und Flexibilisierung der Arbeit bis hin zur Einführung von "Vertrauensarbeitszeit" etc. als negative Entwicklungen abzulehnen. Er versucht vielmehr, die "*destruktive Seite des Neuen*" aufzuzeigen, die er allerdings - zu Recht, wie ich meine - als eine Gefahr aufzeigt, die bereits heute sehr verbreitet ist und noch weiter zunimmt. Diese verweist auf einen neuen Typus von Problemen, der diesen Veränderungen in der Arbeitswelt immanent ist, und der damit auch die betriebliche Interessenvertretung vor neue Anforderungen stellt.

Die von ihm kritisierten Probleme ergeben sich aus dem doppelten Umstand, daß einerseits in den Betrieben Arbeitsintensität und Leistungsdruck teilweise drastisch angestiegen sind, weil die Zielvorgaben für die Mitarbeiter/innen immer wieder verschärft werden. Zum anderen entwickeln die Tendenzen zu Dezentralisierung und Flexibilisierung eine eigene Dynamik, die dazu führt, daß die Beschäftigten diese steigenden Leistungsanforderungen an (bzw. *gegen*) sich selbst richten ("Motto: ,Tut was ihr wollt, aber ihr müßt profitabel sein").

---

<sup>27</sup> Daß die physischen und psychischen Ressourcen bis zur "Besinnungslosigkeit" ausgeschöpft werden, ohne von den Beschäftigten als Belastung empfunden zu werden, gehört ja ausdrücklich zum Repertoire von mentalen Trainern, s. dazu auch Kap. 2.5.



Jeder einzelne Beschäftigte wird selbst dafür verantwortlich gemacht, wie er die steigenden Arbeitsbelastungen bewältigt, obgleich ganz offen ausgesprochen wird, daß das für viele nicht erreichbar ist (vgl. unten Zitat Kuhnle) - erst recht nicht über längere Dauer.

*„Der eigentliche Kern des Neuen ist darin zu sehen, daß ich als Beschäftigter nicht nur wie bisher für den Gebrauchswert-Aspekt, sondern auch für den Verwertungs-Aspekt meiner Arbeit zuständig bin. ... Das bedeutet aber, daß ich als Person in meiner täglichen Arbeit mit beiden Aspekten von Notwendigkeit oder Gesetzmäßigkeit unmittelbar konfrontiert bin. Einerseits mit den Gesetzmäßigkeiten im technischen Sinne (hinsichtlich der Schaffung von Gebrauchswerten) und andererseits mit den Gesetzmäßigkeiten der Verwertung. Ich bin als Person immer wieder vor Entscheidungen gestellt. Die beiden Aspekte zerreißen mich geradezu, und ich erlebe dies als eine persönlich-sachliche Verstrickung.“ (Glißmann 1999b, S. 152)*

Diese Konstellation macht ihn zugleich zum „Akteur“ und zum „potentiellen Opfer“ seiner eigenen Anstrengungen (S. 155). Die daraus resultierende Angst, nicht mehr mithalten zu können, richten die Einzelnen gegen sich selbst („jeder Beschäftigte wird zu seinem eigenen Antreiber“), oder der Druck wird in der Gruppe weitergegeben („peer-to-peer-pressure“), weil eine Verlagerung und Kanalisierung von Konflikten nach oben - durch Weitergabe der Verantwortung für den wachsenden Arbeitsdruck an Vorgesetzte - entfällt.

Glißmann warnt vor allem vor den Konsequenzen, die sich aus hier dem konstatierten Trend zur „Besinnungslosigkeit“ und zur „Maßlosigkeit“ eines „Arbeitens ohne Ende“ für die Beschäftigten ergeben. Dabei ist es vor allem die von Glißmann als „Selbst-Täuschung“ charakterisierte Einstellung der Kollegen, die in unserem Zusammenhang von besonderem Interesse ist. Denn diese ist - oder wird zumindest propagiert als - Resultat des Einsatzes von „Psycho-Techniken“ zur Verhaltensänderung der Menschen, also von mentaler Weiterbildung. Vom IBM-Betriebsrat wurde gegen diese Tendenzen die Kampagne *„Ich Besinne Mich“* ins Leben gerufen<sup>28</sup>.

Notwendigerweise werden die hier aufgegriffenen Probleme umso größer, je unrealistischer die jeweils vereinbarten Zielsetzungen sind, auf die die Beschäftigten sich einlassen (müssen). Dies aber wird von vielen Managern, die sich selbst einer immer härteren Wettbewerbssituation ausgesetzt sehen, ganz bewußt als Strategie eingesetzt, um leistungsschwächere Mitarbeiter („Low Performer“) auszugrenzen.

*„Alle müssen hart arbeiten  
Wir setzen aggressive Ziele. Sie sollen machbar, aber nicht für jeden erreichbar sein. ... Manche Ziele sehen auf den ersten Blick so aus, als ließen sie sich nicht erreichen“. Im Team finde sich meist ein Weg. ... Die Branche stehe unter einem so hohen Druck, daß jeder einzelne Mitarbeiter seinen Beitrag leisten müsse. „Viele klagen über die Arbeitslast. Aber wir können den Mitarbeitern keine Hoffnung machen, daß sich das ändern wird“ (Klaus Kuhnle, IBM)<sup>29</sup>*

28 Vgl. dazu ausführlich die Broschüren: „Meine Zeit ist mein Leben“, „Mit Haut und Haaren“ in der Reihe „denkanstöße“ (Zeitung der IG Metall in der IBM) sowie „Verlängerung der faktischen Arbeitszeit, indirekte Steuerung der Arbeitnehmer und gewerkschaftliche Betriebspolitik“ (Hrsg. IG Metall Vorstand, Abt. Gewerkschaftliche Betriebspolitik)

29 Klaus Kuhnle, Geschäftsführer von IBM-Deutschland, auf dem 8. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP): „Menschen führen zum Erfolg“. FAZ vom 21.6.1999.

Diese Ausführungen von IBM-Geschäftsführer Kuhnle über die neue "High-Performance-Culture" bei IBM riefen auf dem DPG-Kongress 1999 sehr kontroverse Reaktionen hervor: Mit seinem programmatisch formulierten Anspruch, die Ziele möglichst hoch und scheinbar "unerreichbar" anzusetzen, provozierte er ebenso überzeugte Zustimmung<sup>30</sup> wie heftige Kritik - interessanterweise auch von seiten anderer Personalverantwortlicher, die warnend auf die Grenzen der Selbstverantwortung hinweisen.

*"Wer mündige Mitarbeiter ‚empowern‘ will, muss ihnen auch sagen, wo die Grenzen des Empowerments liegen. Wer Vertrauensarbeitszeit mit mündigen Mitarbeitern praktiziert, muss auch einer möglichen Überforderung der Mitarbeiter entgegenwirken."<sup>31</sup>*

In einem weiteren Kommentar zu diesem Kongreß wurde vor einer zunehmenden "Instrumentalisierung" der Mitarbeiter, vor Konsequenzen wie "Burnout, Workaholism oder Suchtverhalten" gewarnt und die mangelnde "Fürsorgepflicht des Arbeitgebers" eingeklagt (S. 57)<sup>32</sup>. Daß man Mitarbeiter angesichts der Tendenz zur Selbstausbeutung *vor sich selbst schützen* müßte, stellt also keineswegs nur ein Problem der betrieblichen Interessenvertreter dar. Dabei zeigen sich viele Beobachter überzeugt, daß die Computer- oder Informatikbranche hier eine gesellschaftliche Vorreiterfunktion einnimmt.

#### **Neubewertung von Zeit, Raum und Größe**

*"In der Informatikbranche, die mit ihrer extremen Dynamik eine Vorreiterrolle für viele andere Bereiche innehat, lassen sich Modelle künftiger Arbeit bereits heute recht gut erkennen. ... Wer nach Leistung bezahlt wird, sorgt schon selbst dafür, daß er seine Arbeitskraft optimal nutzt. Die Mitarbeiter werden so zum "Arbeitnehmer-Unternehmer" oder zum unselbständig Selbständigen – dabei wird letztlich die historische Differenz von Kapital und Arbeit mit allen Vorteilen und allen Qualen in die Arbeitnehmer hineinverlagert" (A. Zielke)".*

*aus: Forum Info 2000 (Hrsg.): Arbeiten in der Informationsgesellschaft. Arbeitsgruppenbericht AG 1. Sept. 1998.*

Mit dem Widerspruch zwischen "Eigen- und Fremdsteuerung" von Arbeitnehmerinteressen beschäftigten sich auch die Soziologen Pongratz und Voß. In ihrem Aufsatz "**Der Arbeitskraftunternehmer**" bezeichnen sie die "Externalisierung der betrieblichen Kontrollfunktion auf die Eigner der Arbeitspotenz", also die Stärkung der Eigenverantwortung des einzelnen, als eine "neue Qualität der Ware Arbeitskraft". Ihnen geht es im wesentlichen darum, die Abkehr vom klassischen, kapitalistischen Prinzip des Tauschs der "Ware Arbeitskraft" als eine historische Tendenz aufzuzeigen. Diese beinhaltet, daß von den *Arbeitskraftunternehmern* eine wesentlich umfassendere Eigenverantwortung eingefordert wird, weil die Kontrolle über die konkreten Leistungen und über die Qualität des Produkts jetzt von den Arbeitneh-

30 "Klaus Kuhnle ... gab mit seinen Ausführungen zur "high performance culture" ein Beispiel, was Identifikation mit der Firma positiv bedeuten kann" (SZ v. 19./20. Juni 1999)

31 "Der 8. DGFP-Kongress im Rückblick" in: Personalführung Heft 8/1999. S. 52-64. S. 57.

32 Ähnlich kontrovers wurden solche "radikal ergebnisorientierten Methoden", die "starke Shareholder-Value-Haltung" von Weiterbildnern auf dem dritten Weiterbildungskongreß des Institute for International Research (I.I.R.), der MUWIT '99 diskutiert (Sunter 1999, S. 81).

mern selbst mit übernommen wird.

*“Betriebe versuchen zunehmend in all diesen Dimensionen durch erweiterte Externalisierung der Transformationsfunktion auf die Arbeitenden Kontrollaufwand zu reduzieren und neue Leistungspotentiale zu erschließen. Diese Veredelung von Arbeitskraft durch qualifizierte ‚Vorkontrolle‘ der Arbeitenden selbst ist, theoretisch gesehen, etwas völlig anderes als die Aufwertung von Arbeitskraft durch fachliche Qualifizierung. Die qualifikatorische Veredelung des Arbeitsvermögens wertet die Arbeitskraft allein in ihren latenten Fähigkeiten auf. Die qualifizierte Vorkontrolle durch erweiterte Selbstorganisation der Arbeitskraftverausgabung hingegen liefert ein für den Betrieb deutlich weitergehend verwertbares Gut“ (S. 141).*

## 2.5 “Wer schaffen will, muß fröhlich sein” (Volk 1999) - Anleihen aus der Verhaltenspsychologie

Da es bei den mentalen Weiterbildungsstrategien ja ausdrücklich um eine Veränderung des Arbeitsverhaltens der Mitarbeiter mit Blick auf den unternehmerischen Erfolg gehen soll, kann es nicht verwundern, daß neben betriebswirtschaftlichem Denken auch die Arbeits-/ Lern-/ Verhaltens-/ Motivations-Psychologie verstärkt Einzug in die betriebliche Weiterbildung gefunden hat. Davon zeugt die Flut von Lebenshilfe-Büchern und Handreichungen, die in einigen Verlagen eigene Buchreihen bilden, ebenso wie einschlägige Artikel und Veranstaltungsreihen.

