

## **Studienarbeit**

### **Das Bild des Menschen im Unternehmen – Herausforderung und Konsequenzen für die Betriebspädagogik**

The image of the human in the company -  
Challenge and consequences  
for Corporate Education

Carlos Manuel da Silva Costa Salgado

**Steinbeis Business Academy**

**SBA** 

Steinbeis-Hochschule Berlin SHB

B.A.  
Jahrgang 2012/2015

Das Bild des Menschen im Unternehmen –  
Herausforderung und Konsequenzen  
für die Betriebspädagogik

Verfasser:  
Carlos Manuel da Silva Costa Salgado  
Immatrikulationsnummer

Zeitraum der Studienarbeit:  
22.02.2015 bis 21.04.2015

Prüfer/in 1:  
Dr. Wolfgang Nauendorf, Steinbeis-Hochschule Berlin SHB  
Steinbeis Business Academy

Prüfer/in 2:  
Prof. Dr. Theo Hülshoff, LKS Landau

### **Eigenständigkeitserklärung**

Ich habe die vorliegende Studienarbeit im Rahmen des Projekt-Kompetenz-Studiums 2012/2015 selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen, Tools und Hilfsmittel benutzt.

Fulda, den 21.04.2015



---

(Carlos Manuel da Silva Costa Salgado)

**Erklärung zur Archivierung der Studienarbeit**

Name: Carlos Manuel da Silva Costa Salgado

Berufsbezeichnung: Unternehmensberater

Studiengruppe: Kurs Nr. 14042

Immatrikulationsnummer: 599-0-01783

Prüfer/in 1: Dr. Wolfgang Nauendorf

Thema der Studienarbeit:

Theoretische Analyse der Wirkung unterschiedlicher Menschenbilder und deren Werte auf den Menschen im Unternehmen.

Diese Studienarbeit ist urheberrechtlich geschützt. Unbeschadet dessen wird folgender Rechtsübertragung zugestimmt:

- der Übertragung des Rechtes zur Vervielfältigung der Transferarbeit für Lehrzwecke an der Steinbeis-Hochschule Berlin gem. § 16 UrhG
- der Übertragung des Vortrags-, Aufführungs- und Vorführungsrechts für Lehrzwecke an der Steinbeis-Hochschule Berlin gem. § 19 UrhG
- der Übertragung des Rechts auf Wiedergabe durch Bild- und Tonträger an die Steinbeis-Hochschule Berlin gem. § 21 UrhG

Hiermit erkläre ich, Carlos Manuel da Silva Costa Salgado, dass die von mir verfasste Studienarbeit unter Wahrung meiner Urheberrechte

in einem gebundenen Exemplar  ja  nein

auf einem Speichermedium  ja  nein  
(Diskette/CD-ROM, Netzwerk der Hochschule)

in der Bibliothek der Steinbeis-Hochschule Berlin eingestellt werden darf.

Sie dient ausschließlich der Nutzung für wissenschaftliche Studien- und Forschungszwecke.

Vervielfältigungen und die Weitergabe an Dritte sind nur zu den oben genannten Zwecken zulässig.

Die Einräumung der oben genannten Rechte entfällt bzw. wird eingeschränkt durch vertragliche Rechte Dritter an der Studienarbeit. Dritte sind hier insbesondere Auftraggeber der Steinbeis-Hochschule Berlin und Beschäftigungsfirmen der Verfasser (Studierenden).

Fulda, den 21.04.2015

  
\_\_\_\_\_  
(Carlos Manuel da Silva Costa Salgado)

**Vorwort**

Wissenschaft ist kein Selbstzweck. Wissenschaft muss neues Wissen hervorbringen. Diese Studienarbeit hat den Zweck, die wissenschaftlichen Grundlagen für den Ansatz des internen Wachstums zu analysieren. Ich habe zum Thema Menschenbilder und Projektmanagement Texte aus anderen Arbeiten dieses Studiums, unter der Berücksichtigung der Zielsetzung dieser Studienarbeit, ergänzt und in dieser Arbeit verwendet.

Bedanken möchte ich mich bei allen meinen Dozenten in meinem Studium, die ich nicht alle hier namentlich nennen möchte.

Mein ganz besonderer Dank gilt Prof. Dr. Theo Hülshoff für seine unermüdliche Hartnäckigkeit immer wieder die Grundlagen der Philosophie in die Arbeit mit Menschen einzubringen.