### **“Weck den Sieger in Dir” – Höchstleistung auf Knopfdruck**

*Ziel des Seminars ist es, Ihnen die Motivationsgeheimnisse der besten Spitzensportler und erfolgreichsten Topmanager näherzubringen. In 5 Schritten werden Sie zu dauerhafter Selbstmotivation geführt, so daß Sie und Ihre Mitarbeiter 100%ige Leistung erbringen – wann immer Sie wollen. Sie erlernen, die Visionen Ihres Lebens zu entdecken und Ihre Mitarbeiter zu begeistern. Sie erleben, wie Sie und Ihr Team selbst unangenehme Aufgaben zu persönlichen Erfolgen machen. ...*

*So finden Sie den Hochleistungs-Knopf Ihrer Mitarbeiter, mit dem Sie auf volle Energie schalten können.*

Einladung zum Seminar “Motivation – Führung – Kommunikation” des Institute for International Research (I.I.R.) am 5./6.2.1999

Besonders beliebt ist dabei die Konstruktion von Analogien der Freizeit- mit der Arbeitswelt. Die Botschaft: Gleichgültig dagegen, was, zu welchem Zweck und unter welchen Bedingungen getan wird, die zugrundeliegenden psychologischen und mentalen Abläufe sind immer die gleichen. Auf dieser Basis erscheint die Entwicklung von “*Strategien der Selbstüberlistung*” (Kehr 1998) dann nicht mehr als äußere Zumutung, sondern als besonders gelungene Strategie, um zu sich selbst zu finden.

*“Tue, was du tust, in der gelösten Konzentration ungeteilter Aufmerksamkeit, ganz wach und lebendig, demütig und selbstlos. Werde eins mit dem, was du tust.” (Zürn 1997<sup>33</sup>)*

33 Peter Zürn: “Führung und Vorbild”. FAZ Edition Blickbuch Wirtschaft. Ffm 1997, zitiert bei Volk 1999, S. 7.

### **“Was ist Mentalfitness?”**

*Mentale Fitness oder Kompetenz ist der Ausdruck des Vermögens eines Menschen,*

- *sich nicht impulsiv vom Moment mit seinen noch unverarbeiteten Eindrücken durch ein ständiges Wechselbad der Gefühle ziehen, verunsichern und zu ungereifen Äußerungen, Entscheidungen und Handlungen verleiten zu lassen, sondern*
- *sich sowohl von fixierten persönlichen als auch in der Organisationskultur oder verankerten oder zeitgeistig fixierten Denk- und Verhaltensmustern befreien und von bewährten Erfolgspfaden lösen zu können;*
- *sich einer Aufgabenstellung auf alternativen Lösungskorridoren zu nähern; ein Ziel auf ungewohnten bzw. einer Kombination von Wegen erreichen zu können;*
- *in der Situation über der Situation zu stehen und sich so ungeachtet der Rahmenbedingungen innerlich frei, (welt-)offen und konzentriert an seiner oberen Leistungsgrenze bewegen zu können.“*

*Quelle: Volk, Hartmut: Ausweg aus den alten Denkfallen. Warum mentale Fitness immer mehr an Bedeutung gewinnt. LZ 7 vom 19. Febr. 1999 (Personal und Management)*

Besonders gerne wird in diesem Zusammenhang von betrieblichen Trainern, Coaches, Consultants, aber auch in verschiedenen wissenschaftlichen Beiträgen, auf die sagenhaften Resultate von Sportpsychologen hingewiesen. Sie zeigen anhand eines scheinbar unverfänglichen Beispiels (Befriedigung von unbändigem sportlichem Ehrgeiz) auf, zu welchen (sportlichen) Höchstleistungen Menschen auflaufen können, wenn sie nur entsprechend mental eingestellt sind. Die Aktivierung aller körperlichen und geistigen Kräfte “auf den Punkt”, der Versuch, die Grenzen der eigenen Leistungsfähigkeit - auch und gerade über jedes “vernünftige” Maß hinaus - zu überschreiten (also die Sportler-Ideologie schlechthin: der *Triumph des Willens über die Trägheit der körperlichen Kräfte*), lassen diese Parallele offenbar als sehr interessant erscheinen. Die Trainer von Spitzenmanagern – aber zunehmend auch niedrigerer Managementebenen - haben dies als neues Feld ihrer Betätigung und Beratungsaktivitäten soeben neu entdeckt.

Das Versprechen ist immer das Gleiche: Durch Strategien der “Selbstmotivierung” gelinge es, daß die Mitarbeiter ohne Ende belastbar würden, weil sie nicht anderes mehr als ihre Arbeit kennen. Der folgende Artikel über das “Flow-Erleben” scheint mir hierfür so typisch und aufschlußreich, daß ich relativ ausführlich daraus zitiere: “Unter dem Begriff des ‘Flow-Kanals’ - so heißt es dort einleitend - stellt der Autor ein Modell vor, das weitreichende Implikationen für Lernen, persönliche Entwicklung und individuelle Performance besitzt”. Er referiert die “wissenschaftlichen Erkenntnisse” des Erfolgsautors Csikszentmihalyi, dessen Buch über das Glücksgefühl “Flow” bereits in der 7. Auflage erschienen ist.

*“Bei einer Flow-Erfahrung führt die intensive Konzentration auf das Wesentliche dazu, dass wir Hunger, Durst oder andere Missempfindungen einfach ignorieren, nicht wahrnehmen oder unser Zeitgefühl völlig verlieren, solange wir uns im Prozess befinden. Beim Schachspiel zum Beispiel konzentrieren wir uns auf unsere Figuren oder überlegen, welche Züge unser Gegenspieler als nächstes vorhaben könnte, und vergessen dabei sehr leicht, dass wir vielleicht schon Stunden*

*über das Brett gebeugt dasitzen und vielleicht schon von Anfang an ein wenig Hunger hatten. Im Flow-Zustand werden Reize, die nicht unmittelbar mit der Bewältigung der Aufgabe zu tun haben, vom Bewusstsein nicht wahrgenommen. ... Im Einklang mit sich und der Welt. ... (S. 28)*

*... eines der wichtigsten Ergebnisse der Untersuchungen von Csikszentmihalyi war, dass nahezu jede Aktivität einen Flow-Zustand erzeugen kann, solange sie die oben genannten Kriterien erfüllt.*

*Personen, die gelernt haben, ihr Bewusstsein auf diese Weise zu beeinflussen, haben eine "Flow-Persönlichkeit". Flow-orientierte Mitarbeiter können ihre Arbeit eher genießen, sie sind innovativer und kreativer und leisten qualitativ wertvollere Arbeit in kürzerer Zeit als Angestellte, die nicht im Flow sind, schreibt auch Ron Davidson ("Design of Work for Flow").*

*Ein Bergsteiger beschrieb seine Gefühle beim Klettern an einer Felswand mit folgenden Worten: "Man ist dermaßen in der Tätigkeit ‚drinnen‘, daß einem kein von der unmittelbaren Tätigkeit unabhängiges ‚Ich‘ in den Sinn kommt (...) Man sieht sich selbst nicht getrennt von dem, was man tut."*

*Wenn Mitarbeiter aus einer inneren Begeisterung heraus arbeiten, um Flow-Erfahrungen zu machen, stellen diese Mitarbeiter gegenüber lethargischen oder gar apathischen Personen einen unschätzbaren Vorteil für ein Unternehmen dar. Abgesehen von der weitaus höheren Leistungsbereitschaft und der gewinnenden Ausstrahlung auf potenzielle Kunden und Mitarbeiter sorgt das unmittelbare Interesse des einzelnen Mitarbeiters an der Verbesserung seiner Effektivität für genau die kontinuierlichen Verbesserungsprozesse, um die oft mit anderen Mitteln vergeblich gerungen wird.*

*Eine Übertragung des Konzeptes auf den rein beruflichen Bereich, .. muss es Führungskräften wie Mitarbeitern ermöglichen, das Sinnhafte ihrer Tätigkeit im Zusammenhang mit den Grundsätzen und Zielsetzungen des Unternehmens zu erkennen und zu definieren. Das heißt, dass sie sich fragen müssen, was wirklich wichtig und wesentlich für sie ist. ... Das Flow-Konzept ist kein mechanistisches Modell, das von der Unternehmensspitze oder von externen Trainern installiert werden kann und dann alle verzaubert und zu Höchstleistungen anspornt. Wer sich diese Möglichkeiten erschließen möchte, muss sich zunächst vom manipulativen Paradigma lösen. Darüber hinaus wird immer nur ein Teil der Mitarbeiter für dieses Konzept zu gewinnen sein ... Der Lohn der Mühe, dessen allerdings kann er sich sicher sein, wird reich sein: Selbstmotivierte Mitarbeiter sind durch nichts und niemanden aufzuhalten, die gemeinsam gesteckten Ziele zu erreichen." (Huhn 1999, S. 30)*

## **2.6 Sektenähnliche Methoden, kritische Stimmen und die juristische Seite von "Persönlichkeitstrainings"**

Die Anzahl von "Persönlichkeits(entwicklungs)trainings" hat im Vergleich zu anderen Themen in den letzten Jahren am stärksten zugenommen (Clemens 1998, Mauer 1999). Angesichts der sensiblen Materie (psychologische Beeinflussungsstrategien) kann es nicht verwundern, daß sich inzwischen auch die warnenden Stimmen häufen, die die oft billigen Methoden und Erfolgsversprechen der "selbsternannten Motivations-Trainer" anprangern, die vor der Anmaßung von therapeutischen Heilungsversprechen ebenso wie vor den "sektenartigen Heilsversprechen" warnen und ihnen unzulässige "Bewußtseins-

kontrolle“ vorwerfen<sup>34</sup>. Interessanterweise kommen diese Warnungen in erster Linie aus dem Trainerlager selbst, wobei sich die Trainer wechselseitig der Anwendung “unseriöser” Angebote bezichtigen - oft allerdings nur, um auf sich selbst als den besseren Erfolgsgaranten aufmerksam zu machen!

Im Vordergrund steht hier die Kritik an einer “Lebenshilfe”-Beratung, welche sich über die möglichen psychischen Langzeitschäden der Teilnehmer keine Rechenschaft ablegt. Die wechselseitigen Vorwürfe richten sich daher vor allem auf den Verdacht der “Grenzüberschreitung” von nicht-qualifizierten Scharlatanen:

*“Persönlichkeitstrainings sind kein Therapieersatz. Wer psychisch labil ist, sollte daher von einem Besuch Abstand nehmen.”<sup>35</sup>*

“Persönlichkeitstrainings” werden neuerdings verstärkt aber auch unter juristischen Gesichtspunkten kritisch unter die Lupe genommen werden. So beschäftigte sich eine vom Bundestag eingesetzte Enquete-Kommission “Sogenannte Sekten und Psycho-Gruppen” unter anderem mit den psychologischen Trainingsmethoden von Seminaranbietern. 1997 wurde der Gesetzesentwurf “Entwurf eines Gesetzes zur Regelung der Rechtsbeziehungen zwischen Anbieterinnen und Anbietern und Hilfesuchenden auf dem Gebiet der gewerblichen Lebensbewältigungshilfe (BT-Drucksache 13/1917)” in den Bundestag eingebracht, der vor allem darauf abzielte, Weiterbildungsangebote von Sekten und Scientologen zu identifizieren. Der Gesetzesentwurf hat bei vielen Trainern und Trainerverbänden für große Unruhe gesorgt, weil er “so formuliert ist, daß praktisch alle Anbieter von Verhaltens- und Persönlichkeitsentwicklungsseminaren davon betroffen sind”<sup>36</sup>.

Es geht aber auch genereller darum zu überprüfen, inwieweit solche Veranstaltungen, die auf Verhaltens-, Einstellungs-, Persönlichkeitsänderungen abzielen, mit den grundgesetzlich (nach Art. 1 und Art. 2) verbrieften Persönlichkeitsrechten vereinbar sind und wo der Arbeitgeber aus seiner arbeitsrechtlichen Fürsorgepflicht zum Schutz der Beschäftigten eingreifen muß. Die Weiterbildner- und Trainerverbände zeigen sich hier zunehmend alarmiert.

Da ich diesen Punkt nur kurz streifen kann, stelle ich hier lediglich um des Überblicks willen in Kurzfassung einen Auszug aus Fallbeispielen dar, die in einem Artikel im “Jahrbuch der Management-Weiterbildung 1998” als mögliche rechtliche Problemfälle im Verhältnis Arbeitgeber - Arbeitnehmer aufgeführt werden (Mauer 1999). Sie sollen verdeutlichen, daß und unter welchen Gesichtspunkten Persönlichkeitstrainings als strafbares Verhalten (des Arbeitgebers bzw. des Trainers) gelten und u.U. gerichtlich verfolgt werden könnten.

1. Ein Arbeitgeber schickt einen Mitarbeiter per Weisung zu einer Weiterbildungsmaßnahme, in der Verhalten und Einstellungen mittels Training “optimiert” bzw. schlichtweg geändert werden sol-

---

34 Besonders bekannt geworden ist dazu das Buch von Bärbel Schwertfeger “Der Griff nach der Psyche”, das 1998 bereits in der 3. Auflage erschienen ist.

35 vgl. “Die Büchse der Pandora” ([www.managerseminare.de/ms/redakt.html](http://www.managerseminare.de/ms/redakt.html) vom 19.10.1998).

36 “Seminaranbieter sehen Existenz bedroht”. In: wirtschaft & weiterbildung, Heft 1/1998. S. 36-38.

- len. Ist das bereits ein unzulässiger Eingriff in die Persönlichkeitsrechte? (S. 162)
2. Ein Arbeitgeber schickt einen Mitarbeiter mit dessen Einverständnis zu einem Persönlichkeitstraining, informiert sich (und damit auch den Mitarbeiter) jedoch nur sehr oberflächlich (anhand eines Seminarprospekts) über die Qualifikation des Trainers und die Inhalte des Trainings. Der Teilnehmer erleidet während des Seminars einen Nervenzusammenbruch.  
Dem Arbeitgeber steht die sog. Weisungsbefugnis bzw. das Direktionsrecht zu. Danach kann er die Arbeitsleistung nach Art, Ort und Zeit näher bestimmen. ... umfaßt auch die Anweisung, an einer bestimmten Weiterbildungsmaßnahme teilzunehmen. ... Die "richtige Antwort" im Beispiel kann daher nur lauten: "Kommt darauf an!". Der Arbeitgeber darf einen Arbeitnehmer sicher nicht gegen seinen Willen zur Teilnahme an einem Seminar zwingen, bei dem die Teilnehmer durch Laufen über glühende Kohlen lernen, "den Schmerz zu beherrschen, um die Kraft zu spüren". ...
  3. Der Mitarbeiter besucht eine entsprechende Weiterbildungsmaßnahme, die fester Bestandteil der betrieblichen Personalentwicklung ist. Der Vorgesetzte kennt die Maßnahme persönlich, das Unternehmen hat bislang durchweg positive Erfahrungen mit dem Seminaranbieter gemacht. Der Mitarbeiter fühlt sich jedoch während des Seminars bloßgestellt und reist verärgert ab. Es erfolgt ein entsprechender Eintrag in die Personalakte, der sich negativ auf die weiteren Karriereperspektiven auswirkt. (S. 163)
  4. Ein Trainer, der über kein abgeschlossenes Studium als Psychologe bzw. Pädagoge verfügt, setzt seine unzureichenden therapeutischen Kenntnisse im Seminar ein. Der Teilnehmer wird mit starken Streßsituationen konfrontiert, die noch Wochen nach dem Seminar massive Schlafstörungen zur Folge haben.  
Ein Persönlichkeitstrainer greift solange nicht in unzulässiger Weise in die Persönlichkeitsrechte der Teilnehmer ein, wie seine Methoden und Techniken durch ein Einverständnis oder eine Einwilligung der hilfesuchenden Personen gedeckt sind. ... er muß aber entsprechend qualifiziert sein ... (S. 164)

## 2.7 Seminarangebote zur mentalen Weiterbildung und zum Persönlichkeitstraining für Führungskräfte: Eine Auswahl

Die hier aufgeführten Themen von Seminarangeboten für Führungskräfte illustrieren die in den vorhergehenden Kapiteln beschriebenen Trends.<sup>37</sup>

### - **Erster Deutscher IIR-(Institute for International Research)-Motivationstag**

*"Gönnen Sie sich und Ihrer Mannschaft einen Tag mit zwei echten Motivationsexperten. Christoph Daum, Erfolgstrainer bei Bayer Leverkusen und Experte in der Teambotivation und Hubert Schwarz, Extremsportler und Selbstmotivator, zeigen Ihnen, wie man sich und andere motivieren und damit bis an die Leistungs-*

<sup>37</sup> Quellen: Angebote aus diversen Anzeigen sowie im Internet, recherchiert bei "www.wirtschaftundweiterbildung.de", www.iir.de und von einer CD ROM (aus "Seminare 99 – Das Jahrbuch der Management-Weiterbildung").

grenze heranführen kann. Profitieren Sie von den Erfahrungen und Erkenntnissen erfolgreicher Motivationsexperten und lernen Sie das Geheimnis des Erfolges in Führungspositionen kennen.“

#### - **Führungsexzellenz im Verkauf**

Innovative Wege für die zukunftsorientierte Motivation und Führung von Verkäufern. ... Wie man Verkaufsmitarbeiter zukunftsorientiert führt, für anspruchsvolle Vertriebsaufgaben begeistert und zu persönlichen Bestleistungen anspornt, erfahren Geschäftsführer und Vertriebsführungskräfte auf dieser Jahres-Führungstagung der DVS (Deutsche Verkaufsleiter-Schule GmbH). Vier renommierte Führungsexperten vermitteln neue Wege und Sichtweisen für die zukunftsorientierte Führung und Motivation von Verkäufern. Besuchen Sie diese Tagung und führen Sie Ihre Verkäufer mit neuem Führungs-Know how zu großen Verkaufserfolgen.

#### - **Motivation als Schlüssel für den Unternehmenserfolg**

„Ziel des Seminars ist es, Ihnen die Motivationsgeheimnisse der besten Spitzensportler und erfolgreichsten Topmanager näherzubringen. In 5 Schritten werden Sie zu dauerhafter Selbstmotivation geführt, so daß Sie und Ihre Mitarbeiter 100%ige Leistung erbringen - wann immer Sie wollen. Sie erlernen, die Visionen Ihres Lebens zu entdecken und Ihre Mitarbeiter zu begeistern. Sie erleben, wie Sie und Ihr Team selbst unangenehme Aufgaben zu persönlichen Erfolgen machen. Finden Sie den Power-Knopf - sowohl in Ihrem Kopf als auch in dem Ihrer Mitarbeiter! Machen Sie an nur einem Tag die Techniken der Erfolgreichen zu Ihren eigenen - zu ganz normalen Bestandteilen Ihres Lebens... So trainieren Sie Ihr Unternehmen an die Spitze: Wie Ihre Mitarbeiter jeden Tag 30% mehr schaffen - als wäre es der letzte Tag vor dem Urlaub.“

#### - **Mitarbeiter motivieren - Zielen erreichen. Ideen für Motivation und Kommunikation**

„Die Herausforderung: Führungskräfte werden heute mehr denn je gefordert: Die soziale Absicherung erfüllt die Grundbedürfnisse der Menschen. Motivation zur Arbeit ist nur bedingt vorhanden. Der Wert der Freizeit steigt, während Leistungsbereitschaft und Arbeitszeit abnehmen. Technische Abläufe werden immer komplexer, Entwicklungen schwerer durchschaubar und planbar. Und doch soll der Manager die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens sicherstellen. Zur Bewältigung dieser Herausforderung sind Managementpraktiken der Vergangenheit, sowie eine überwiegend autoritäre Führung kaum geeignet.“

#### - **II. European Curriculum on Performance Improvement**

„Ausbildung zum „Improving Performance Profi“ durch Spitzenvertreter aus den USA

Worum es geht - in Kürze: Hinter „Improving Performance“ verbirgt sich ein Ansatz, mit dem seit über 35 Jahren Berater und Unternehmen in den USA die Leistungen in Organisationen verbessern. Kernfragen dabei sind:

- Wie kann Leistung von Mitarbeitern im Spannungsfeld von Organisation, Arbeitsprozessen und Aufgaben gemessen und gezielt langfristig verbessert werden?

- Mit welchen „Tools“, Verfahren und Techniken können der komplexe Leistungszusammenhang in Unternehmen analysiert und Maßnahmen zur Verbesserung geplant und durchgeführt werden?“

#### - **Kreativität – Haltung und Methode**

„Kreativ sein kann jeder – nur manchem fällt es leichter, die richtige Haltung einzunehmen. Man muß ‚loslassen können‘ und ‚scheinbare Umwege gehen‘, um



wirklich kreativ zu sein. Methoden helfen uns dabei, den kreativen Prozeß zu simulieren, um auf wirklich neuartige und innovative Wege zu kommen.“

### - **Sich selbst erkennen, Kreativität entwickeln**

*“Erfolgreiche Menschen haben eine starke Persönlichkeit. Sie besitzen innere und äußere Stärke. Authentische Autorität und Stärke speisen sich aus dem inneren Potential, das jeder in sich trägt. Dieses Potential können Sie sich erschließen und mit Ihrer persönlichen ‚Berufung‘, Ihrem Selbstverständnis und Ihrer Selbstwahrnehmung verbinden. Dauerhafter äußerer Erfolg beginnt mit einer souveränen, starken Innenwelt.*

**Inhalte:**

*Erfahren Sie neue Impulse in der Wahrnehmung Ihrer selbst und Ihrer Mitmenschen. Schärfen und erweitern Sie Ihre Selbstwahrnehmung durch Körpertraining und nonverbale Experimente.*

*Erschließen Sie Ihre emotionalen Quellen von Mut und Stärke, indem Sie lernen, gezielt loszulassen.*

*Erfahren Sie Selbstreflexion durch Erlebnisse und praktische Übungen im Team. Entwickeln Sie Ihr eigenes Kreativpotential durch linguistische und bewegungsorientierte Übungen.*

*Erschließen Sie dauerhaft ungenutzte innere Ressourcen.*

*Verändern Sie Ihre Einstellung zu Innovationsprozessen durch ausgeprägte Erlebnisqualität.*

*Dieses Modul will nicht nur Antworten geben, sondern die Kunst lehren, die richtigen Fragen zu stellen!*

**Methode:**

*Gruppendynamische Prozesse und interaktive Spiele schärfen die Selbstreflexion. Exkursionen in das eigene ICH erweitern die Wahrnehmung.*

*Linguistische, nonverbale und körperfokussierte Experimente in Kleingruppen fördern laterales Denken.*

*Tänzerische, spielerische Sequenzen fördern persönliche Rhythmik und den Flow in Ihrem Business.“*

### - **Outdoor Training – Lebendiges Lernen**

*“Welche Themen werden in Outdoor-Führungstrainings bearbeitet?*

*Führungsprinzipien und Führungsmodelle*

*Selbst- und Fremdwahrnehmung*

*eigene Stärken und Blockaden erkennen*

*eigene Blockaden aufweichen, lösen und überwinden*

*Mut und Risikobereitschaft in dynamischen Situationen*

*Handeln als positives Prinzip*

*Kommunikation als Erfolgsfaktor*

*eigenes kommunikatives Verhalten*

*Unterstützung geben und einfordern*

*Reflexion des eigenen Führungsverhaltens*

*persönliche Zielsetzung, Zielverfolgung und Zielerreichung*

*Die Ressourcen*

*einen der größten Hochseilgärten Deutschlands*

*Team-Parcours Orientierungsübungen*

*Floßbau*

*Flußüberquerungen*

*Kanadiertouren*

*alpine Seilbrücken*

*Abseilübungen*

*Klettergärten*

*Schneeschuhtouren und Winterprogramme*

*Berghütten mit Selbstversorgung.“*

### 3. Beispiele aus der betrieblichen Praxis

Die Präsentation von betrieblichen Fallbeispielen ist mit einer ganzen Reihe von (Darstellungs-)Problemen verbunden, die einen direkten Vergleich der Rechercheergebnisse nicht zulassen. Verantwortlich dafür ist

1. die Tatsache, daß die betrieblichen Anforderungen an die Beschäftigten (mentale, geistige und körperliche Beanspruchung) je nach Betrieb, Branche und Berufstätigkeit sehr stark differieren dementsprechend unterschiedlich sind auch die angewandten (mentalen) Veränderungsstrategien;
2. die Beobachtung, daß der Trend zur Modernisierung bzw. zur "Amerikanisierung" der Unternehmenskulturen jeweils ganz unterschiedlich weit entwickelt ist, was auch Konsequenzen für den praktischen Umgang mit den Beschäftigten hat;
3. die Tatsache, daß kaum ausgearbeitete Trainingskonzepte vorliegen, die auch öffentlich zugänglich wären; diese werden im Gegenteil oft ausdrücklich als "geheime Chefsache" behandelt, deren Verbreitung nicht erlaubt ist;
4. die Entscheidung, daß es in unserem Zusammenhang gerade nicht nur um eine Begutachtung von Weiterbildungsprogrammen im engeren Sinne gehen soll, sondern vielmehr um die Botschaften, die darüber vermittelt werden sollen, und die sich allein aus den (internen) Papieren nicht ohne weiteres erschließen lassen;
5. der Umstand, daß die befragten Betriebsräte ihrerseits über einen jeweils sehr unterschiedlichen, teilweise begrenzten Kenntnisstand verfügen, was die praktische Umsetzung und die Wirksamkeit von Mentaltrainings in diesen Unternehmen betrifft.

Die im folgenden dargestellten Beispiele aus ausgewählten - nicht repräsentativen - Betrieben aus unterschiedlichen Branchen (Produktions-, Dienstleistungs- und Computerbranche) sind zudem sehr disparat, was den Erfahrungshintergrund, die verfügbare "Datenlage" und den Informationsgehalt angeht. Sie erscheinen jedoch durchaus geeignet, einen Einblick in die unterschiedlichen Aspekte der Thematik zu vermitteln. Denn alle Befragten gehen davon aus, daß dem Bereich der mentalen Beeinflussung eine stark zunehmende Bedeutung beizumessen ist - auch wenn im einzelnen (noch) nicht abgeschätzt werden kann, wie dies aussehen wird.

Was die Betriebe eint, in denen ich Gespräche mit einem oder mehreren Vertretern des Betriebsrats geführt habe, ist deren Verbindung zu bzw. Abhängigkeit von amerikanischen Konzernen. Die Unternehmen sind entweder in den letzten Jahren von einem amerikanischen Konzern übernommen worden, haben mit einem amerikanischen Unternehmen fusioniert oder sind von vornherein als deutsche Niederlassungen eines amerikanischen Unternehmens gegründet worden.

### 3.1 Die Leadership Initiative (Betrieb A)

- Die Konzeption und Umsetzung der Leadership Initiative bei A bildete den Ausgangspunkt der vorliegenden Expertise. Eine ausführlichere Untersuchung, deren Ergebnisse von mir im April 1999 vorgelegt worden sind, diente sozusagen als Hintergrundfolie, um herauszufinden, ob und mit welchen Differenzierungen ähnliche Strategien auch in anderen Unternehmen unter amerikanischer Leitung eine Rolle spielen.

Besonders umstritten waren dort die sog. Gemeinschaftsdienste ("Community Service"), bei denen es darum ging, daß die Beschäftigten - das heißt in diesem Falle: alle Angestellten - an einem Nachmittag in einer sozialen Einrichtung "echte Arbeit" leisten sollten, um auf diese Weise zu einer nachhaltigen Veränderung ihrer persönlichen "Sichtweisen", zu Leistungssteigerungen und zugleich zu einer Verbesserung des sozialen Images des Unternehmens beizutragen.

Das Produktionsunternehmen A (Teil eines amerikanischen Großunternehmens) hat an verschiedenen europäischen und deutschen Standorten bereits eine jahrzehntelange Tradition. Es verfügt über eine starke und einflußreiche betriebliche Interessenvertretung, die europaweit vernetzt ist.

Im Februar 1998 wurde von der Unternehmensspitze an allen Standorten eine "Leadership Initiative" gestartet. Diese ist wiederum selbst Bestandteil einer umfassenderen Strategie zur Reorganisation des Unternehmens, welche das ausdrückliche Ziel verfolgt, "die langfristige Gesundheit des Unternehmens zu gewährleisten", d.h. zunächst in seiner Branche von der Nummer 2 zur Nummer 1 der Weltspitze aufzurücken, indem Umsätze und Gewinne ("Shareholder Value") deutlich verbessert werden (aus dem Handout für Trainer). Auf längere Sicht („long-term strategy“) wird angestrebt, das Unternehmen insgesamt zu „transformieren“, sich in der Produktpalette stärker auf den Dienstleistungsbereich hin zu orientieren. Die Zielsetzung heißt weiterhin: „becoming the world's leading customer company“. Um dies zu erreichen, soll bei den Mitarbeitern ein umfassender mentaler Veränderungsprozeß in Gang gesetzt werden, „a fundamental change in the way we act, feel and think“ (aus der Ansprache eines Chief Executive Officer, CEO, an die Mitarbeiter, hausinterne CD ROM)<sup>38</sup>.

Die Leadership Initiative selbst bestand aus mehreren Elementen. Sie beinhaltete eine *Vorbereitungsphase* ("Orientierungs-Session", ca. 2 h); die *Implementierungsphase* (bestehend aus einem dreitägigen Workshop und der "Projektphase" von 90-100 Tagen) und die *Nachbereitung* (ein "Follow UpTag").

Auf dem Workshop ging es vor allem um bestimmte Trainingseinheiten wie Teamentwicklungs-Aktivitäten, *Outdoor-Trainings* zur Stär-

<sup>38</sup> Als gutes Vorbild für diese Kampagne wird von der Unternehmensleitung ausdrücklich auf entsprechende Aktionen des Elektronikkonzerns General Electric verwiesen, wo es gelungen sei, durch eine gezielte Beeinflussung der Einstellungsweisen, des Verhaltens und der Persönlichkeitsstrukturen der Mitarbeiter das Unternehmen "von oben nach unten zu revolutionieren". Diese Art des Change Management wird auch in Deutschland mittlerweile immer wieder - je nach Sichtweise als positives oder negatives Exempel - zitiert.

kung des Teambewußtseins, *360°-Beurteilungen* (das sind Rundum-Bewertungen, an denen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aus allen Hierarchiestufen beteiligt sind) sowie um die Ableistung von *Gemeinschaftsdiensten* (Community Service) in gemeinnützigen Einrichtungen. Der Workshop endete am dritten Tag mit einer schriftlichen "persönlichen Verpflichtungserklärung" jedes einzelnen Teilnehmers, die vom Trainer/Leader eingesammelt werden sollten, um "später auf sie Bezug nehmen zu können" (Ziel: "Die Teammitglieder verpflichten sich, dabei mitzuhelfen, A zu verändern").

Auf Workshop folgte eine Projektphase, in der von den Mitarbeitern Projekte entwickelt wurden, deren ausdrückliches Ziel darin bestand, Einspareffekte ("Savings") für das Unternehmen zu erbringen.

- *Es handelt sich bei der Leadership Initiative also um ein Set von mentalen Trainings, deren explizites Ziel darin besteht,*
- *die Beschäftigten zu motivieren, sie auf den Unternehmenserfolg "einzuschwören" (teilweise in Form einer demonstrativen Selbst-Verpflichtung), um auf diese Weise*
- *ihre Leistungsbereitschaft, vor allem aber die tatsächlichen Leistungen, zu steigern, um damit*
- *die Produktivität zu erhöhen und die Unternehmensgewinne zu maximieren.*

Im Vergleich zu anderen mentalen Trainings besteht die Besonderheit der Leadership Initiative vor allem darin, daß das angezielte (Um-)Erziehungsprogramm der Mitarbeiter Bestandteil einer nach außen gerichteten Image-Kampagne des Konzerns sein soll (siehe unten).

Diese Kampagne war in den USA konzipiert worden, sie wurde dort auch erstmals praktiziert und daraufhin an den europäischen Standorten durchgeführt. Daran beteiligt waren - mit verpflichtendem Charakter - alle Gehaltsempfänger des Unternehmens. Allein am von mir untersuchten Standort betraf dies insgesamt ca. 4.000 Angestellte, die - in Gruppen von 10-12 Leuten - jeweils für 3 Tage plus einem Nachbereitungstag freigestellt wurden, um am Workshop teilzunehmen und nachfolgend die dort beschlossenen Projektaktivitäten in die Praxis umzusetzen. Im folgenden werden nur die besonders umstrittenen Gemeinschaftsdienste vorgestellt.

### Community Service (Gemeinschaftsdienste)

Die *Community Service Events* dauerten insgesamt, d.h. inklusive Vorstellung und Diskussion in der besuchten *Community Agency*, ca. 2-3 Stunden. Besucht werden sollten vorzugsweise soziale Einrichtungen, mit der Maßgabe, daß hierbei eine "persönliche Verbindung zwischen den Teilnehmern und den Kunden der *Community Agency* geschaffen" wird und daß in der *Agency* "echte Arbeit" geleistet wird. Das in den Handouts vorgeschlagene *Muster der Tagesordnung* gibt minutiös vor, wie die Events im einzelnen zu gestalten sind.

#### "Einführung

*Der Gemeinschaftsdienst ... hilft bei der Bildung von hoch leistungsfähigen Teams, knüpft Partnerschaften und schafft eine Interaktion zwischen A und den A-Gemeinschaften und A-Kunden. Indem A darum bemüht ist, seine Mitarbeiter dafür*

*zu gewinnen, den Gemeinschaften, aus denen A die Ressourcen zieht (Mitarbeiter und Kunden), diese zurückzugeben, nimmt A eine revolutionäre Haltung ein. A ist zu der langfristigen Sichtweise gelangt, daß wenn es der Gemeinschaft gut geht, A ebenfalls aufblüht. Wenn A seine immens großen organisatorischen und menschlichen Ressourcen auf seine Gemeinschaften konzentriert, wird eine direkte Verbindung zu den A-Kunden geschaffen. Außerdem wird so Ihr Team gestärkt."*

Erläuternd werden dazu zum Beispiel folgende Informationen gegeben:

"Es ist eine Organisation auszuwählen, in der A-Führungskräfte und die Kunden der "Community Agency" ZUSAMMENarbeiten, damit die A-Leute begreifen, was es bedeuten würde, an der Stelle dieser Menschen zu sein. Unser Ziel ist es, einen Weg zu finden, um eine Beziehung zwischen diesen Personen herzustellen."

Als mögliche *Beispiele* werden genannt

"Streichen eines Raumes mit Heimbewohnern;

Erzählen von Lebensgeschichten mit einer Gruppe von Jugendlichen und dann gemeinsame Reinigung einer Bücherei;

Zubereitung eines Mahles für Obdachlose und gemeinsame Einnahme des Mahles" etc.

Aufschlußreich ist hier vor allem, mit welchen konkreten Zielsetzungen die Planungen der einzelnen Schritte versehen werden. So heißt es zum Beispiel zur *Vorbereitungsbesprechung*: "Ihr Ziel bei der Einführung des ‚Community Service‘ ist es, den Teams bezüglich des Konzeptes einen Überblick darüber zu geben, warum sich A im ‚Community Service‘ engagiert. Ihr Ziel darf es nicht sein, ihnen ein Wohlgefühl bezüglich der Erfahrung zu vermitteln, die sie machen werden. *Sie wollen, daß die Teilnehmer ein unsicheres Gefühl haben.*" (*Hervorhebung im Original*)

Zentral sind also die *Zielsetzungen*: persönliches Engagement, aber auch persönliche Verunsicherung der Teilnehmer, demonstrative Aktivitäten vor Ort, Weckung von Betroffenheit, Herstellung eines unmittelbaren persönlichen Kontaktes mit Menschen aus den ausgewählten sozialen Einrichtungen, gemeinsames Auftreten der Mitarbeiter als "Team", das auch gemeinsam im Bus an- und abfahren soll, die schriftliche Übernahme von persönlichen Verpflichtungen in Stellvertretung für das Unternehmen bzw. zur Verbesserung von dessen "gesellschaftlicher Akzeptanz".

### **Umsetzungserfahrungen**

Angesichts der hohen Bedeutung, die der Leadership Initiative von Anfang an an den deutschen und europäischen Standorten dieses Unternehmens vom (Gesamt-) Betriebsrat beigemessen worden war, erscheinen die Umsetzungserfahrungen vor Ort um so bemerkenswerter. Sie zeigen zum einen, daß das amerikanische Vorbild - aus unterschiedlichen Gründen<sup>39</sup> - in Deutschland nicht eins-zu-eins umsetzbar war, zum anderen aber verweisen sie auf die aufklärende Funktion des Betriebsrats, die vor allen Dingen bewirkt hat, daß die

<sup>39</sup> Zu verweisen ist hier insbesondere auf die unterschiedlichen Sozialstaatsmodelle sowie - auf dieser Basis - ganz unterschiedliche Traditionen der Selbstdarstellung von Unternehmen nach "außen".

deutsche Version der Leadership Initiative wesentlich weniger spektakulär erschien als das amerikanische Vorbild.

Der Betriebsrat wurde im Vorfeld lediglich über die Absicht des Unternehmens informiert, "daß alle Angestellten in dreitägigen Workshops im Wege von interaktiven Schulungen mit den Zielen und Arbeitsweisen im Rahmen der Leadership Initiative vertraut gemacht werden sollten." Er war jedoch in die Vorbereitungen und Entscheidungsprozesse der Kampagne ausdrücklich nicht einbezogen worden, weil es sich hier - so die Konzernleitung - *nicht um Weiterbildungsmaßnahmen und insofern nicht um einen mitbestimmungspflichtigen Tatbestand* handele. Der Gesamtbetriebsrat reagierte darauf, stellvertretend für die Betriebsräte aller deutschen Standorte, indem er - unter Berufung auf sein Mitbestimmungsrecht gem. §98 BVerG - zunächst Widerspruch gegen dieses Verfahren einlegte, ohne damit jedoch die Kampagne im Vorfeld stoppen zu wollen. Die Aktivitäten des Betriebsrats konzentrierten sich im wesentlichen darauf, von Anfang an über die Leadership Initiative aufzuklären und die Beschäftigten im Vorfeld zu sensibilisieren.

Es ist zu vermuten, daß das deutsche Management gerade wegen der großen Aufmerksamkeit und der Unruhe, die durch das Projekt entstanden war, darum bemüht war, ihm die besonders sensiblen "Spitzen" zu nehmen. So entfielen die Teilnahmeverpflichtung, der Zwang zur gemeinsamen Hin- und Rückfahrt, meist sogar die Vor- und Nachbereitungsphase – mit dem Resultat, daß vielen Teilnehmern die 3-tägige Mental-Veranstaltung eher wie eine Art Betriebsausflug in Erinnerung geblieben ist. Als äußerst befremdlich wurde vielfach empfunden, daß hier mit Asylanten- und Wohltätigkeitseinrichtungen, Arbeits- oder Obdachlosen direkte Kontakte aufgenommen wurden, ohne daß dieser einmaligen symbolischen Veranstaltung betriebsseitig weitere Aktionen folgen würden (was von den Gesprächspartnern meist erhofft worden war). Als nachhaltiger Eindruck blieb daher die "Peinlichkeit" der Veranstaltung: "Geschmacklos, irgendwie wie im Zoo, wobei nicht immer klar war, wer hier wen beobachtet! Bei vielen ist ein bitterer Beigeschmack geblieben".

Trotz dieser eher halbherzigen Umsetzung an den deutschen Standorten aber existieren nicht nur die Zielsetzungen der Leadership Initiative weiter - bis hin zur Verpflichtung, individuell und in den Teams "freiwillige" Höchstleistungen zum Wohle des Unternehmens zu erbringen -, sondern auch die Projektarbeiten mit dem Ziel, spezielle "Savings" für das Unternehmen zu erwirtschaften. Zudem werden laufend weitere, ähnlich konzipierte Nachfolgeveranstaltungen geplant.

### **3.2 "Management by Emotions" - "Communities of Competencies" (Betrieb B)**

- In der Branche der Informations- und Kommunikationstechnologien hat sich die Ideologie vom "neuen Mitarbeitertypus" bereits jetzt vermutlich am stärksten durchgesetzt. Ihr wird daher in dieser Beziehung allgemein eine Art Vorreiterfunktion zuerkannt. Diese bezieht sich auf neue inhaltliche Arbeitsan-

forderungen ebenso wie auf neue Arbeitsstrukturen (radikal flexibilisierte Arbeitszeiten und mobile Arbeitsorte) sowie insgesamt auf projektförmige und ergebnisorientierte Arbeitsformen in kleinen Einheiten bzw. Teams. All dies wird als prototypisch angesehen für die Entwicklung einer "neuen Selbständigkeit" (und komplementär: neuer "sozialer Ausgrenzungsmechanismen") und als charakteristische Merkmale einer "modernen Arbeitswelt".

Am Beispiel der Erfahrungen und Kampagnen in Betrieb B soll vor allem aufgezeigt werden, wie diese betrieblichen Transformationsprozesse von oben (von der Unternehmensleitung) und von unten (von den Beschäftigten selbst) mental begleitet werden.

Der Betrieb B gehört zu einem amerikanischen Unternehmen aus der Informatikbranche, das bereits seit Jahrzehnten auch an verschiedenen deutschen Standorten angesiedelt ist. Es handelt sich in diesem Betrieb - wie auch in anderen IuK-Unternehmen - um besonders hoch qualifizierte Belegschaften: Mehr als die Hälfte der Beschäftigten verfügt über einen Hochschulabschluß.

Seit Mitte der 90er Jahre befindet sich das Unternehmen in Deutschland in einem Transformationsprozess, Reengineering. Ziel ist die Erneuerung des Unternehmens "jenseits von Command-and-Control". Das bedeutet unter anderem:

Verlagerung der Verantwortung auf die Projektteams (empowerment of teams), Betonung von Ergebnisverantwortung und Leistungen (performance), Führen über unrealistisch hohe Zielvereinbarungen, neuerdings die flächendeckende Einführung von Vertrauensarbeitszeit - "weg von der Anwesenheitskultur" (seit Anfang 1999).

Wichtig in unserem Zusammenhang sind auf Basis dieser (geplanten oder bereits realisierten) organisatorischen Veränderungen jedoch in erster Linie die mentalen Veränderungsprozesse, die parallel dazu eingeleitet worden sind.

Dabei geht es primär um die Bildung von "*Communities of Competence*". Dieser Begriff bezeichnet die selbst-organisierte Einrichtung einer Gemeinschaft ("Community"), die aus einer sich neu definierenden Elite von praktizierenden Fachleuten ("Professionals") besteht. Es handelt sich dabei um eine Bewegung, die in den USA bereits seit einigen Jahren immer mehr Bedeutung gewonnen hat. Sie soll zum Aufbau von fachbezogenen Netzwerken (Competency Networks) beitragen, die den fachlichen Dialog der "Professionals" befördern. Diese sollen als unternehmensübergreifend und weltweit agierende Wissensbörse fungieren.

Der Zusammenschluß erfolgt auf freiwilliger Basis. Niemand kann oder soll zur Gründung oder zum Beitritt in eine "Community of Competence" gezwungen werden. Die Aufforderung, sich zu beteiligen, geht daher nicht vom Management aus, sondern von dem oder den Kollegen (Competency Leader), die sich die Sache zu eigen gemacht haben. Es gilt jedoch als eine besondere Ehre, nominiert zu werden - ähnlich (so der Betriebsrat), als wenn man darum gebeten würde, einem exklusiven Orden von "Auserwählten" beizutreten. Man unterstellt zudem, daß es der innerbetrieblichen Karriere auf Dauer ausgesprochen förderlich ist, sich hier zu engagieren, obgleich damit unmittel-

bar keine neuen Funktionen (wie Projekt- oder Personalverantwortung) und auch keine Gehaltsverbesserungen verbunden sind.

Da ein wesentliches Charakteristikum dieser Communities darin zu sehen ist, daß sie offiziell nicht von oben initiiert und gesteuert werden sollen, gibt es zwar keine formalen Regeln, die darüber bestimmen, wer, zu welchen Konditionen als Mitglied akzeptiert wird. Dennoch gelten durchaus feste Regelungen. Dazu gehört ein aufwendiges Aufnahmeverfahren, eine Art Aufnahmeprüfung („Certification“). Dabei wird die fachliche Eignung des Kandidaten überprüft und zertifiziert. Diese Certification ist auf drei Jahre gültig und muß dann erneut beantragt und nachgewiesen werden. Der mit der Mitgliedschaft und dem Engagement in einer Community verbundene Arbeitsaufwand ist also nicht unerheblich.

Aus Sicht des Betriebsrats stellt sich das auf diese Weise angezielte neue Selbst-Verständnis der Mitarbeiter als ein neues „Mittel von Herrschaft“ dar. „Diese neue Herrschaftsform besteht darin, mir ein bestimmtes Selbst-Bild und Selbst-Verständnis nahelegen: , *Ich als Professional!*“. Das Gefühl, der Stolz auf die Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft von ausgewiesenen Fachleuten ist es, was hier angestrebt wird und das für sich bereits als die Belohnung (benefit) gilt, auf die es für die einzelnen Mitglieder wesentlich ankommen soll. Es ist „eine Sache der Ehre und des Ruhms“, mindestens zu einer dieser Communities zu gehören und sich darin als Professional profilieren. Wer nicht dabei ist, der hat offensichtlich auch keine Kompetenz (auf diesem Gebiet).

Andererseits aber soll der Zweck ausdrücklich nicht in einer Profilierung einzelner Individuen gesehen werden, sondern darin, die Sache selbst, das Funktionieren des Netzwerks, den fachlichen Austausch von Erkenntnisfortschritten, den sozialen Zusammenhalt in der Gemeinschaft etc. voranzutreiben.

*“It is the social interaction of the community, not in the individual heads and hands of its producing members, that the community’s practice exists and evolves.”*

Für deutsche Verhältnisse stellt diese Entwicklung meines Wissens ein Novum dar. Denn in seinem betriebs- und fachübergreifenden Zuschnitt steht diese Professionalisierungstendenz quer zu den tradierten Berufen/ Berufsfeldern. Sie relativiert insofern auch das deutsche Berufsprinzip, das in diesen Branchen allerdings bereits jetzt weitgehend an Bedeutung verloren hat. An seine Stelle tritt die betriebliche *Funktion*, die – vorübergehend, den jeweils anfallenden Aufgaben entsprechend wechselnd – eingenommen wird, und in welcher man sich profiliert und Anerkennung findet. Diese Anerkennung als „Professional“ hat daher keinen dauerhaften Bestand. Sie kann nur auf Zeit erworben werden und muß sich immer neu in Frage stellen lassen. Das Ideal einer beruflichen „Mitgliedschaft auf Zeit“, die in Betrieb B als Bewegung zu erkennen ist, könnte daher auch bildungspolitisch hoch interessant werden.

Diese Veränderungen – die Stärkung von Eigenverantwortung und Selbstkontrolle und die Aufforderung, sich „auf freiwilliger Basis“ stärker beruflich zu engagieren, die sich in Deutschland noch in der Erpro-



bungsphase befinden - werden flankiert durch einen neuen, geradezu aggressiven Umgangston. Da ist von den "äußeren Feinden" die Rede, die als "Gegner" vom Markt verschwinden und vernichtet werden müssen. Da ist aber auch von den "Feinden im Inneren", von "Parasiten", die Rede, die - als Leistungsschwächere - dem Unternehmen und damit den Kollegen schaden und ausgemerzt werden müssen.

"Es geht dabei darum" (so der Betriebsrat), "wie die Leute an ihren Gefühlen und Emotionen zu packen und auszunutzen sind". Zugleich werden die Angst um den Erhalt des eigenen Arbeitsplatzes und der Konkurrenzkampf in den Abteilungen geschürt. Dieses Schüren von Emotionen und Ängsten ist offensichtlich eine Tendenz, die komplementär zu den organisatorischen Veränderungen und der Bildung von Communities zu sehen ist.

Auch wenn daher bei B kein explizites Trainingskonzept vorliegt, das jeder Mitarbeiter verpflichtend absolvieren müßte, kann man dennoch durchaus von einem unternehmerischen (Um-) Erziehungsprogramm sprechen, das darauf ausgelegt ist, die Beschäftigten mental noch stärker auf das Unternehmen zu verpflichten. Dies beinhaltet automatisch auch Mechanismen der sozialen Ausgrenzung: Wer keinen *Fun* hat, gehört nicht mehr dazu. Dies wird vom Konzernvorstand unmißverständlich deutlich gemacht. Im folgenden zitieren wir aus einem der Appelle, die - wie in vielen amerikanischen Unternehmen üblich - in regelmäßigen oder unregelmäßigen Abständen weltweit an alle Beschäftigten gerichtet werden. Über das unternehmenseigene Intranet erreichen sie alle Mitarbeiter über ihren PC.

***"Emotionale Verpflichtung zur Leidenschaft"***

*"Besessenheit (obsession for the marketplace): Zunächst die Verpflichtung, zu siegen (Commitment to win): Hier geht es darum, vollkommen auf den Markt fixiert und von ihm besessen zu sein. Besessen zu sein von zwei Parteien, die uns sehr wichtig sind, wenn auch auf sehr unterschiedliche Weise: Kunden und Konkurrenten.*

*Leidenschaft (passion for the business): Und deshalb ist der andere Aspekt der Verpflichtung zu siegen, den ich für den wichtigsten halte, Leidenschaft. Das ist keine intellektuelle Verpflichtung, sondern eine emotionale. Es ist etwas, das Sie fühlen, nicht denken.*

*Wir müssen eine Gruppe von Leuten sein, denen es Spaß macht, zu gewinnen, als einzelne und als Team. Wenn wir verlieren, sagen wir nicht, „Nun gut, wir haben's versucht“. Wir werden nicht depressiv, wir werden motiviert, es nie wieder geschehen zu lassen. Wenn ein Konkurrent uns verfolgt, warten wir nicht auf den Angriff, wir gehen in die Offensive.*

*... Das meine ich mit Leidenschaft, und unser Geschäft so zu betrachten, als seien Sie ein Teil dessen: Sie beobachten es nicht nur – Sie sind ein Teil davon.*

*Diese Leidenschaft für das Geschäft und das Gewinnen am Markt sind der eigentliche Kern des Leadership Modells.*

*Übrigens: Wenn diese Ankündigung der letzten Woche und ähnliche Nachrichten Sie nicht herausgefordert haben, dann müssen Sie sich wahrscheinlich woanders nach Beschäftigung umsehen. Denn Sie haben wahrscheinlich nicht die Leidenschaft zu siegen, die wir bei B brauchen."*

*zitiert nach: Dokumentation des Betriebsrats vom September 1998.*

### 3.3 Das "High Performance Work System Training" (HPWS) (Betrieb C)

- Interessant ist bei diesem Beispiel vor allem das Vorhandensein von in sich geschlossenen Konzepten, die in den USA entwickelt wurden und die zum Erzielen von "hervorragenden Geschäftsergebnissen" führen sollen. Solche Konzepte, in die ausdrücklich alle Mitarbeiter eingebunden werden sollen, werden an den deutschen Standorten schrittweise erprobt und eingeführt. Ihre Besonderheit liegt vor allem darin, daß sie außerordentlich starke verhaltensbezogene Anteile erhalten, die Identifikation der Mitarbeiter mit "ihrem" Unternehmen ("spürbare Begeisterung und Enthusiasmus") soll systematisch vermittelt und überprüft werden.

Bei Betrieb C handelt es sich um ein ursprünglich deutsches Unternehmen (Papierherstellung), das Mitte der 90er Jahre von einem weltweit agierenden amerikanischen Großkonzern übernommen worden ist. Seit diesem Zeitpunkt greift ein 9-Punkte-Programm ("Humanisierungsplan"), das zum Ziel hat, den Betrieb an das amerikanische System (der Arbeitsorganisation, der Leistungsmessung, der Umsatzerfolge, der Unternehmenskultur, der dokumentierten Einhaltung von Arbeitsschutz- und Sauberheitskriterien etc.) anzupassen. Erst nach dem erfolgreichen Absolvieren des gesamten Programms, dessen Einhaltung für jeden einzelnen Betrieb eigens zertifiziert wird, ist die Übernahme formal perfekt. Erst dann erhalten die Mitarbeiter auch alle außertariflich gewährten Sozialleistungen, die für das amerikanische Unternehmen gelten, in vollem Umfang; dazu gehören beispielsweise Sonderurlaub für besondere Anlässe, Hinterbliebenenabsicherung, betriebliche Altersrente, Ausgabe von Belegschaftsaktien usw..

Das heißt, die Beschäftigten sollen sowohl mental als auch materiell/finanziell schrittweise in das Unternehmen (eine "große Familie") integriert werden. Zur Einhaltung der Maßstäbe (z.B. für Arbeitssicherheit, Umweltschutz, Sauberkeit), die für die Beschäftigten zwar keineswegs unbedingt neu sind, die aber jetzt penibler überprüft werden, gibt es ein umfassendes Überwachungssystem, das eigens eingesetzte Prüfer ebenso umfasst wie die wechselseitige, kollegiale Überwachung auf Teamebene. Dies hat zu einer anhaltenden Verunsicherung, insbesondere der älteren Kollegen geführt.

Im Vordergrund unserer Betrachtungen aber soll das neue Arbeitsverbesserungssystem ("Integrated Work System") stehen, das in einem Phasenmodell in allen Betrieben schrittweise umgesetzt werden soll. Charakteristisch dafür ist das Ineinandergreifen von mentalen Trainings- und Arbeitsorganisationsmaßnahmen, die - bei einem Planungshorizont von 5 Jahren - zu einer deutlichen Erhöhung der Produktivität und des Umsatzes führen sollen<sup>40</sup>. So werden als "Erwartungen für Ende Phase 3" zum Beispiel formuliert:

<sup>40</sup> Als eine besondere Ironie der Geschichte mag es dabei angesehen werden, daß ausgerechnet der - als besonders erfolgreich ausgezeichnete - deutsche Pilotbetrieb kurz nach Beginn der Einführung dieses Verbesserungssystems vor Ort durch Beschluß "von ganz oben" geschlossen wird (Standortverlagerung). Dieses Zusammentreffen ändert jedoch nichts an der unternehmerischen Selbstdarstellung, daß nämlich jeder Mitarbeiter für seine berufliche Existenzsicherung sorgt, wenn er sich mit Leidenschaft für hervorragende Geschäftsergebnisse seines Unternehmens einsetzt.

- Produktivität deutlich erhöht
- Verluste durch Kurzstillstände und Maschinenausfälle um je 90% reduziert
- Verluste durch Qualitätsdefekte um 90% reduziert
- 2-4 Verbesserungsvorschläge / Mitarbeiter / Monat
- Bestände deutlich reduziert.

Der Betriebsrat wird in die Einführung dieses Arbeitsverbesserungssystems formal korrekt einbezogen, was Informationen und die Möglichkeit, an Trainingsmaßnahmen selbst teilzunehmen, anbelangt. Angesichts der Vielzahl von für ihn völlig neuen, ungewohnten betrieblichen Vorgehensweisen, Maßnahmen und Anforderungen an die Beschäftigten aber sieht er sich kaum in der Lage, hier angemessen und rechtzeitig einzugreifen. Erst recht sind vor diesem Hintergrund vorbeugende Strategien äußerst schwierig. Erschwert wird die Position des Betriebsrates noch dadurch, daß es - angesichts der diversifizierten Produktpalette dieses Konzerns und der organisatorischen Unübersichtlichkeit - keinen ausreichenden Erfahrungsaustausch und keinen funktionierenden Gesamtbetriebsrat gibt, der über alle Standorte gleichermaßen informiert und inhaltlich-sachlich zuständig sein könnte. Dafür sind die Unterschiede, aber auch die jeweiligen betrieblichen Traditionen vor Ort zu groß. Wegen der branchenübergreifenden Unternehmenstätigkeit sind zudem teilweise noch verschiedene Einzelgewerkschaften für die einzelnen Betriebe zuständig.

Die Einführung des "integrierten Arbeitssystems" fußt auf verschiedenen Bestandteilen. Es geht zum einen darum, die Mitarbeiter *fachlich* dazu zu befähigen, in Teamarbeit sowohl die vorbeugende Instandhaltung zu optimieren als auch eine autonome Instandhaltung der Maschinen zu gewährleisten. Dabei geht es insbesondere um Ziele wie Null-Maschinenausfälle, Abbau von "unnatürlichen Abnutzungserscheinungen", Vermeidung von Defekten und Stillständen, Integration der Arbeitsvorbereitung, Verbesserung der Lieferanten-Kunden-Beziehungen etc.

Zum anderen geht es um die *mentale Einstellung* der Mitarbeiter, die im Rahmen dieses neuen Arbeitssystems optimiert werden soll. Ausdrücklich angezielt ist die "*Einbindung aller Mitarbeiter*". Als Elemente dieser "Vision" werden u.a. genannt:

- Wir respektieren und nutzen die Vielfaltigkeit und Unterschiedlichkeit der Mitarbeiter und erreichen dadurch eine große Innovations-Fähigkeit. Jeder trägt mit seinen gesamten Möglichkeiten zum Geschäftserfolg bei und reappliziert stolz die Ideen anderer.
- Mitarbeiter kümmern sich mit hohem Verantwortungsbewußtsein um ihre Maschinen und Arbeitsbereiche.
- Es wird regelmäßig eine Analyse durchgeführt, wie weit wir von 100% Einbindung der Mitarbeiter entfernt sind.
- Mitarbeiter sprechen über ihre Arbeit in einer Art, die uns beeindruckt.
- Man kann Begeisterung und Engagement spüren, wenn die Mitarbeiter über ihre Arbeit reden.
- Jeder ist stolz über seinen Beitrag und möchte diesen mitteilen.
- Mitarbeiter helfen sich häufig freiwillig und übernehmen neue Aufgaben.
- Mitarbeiter definieren ihren Trainingsbedarf selbst und sorgen dafür, daß sie

*das Training erhalten.*

- Mitarbeiter werden belohnt für prinzipienorientiertes Handeln, für Null-Defekt Arbeit im Tagesgeschäft, für Verlust-Reduzierungsprojekte und die Einhaltung hoher Standards.*

Grundlage für die mentalen Trainings ist das "High Performance Work System, HPWS", das in mehreren Trainingseinheiten vermittelt wird und an dem jeder Beschäftigte verpflichtend teilnehmen muß. Dessen konsequente Anwendung und praktische Umsetzung soll die Entwicklung des Unternehmens zu einer weltweit erfolgreich agierenden High Performance Organization garantieren.

Verständlicherweise kann das - über 70 Seiten umfassende - Kompendium hier nicht ausführlich vorgestellt und gewürdigt werden. Wichtig erscheint es mir an dieser Stelle vor allem zu betonen, daß es hier - in Varianten - immer wieder darum geht, "erwünschte Verhaltensweisen", "Motivationen", "(Verantwortungs-)Gefühle" der Mitarbeiter zu aktivieren und "produktiv zu nutzen".

### **HPWS Training & Qualifikation**

#### *Ziel*

*Weltweit die Product Supply Fähigkeit zu steigern, um überdurchschnittliche Geschäftsergebnisse durch Entwicklung, Erneuerung und Beibehaltung von High Performance Work Systems zu erbringen. Die Erfolgskriterien für HPWS Training und Qualifikationen sind:*

- 1. Visionen schaffende, Energie und Tatkraft verleihende und befähigende Verhaltensweisen zur Unterstützung der High Performance Work Systems zu schaffen.*
- 2. Leadership-Fähigkeiten zu demonstrieren, um High Performance Work Systems zu gestalten, deren Einführung und Umsetzung zu beschleunigen und die Entwicklungsfortschritte zu bewerten.*

*Es gibt dabei am Ende des Trainings eine schriftliche Prüfung, und es wird von jedem Teilnehmer ein persönlicher Aktionsplan erstellt (Definition von "angemessenen Aktionsschritten"). Es erfolgt zudem eine Abschlußqualifikation aller Teilnehmer ein Jahr nach dem Training zur Überprüfung der Fortschritte und Einhaltung des persönlichen Aktionsplans des einzelnen Teilnehmers. Bei Erfolg der Überprüfung wird die Abschlußqualifikation bestätigt, ggf. werden ergänzende Trainings vereinbart, um die weitere Entwicklung des einzelnen zu fördern.*

*Das High Performance Work System umfaßt folgende "Prinzipien":*

- Respect For The Capability Of All Employees (Die Fähigkeiten aller Mitarbeiter respektieren)*
- Common Objectives (Gemeinsame Ziele)*
- Business Results Driven (Ergebnisorientiertes Arbeiten)*
- Business-Task Relationship (Verbindung Geschäftsziele/eigene Aufgaben)*
- Principle-Based Operation (Auf Prinzipien basierende Arbeitsabläufe)*
- Personal Development (Persönliche Entwicklung)*
- Team Work (Teamarbeit)*
- Continuously Improving Organization (Sich kontinuierlich verbessernde Organisation)*
- Decision Making (Treffen von Entscheidungen)*
- Productive Use Of Differences (Produktive Nutzung von Unterschieden)*

· *Assessment And Renewal (Bewertung und Erneuerung.)*

*Jedes Prinzip wird im folgenden genauer definiert und erläutert. Es folgt des weiteren eine "Ausführliche Erklärung der HPWS Prinzipien", die jeweils in Form von weitergehenden Erläuterungen, einer Auflistung der jeweils erwünschten "Verhaltensweisen" (Behaviors) und einer Zusammenstellung von "Definitionen", die in einer Art Checkliste aufführt, was und warum hierbei besonders wichtig ist, wie ein "ideales System" aussehen würde, in dem das jeweils beschriebene Prinzip verwirklicht ist und welche Faktoren dessen Umsetzung behindern können.*

*Auf diese Weise entsteht ein Kompendium, das vor allem die Philosophie, das zugrundeliegende "Menschenbild" und die "Visionen" von C aufzeigt, und auf das weltweit alle Bereiche/Regionen/Funktionen verpflichtet werden.*

Über einschlägige Umsetzungserfahrungen auf betrieblicher Ebene war dem Betriebsrat noch nichts bekannt. Klar ist allerdings, daß dieses Instrument eingebunden ist in eine ganze Serie weiterer Kampagnen, (Verkaufs-)Offensiven und (Verbesserungs-) Aktionen, welche nebeneinander und nacheinander - periodisch immer wieder vom Unternehmen ausgerufen werden - werksweit, europaweit, weltweit ... Sie einander zuordnen zu können, geschweige denn, sie zu überblicken, dürfte eine Wissenschaft für sich sein, die vermutlich kaum ein Mitarbeiter beherrscht.

## 4. Ein Fazit

Als ein kurzes Resümee soll hier noch einmal in Thesenform das festgehalten werden, was für das Verständnis von "Mentaltrainings" meines Erachtens grundlegend ist:

1. Mentale Weiterbildung ist nur ein Teilbereich der (betrieblichen) Weiterbildung - sie ersetzt keineswegs die fachliche Weiterbildung, sondern ergänzt sie um eine weitere Dimension. Damit stellt sie ein mehr oder weniger eigenständiges Segment innerhalb der betrieblichen Weiterbildung dar, das allerdings oft nur sehr schwer eingrenzbar ist. Sie markiert darüber hinaus aber insgesamt den neuen Trend der betrieblichen Weiterbildung, die als wichtiges Instrument der betrieblichen Umstrukturierung begriffen wird (vgl. dazu ausführlich Kühnlein 1999). Die traditionelle "Weiterbildung" befindet sich in einem schrittweisen Veränderungsprozeß (als Training - Coaching - Performance Consulting).
2. Mentale Weiterbildung steht daher im Kontext der derzeitigen unternehmerischen und gesellschaftlichen Reorganisationsprozesse und kann nur in diesem Zusammenhang richtig begriffen und beurteilt werden. Nicht die Einzelmaßnahmen des mentalen Trainings als solche (Motivationsveranstaltungen, Persönlichkeitstrainings, Action Learning, Gemeinschaftsdienste, Verkaufsschulungen o.ä.) sind also bemerkenswert, sondern die ihnen zugedachte Funktion im Zusammenhang der gesamten Umstrukturierungsvorhaben und der jeweiligen Unternehmenskultur. Insofern hat eine kritische Betrachtung der eingesetzten *Lernmethoden* auch nur einen recht begrenzten Stellenwert; sie kann allerdings dann sehr wichtig werden, wenn die Grenzen zwischen Training/ Coaching und psycho-therapeutischer Beratung und Betreuung überschritten werden.
3. Mentale Trainings entfalten ihre Wirksamkeit im Unternehmen nur dann, wenn sie eingebettet sind in Organisations- und Strukturveränderungen und nur deshalb, weil es diesen Gesamtzusammenhang gibt. Die innerbetrieblichen mentalen Trainings können vor diesem Hintergrund auch als eine Art Sonde dafür angesehen werden, ob und in welcher Weise das Unternehmen seine Beschäftigten in seine Reorganisationsprozesse mit einzu beziehen gedenkt ("Unternehmenskultur"). Als Mindestforderung des Betriebsrats kann hier - gerade angesichts des hoch sensiblen Terrains, auf dem sich mentale Weiterbildung bewegt - zunächst einmal die möglichst weitgehende *Transparenz des Angebots und der Maßnahmen* gelten, um möglichst rechtzeitig und steuernd eingreifen zu können.
4. Die neuen Managementstrategien greifen erst dann wirklich,

wenn sie von den beteiligten Menschen selbst "gewollt", also aktiv mit getragen werden. Das ist auch gemeint, wenn immer wieder von der Notwendigkeit eines "neuen Arbeitnehmertyps" gesprochen wird. Bei der betrieblichen Umsetzung aller neuen Organisationsmodelle (KVP, TQM, Reengineering, Lernende Organisationen ...) muß es daher *von Betriebsratsseite* nicht nur darauf ankommen, begleitend für die Mitarbeiter/innen *mehr* Qualifizierungsmaßnahmen zu fordern, sondern es kommt vor allem darauf an, *was und wie* (welche Inhalte mit welchen Zielsetzungen) angeboten wird.

Schwierig ist das Eingreifen von Betriebsratsseite allerdings dann, wenn sein Veto als eine Schutzmaßnahme der Beschäftigten *vor sich selbst* interpretiert werden kann (oder sogar muß!). Die traditionelle Stellvertreterfunktion der betrieblichen Interessenvertretung stößt hier ganz eindeutig an ihre Grenzen. Es müssen daher neue Wege gefunden werden, wie über gezielte Aufklärungskampagnen die Mitarbeiter selbst für ihre Bedürfnisse sensibilisiert und aktiviert werden können<sup>41</sup>.

5. Wir befinden uns bei der Betrachtung von mentalen oder Persönlichkeitstrainings prinzipiell auf einer Gratwanderung zwischen Hilfestellungen zur Stabilisierung der Persönlichkeit (zur besseren Bewältigung von psycho-sozialen Arbeitsbelastungen) und Strategien zur Beeinflussung der Beschäftigten im Sinne einer einseitigen Anpassung an weitestgehend vorgegebene Unternehmensziele ("Hilfestellung" im Sinne von Bewußtseinskontrolle, zur Selbstüberlistung und zur Selbstausbeutung). Ob es sich bei mentaler Weiterbildung eher um Unterstützungsleistungen oder vielmehr um Zumutungen handelt, kann daher letztlich sicher nur mit Blick auf die Gesamtstrategie einerseits, den individuellen Einzelfall andererseits entschieden werden.
6. Als "sektenartig" erscheinen viele der hier aufgezeigten Methoden und Strategien vor allem deshalb, weil sie darauf abzielen, aus den Mitarbeitern *Mitstreiter in einem "Heiligen Krieg"* (um Marktanteile) zu machen, die sich ganz und gar nur noch diesem Ziel verschrieben haben. Das Gefühl, zu einem besonderen Kreis von "Ausgewählten" zu gehören, soll als der höchste, zu erreichende Verdienst gelten, den jeder einzelne Beschäftigte für sich erstreben kann. Ganz im Stil pseudoreligiöser Erweckungsbewegungen sollen sie dabei als Botschafter für "ihre" Firma tätig werden, um für deren Image zu werben - so als wäre dies die Idee von einer besseren Welt!  
Dies ist das gemeinsame Merkmal aller Trainings, so verschieden sie in jedem Unternehmen im Detail auch sein mögen: Sie fordern alle, betriebliche Gefolgschaft als persönliche Selbstverwirklichung zu betrachten und lassen die Beschäftigten diese "Verwandlung" Schritt für Schritt einüben.
7. Bei einem Teil der geschilderten Akzeptanzprobleme in den Unternehmen handelt es sich (auch) um eine Art "Kulturschock", bedingt durch die oft unvermittelte Konfrontation der Mitarbeiter

<sup>41</sup> Dies wird zum Beispiel in den oben geschilderten Kampagnen des IBM-Betriebsrats versucht (Kap.2.4).

mit den für sie neuen und völlig fremden Umgangsformen des amerikanischen Mutterkonzerns. Dieser ist sicherlich am größten in den Unternehmen, die erst kürzlich in amerikanische Konzerne integriert worden sind. Dieses Phänomen (vgl. Betrieb C) dürfte angesichts der weltweiten Fusionsbewegungen sicherlich auch in vielen anderen Betrieben zu beobachten sein<sup>42</sup>. Doch beschränken sich "amerikanische" Persönlichkeitstrainings keineswegs allein auf Betriebe unter amerikanischer Leitung, sondern erfreuen sich insgesamt einer steigenden Aufmerksamkeit, die vor allem im Zusammenhang mit dem immer härteren weltweiten Konkurrenzdruck zu sehen ist.

8. Im vorliegenden Bericht konnten zunächst lediglich gezielte Anhaltspunkte dazu gesammelt werden, welche Entwicklungen der mentalen Weiterbildung sich abzeichnen und welche Strategien bereits in der Praxis - erfolgreich? - angewandt werden. Wichtig wäre aus meiner Sicht allerdings ein verstärktes Aufgreifen und Öffentlichmachen dieser Trends und Erfahrungen, um sie auch in einem größeren Kreis zu diskutieren, in dem die Zusammengehörigkeit der Entwicklungen von betrieblicher Weiterbildung, Unternehmenskulturen und gesellschaftspolitischen Trends (Stichwort: "Selbstmanagement" u.ä.) thematisiert werden kann.

---

42 Vgl. dazu den Artikel "Kulturschock für die Mitarbeiter. Viele Fusionen scheitern daran, dass sich die Beschäftigten nicht mit dem neuen Unternehmen identifizieren" (in: Süddeutsche Zeitung vom 20./21.11. 1999, Beilage "Bildung und Beruf").



## Literatur

- Arnold, Rolf, 1997: Von der Weiterbildung zur Kompetenzentwicklung. Neue Denkmodelle und Gestaltungsansätze in einem sich verändernden Handlungsfeld. In Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung '97. Berufliche Weiterbildung in der Transformation - Fakten und Visionen. Münster usw.. S. 253-309.
- Aschendorf, Markus, 1997: Bildungscontrolling: Auf Heller und Pfennig. In: wirtschaft & weiterbildung. das management-magazin. Heft 1/1997. S. 41-43.
- Bartscher, Thomas, 1999: Improving Performance: Weiterbildungserfolge messen. Konferenzbericht aus Long Beach, Kalifornien. In: Personal. Zeitschrift für Human Resource Management. Heft 7/1999. S. 362-364.
- Barz, Heiner, 1999: Zwischen Bildung, Therapie und Religion: Erwachsenenbildung als Sinnstiftung? In: Grundlagen der Weiterbildung, GdWZ. Heft 4/1999. S. 148-150.
- Bertelsmann Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), 1996: Vorteil Unternehmenskultur: Leitfaden für die Praxis. Gütersloh.
- Bialing, Lutz, 1997: Wölfe im Schafspelz. Scientologen als Personalberater und Trainer. In: Personalführung. Heft 1/1997. S. 62-64.
- Buchanan, Richard W., 1997: Der Feind im Innern. München. Wien.
- Bußmann, Nicole, 1997: Trendanalyse Stellenmarkt: Das Berufsbild des Trainers. In: Graf, Jürgen (Hrsg.): Seminare '98. Das Jahrbuch der Management-Weiterbildung 1998. S. 41- 50.
- Clemens, Sylvia, 1998: Führungskräfte-Entwicklung: Reibungspunkt im Managementgetriebe? Gespräch mit Prof. Dr. Regnet. In: wirtschaft & weiterbildung. Heft 6/1998. S. 34-36.
- Csikszentmihalyi, Mihaly, 1999: Flow – das Geheimnis des Glücks. Klett-Cotta. Stuttgart (7. Auflage).
- Csikszentmihalyi, Mihaly, 1999: Lebe gut. Wie Sie das Beste aus Ihrem Leben machen. Stuttgart.
- Dunkel, Wolfgang, 1988: Wenn Gefühle zum Arbeitsgegenstand werden. Gefühlsarbeit im Rahmen personenbezogener Dienstleistungen. Soziale Welt, Heft 39 (1), S. 66-85.
- Eicher, Hans, 1997: Können schlägt Wissen. Die Überwindung der 'Lernenden Organisation'. In: Hernsteiner. Fachzeitschrift für Management und Entwicklung. 10. Jahrgang. Heft 4/1997. S. 18-20.
- Felder, Petra, 1997: Der Trainer als Coach: Nicht Lehrer - Nicht Therapeut. In: wirtschaft & weiterbildung. Heft 4/1997. S. 14-18.
- Forum Info 2000 (Hrsg.): Arbeiten in der Informationsgesellschaft. Arbeitsgruppenbericht AG 1. Sept. 1998.
- Gast, Thomas, M., 1998: Strategische PE durch Performance Improvement. In: wirtschaft & weiterbildung. Heft 6/1998. S. 53-54.
- Gast, Thomas, M., 1999: Frischer Wind aus den USA. In: wirtschaft & weiterbildung. Heft 3/1999. S. 76-78.

- Gaugler, Eduard, 1999: Mitarbeiter als Mitunternehmer - Die historischen Wurzeln eines Führungskonzepts und seine Gestaltungsperspektiven in der Gegenwart. In: Wunderer (1999). S. 3-21.
- Gleißmann, Wilfried, 1999a: Betriebliche Interessenvertretung und Neue Selbständigkeit in der Arbeit. In: Fricke, Werner (Hrsg.): Arbeitsorganisation, regionale Entwicklung und industrielle Demokratie. Friedrich-Ebert-Stiftung: Forum Zukunft der Arbeit Bd. 7. Bonn. S. 13-34.
- Gleißmann, Wilfried, 1999b: Die neue Selbständigkeit in der Arbeit und Mechanismen sozialer Ausgrenzung. In: Herkommer, Sebastian (Hrsg.): Soziale Ausgrenzungen. Gesichter des neuen Kapitalismus. Hamburg. S. 150-170.
- Gloger, Axel, 1997: Die lernende Organisation: Zwischen Konzept und Konfusion. In: Graf, Jürgen (Hrsg.): Seminare '98. Das Jahrbuch der Management-Weiterbildung 1998. S. 51-62.
- Goleman, Daniel, 1999: EQ<sup>2</sup>. Der Erfolgsquotient. München.
- Hartge, Thomas, 1997: Heute Exot - morgen schon im Mainstream? Ungewöhnliche Seminarthemen. Weiterbildungstrends aus den USA. In: wirtschaft & weiterbildung. das management-magazin. Heft 4/1997. S. 28-31.
- Hartz, Peter, 1994: Jeder Arbeitsplatz hat ein Gesicht. Die Volkswagen-Lösung. Campus Verlag. Frankfurt/M., New York.
- Hartz, Peter, 1996: Das atmende Unternehmen. Jeder Arbeitsplatz hat einen Kunden. Frankfurt/M., New York.
- Hruza, Alexander. 1998: Mental-Management in Lernprozessen. Hamburg.
- Huhn, Gerhard, 1999: Das Flow-Erleben als Schlüssel für Lernen, Wachstum und Motivation. In Personalführung. Heft 6/99, S. 24-30
- IG Metall - Abt. Gewerkschaftliche Betriebspolitik (Hrsg.), 1999: Verlängerung der faktischen Arbeitszeit, indirekte Steuerung der Arbeitnehmer und gewerkschaftliche Betriebspolitik. Frankfurt a.M. Aug. 1999.
- „Improving Performance- Nun auch in Deutschland?“ Ein Gespräch mit Klaus D. Wittkuhn, Initiator des German Chapter der International Society for Performance Improvement (ISPI). In: Q-magazin . Heft 1/1999. S. 10-15.
- Kehr, Hugo M., 1998: Strategien der Selbstüberlistung: Motivation und Willen trainieren. In: Personalführung. Heft 12/1998. S. 52-57.
- Knoblauch, Jörg, 1999: Ein 33-Punkte-Programm zur Förderung des Mitunternehmertums - Beispiel Knoblauch-Unternehmensgruppe. In: Wunderer (Hrsg.) 1999. S. 259-273.
- Koch, Axel, 1997: Mit neuen Mentalstrategien zur Kundenorientierung. In: wirtschaft & weiterbildung. Heft 5/1997. S. 18-21.
- Kühnlein, Gertrud, 1999: Neue Typen betrieblicher Weiterbildung. Arbeitshilfe für Betriebs- und Personalräte. Edition Hans-Böckler-Stiftung. Bd. 1. Düsseldorf.
- Kühnlein, Gertrud; Paul-Kohlhoff, Angela 2000: Integration von Bildung und Arbeit: Ein neuer Typ betrieblicher Weiterbildung. Erscheint in: Bolder, Axel u.a.: Jahrbuch Arbeit und Bildung 1999/2000. Köln.
- Kuratorium der Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (QUEM), 1996: Von der beruflichen Weiterbildung zur Kompetenzentwicklung. Lehren aus dem Transformationsprozeß. In: Kompetenzentwicklung '96. Strukturwandel und Trends in der betrieblichen Weiterbildung. Münster usw. S. 401-462.

- Kurtzman, Joel (Hrsg.), 1998: Statements. Visionen – Ideen – Strategien. Wirtschaftsführer der Welt im Gespräch (Originaltitel: Thought Leaders). Freiburg. Berlin. München.
- Lichtsteiner, René, 1999: Förderung unternehmerischen Verhaltens durch das Personalmanagement - Beispiel ABB Schweiz. In: Wunderer (Hrsg.) 1999. S. 288-298.
- Mauer, Reinhold, 1999: Rechtliche Grenzen bei Persönlichkeitstrainings. In: Seminare '99. Das Jahrbuch der Management-Weiterbildung. 1999. S. 161-164.
- Motamedi, Susanne, 1997: Veränderungsprozesse gestalten - Herausforderung für Trainer und Personalentwickler. Graf, Jürgen (Hrsg.): Seminare '98. Das Jahrbuch der Management-Weiterbildung 1998. S. 69-96.
- Müller, G./ Bierhoff, .F, 1994: Arbeitsengagement aus freien Stücken - psychologische Aspekte eines sensiblen Phänomens. In: Zeitschrift für Personalforschung. 8 (4), S. 367-379.
- Rieger, Jacqueline, 1999: Der Spaßfaktor. Wenn Arbeit und Spaß zusammengehören. Offenbach.
- Rüdenauer, Manfred R.A., 1998: Ganzheitliches Bildungsmanagement steigert den Weiterbildungserfolg. In: Personal. Heft 7/1998. S. 340-344.
- Sattelberger, Thomas, 1999: Wissenskapitalisten oder Söldner? Personalarbeit in Unternehmensnetzwerken des 21. Jahrhunderts. Wiesbaden.
- Scheitwort, Sabine, 1999: Wal-Mart. Die Mutter aller Warenhäuser. In: Handelsblatt - Junge Karriere. Nr. 5/1999. S. 10-12.
- Schimmel-Schloo, Martina, 1999: Deutscher Trainingspreis: Trainingskonzepte der Spitzenklasse, In wirtschaft & weiterbildung. Heft 3/1999. S. 16-21
- Schütte, Stefanie, 1999: US-Trends: Was deutsche Trainer erwartet. In: wirtschaft & weiterbildung. Heft 4/1999. S. 48-52.
- Schwertfeger, Bärbel, 1998: Der Griff nach der Psyche. Was umstrittene Persönlichkeitstrainer in Unternehmen anrichten. Frankfurt a. M., New York (3. Auflage).
- Seligmann, Martin, 1993: Pessimisten küßt man nicht - Optimismus kann man lernen. München
- Sennet, Richard, 1998: Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin.
- Sprenger, Reinhard, K., 1996: Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse. Frankfurt a. M. (11. Auflage).
- Staudt, Erich; Meier Andreas Joachim, 1996: Reorganisation betrieblicher Weiterbildung. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung '96: Strukturwandel und Trends in der betrieblichen Weiterbildung. Münster usw. S. 263-336.
- Sunter, Sabine, 1997: Wohin geht die Reise, Trainer? In: Weiterbildungstrends aus den USA. In: wirtschaft & weiterbildung. Heft 4/1997. S. 34-40.
- Sunter, Sabine, 1998: Verhaltenstrainings: Wachsender Markt mit neuen Ansprüchen. In: wirtschaft & weiterbildung. Heft 1/1998. S. 32-36.
- Sunter, Sabine, 1999: MUWIT '99: Eine Branche sucht sich selbst. In: wirtschaft & weiterbildung. Heft 3/1999. S. 80-82.
- Swazy, Alecia, 1993 (deutsche Ausgabe: 1997): Schwarze Flecken auf weißer Weste. Der Procter&Gamble Report. Praktiken und Managementmethoden eines der größten Markenartikler der Welt. München.

- Volk, Hartmut, 1999: Handlungskompetenz. Wer schaffen will, muß fröhlich sein. In: Der Ausbilder. Heft 9/1999. S. 4-8.
- Volk, Hartmut, 1999: Ausweg aus den alten Denkfallen. Warum mentale Fitness immer mehr an Bedeutung gewinnt. In: LZ 7 vom 19. Febr. 1999 (Personal und Management).
- Voß, Günter G. Pongratz, Hans J., 1998: Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Heft 1/1998, S. 131-158.
- “Wo Lufthansa drauf ist, muß auch Lufthansa drin sein“. Interview mit Thomas Sattelberger. In: Die Mitbestimmung. Heft 9/1998. S. 18-22.
- Wunderer, Rolf, 1999: Mitarbeiter als Mitunternehmer - ein Transformationskonzept. In: Wunderer, Rolf (Hrsg.): Mitarbeiter als Mitunternehmer. Grundlagen - Förderinstrumente - Praxisbeispiele. Neuwied. S. 22-58.
- Ziesemer, Holger, 1998: Wenn das innere Feuer nicht mehr brennt... In: Personalführung. Heft 11/1998. S. 12-13.
- Zürn, Peter, 1997: Führung und Vorbild. FAZ Edition Blickbuch Wirtschaft. Frankfurt a. M.