Mit großem Engagement hat mich mein Betreuer zu dieser Arbeit, Dr. Wolfgang Nauendorf immer wieder „eingefangen“ wenn ich drohte zu weitschweifig meine Arbeit zu formulieren, dafür danke ich ihm sehr. Wenn diese Arbeit jetzt noch zu weitschweifig ist und nicht genau auf den Punkt kommt, liegt es nicht an seiner wertvollen Unterstützung, sondern an meinem Charakter. Ich habe mich bis zur Verfassung dieser Studienarbeit sehr schwer getan mit der Sachbezogenheit und der Objektivität beim Schreiben, da ich meine Meinung klar äußern möchte. Während des Schreibens wurde mir bewusst, dass die in Ratgebern für wissenschaftliches Formulieren gegebenen Tipps notwendig sind. Formulierungen in einer wissenschaftlichen Arbeit müssen klar, unmissverständlich, sachbezogen und fachlich korrekt sein.

Mein ganz besonderer Dank gilt auch meinem Dozenten zum Thema Projektmanagement, Dr. Alexander V. Steckelberg für seinen Rat, offen an diese Arbeit zu gehen und nicht von vornherein zu versuchen meine eigene Meinung wissenschaftliche zu belegen, sondern lieber versuchen soll wissenschaftlich zu überprüfen, was andere Wissenschaftler zum Thema herausgefunden haben. Daraus dann, wenn möglich und sinnvoll ein Fazit oder ein vorläufiges Resümee als aktuellen Stand der Erkenntnis aus der Verfassung dieser Studienarbeit zu ziehen.

Fulda, den 21.04.2015

Carlos Manuel da Silva Costa Salgado

## Inhaltsverzeichnis

	Seite
<b>Eigenständigkeitserklärung</b> .....	<b>I</b>
<b>Erklärung zur Archivierung der Studienarbeit</b> .....	<b>II</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>VII</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>VIII</b>
<b>Abkürzungen</b> .....	<b>IX</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Der Fisch im Wasser, sieht das Wasser nicht.</b> .....	<b>4</b>
2.1 Enquete-Kommission "Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität" .....	4
2.2 Die Natur als Vorbild für Wachstumsgrenzen.....	5
2.3 Eine tugendethische Wirtschaftsordnung hilft nachhaltig zu agieren.....	6
2.4 Blick aus dem Ausland auf Deutschland .....	7
2.5 Fazit zu der Fisch im Wasser sieht das Wasser nicht.....	7
<b>3 Drei Blickwinkel auf den Menschen im Unternehmen</b> .....	<b>8</b>
3.1 Seele und Persönlichkeit.....	8
3.1.1 Menschenbilder im Unternehmen .....	9
3.1.2 Was ist ein Menschenbild? Was ist der Mensch? .....	9
3.1.3 Funktion eines Menschenbildes.....	9
3.1.4 Menschenbilder in der Antike .....	9
3.1.5 Erkundung des Menschenbildes .....	10
3.1.6 Fünf Beispiele von Menschenbildern .....	10
3.1.6.1 Christliches Menschenbild .....	11
3.1.6.2 Homo-oeconomicus-Menschenbild .....	12
3.1.6.3 Behavioristisches Menschenbild .....	13
3.1.6.4 Humanistisches Menschenbild .....	13
3.1.6.5 Homo cooperativus Menschenbild .....	14
3.1.7 Fazit zum Blickwinkel Seele und Persönlichkeit.....	14
3.2 Lernen und Entwickeln .....	16
3.2.1 Trennung von Eigentum, Kapital und Management.....	16
3.2.2 Die Organisation als Ort der Handlung.....	16
3.2.3 Die Psychologie der Handlung.....	18

---

3.2.4	Bildung ist „mehr“ als ein Mensch lernen kann.....	19
3.2.5	Fazit zum Blickwinkel Lernen und Entwickeln .....	20
3.3	Analysieren und Steuern .....	20
3.3.1	Strategisches Controlling als Instrument für internes Wachstum.....	22
3.3.2	Intellektuelles Vermögen versus Bilanz-Kapital.....	25
3.3.3	Entwicklungsorientiertes Projektmanagement als Tool zur Lernkulturentwicklung .....	29
3.3.3.1	Die 5 Prozessgruppen eines Projekts am Beispiel eines IW-Prozesses ...	30
3.3.3.2	Fazit zu Analysieren und Steuern .....	33
<b>4</b>	<b>Werte- und Menschenbild als Nährboden der Lernkultur .....</b>	<b>35</b>
4.1	Fazit der Studienarbeit .....	37
	<b>Quellenverzeichnis .....</b>	<b>39</b>

---

## Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abbildung 1, Drei Perspektiven auf den Menschen im Unternehmen .....	2
Abbildung 2, Controlling als Schnittmenge zwischen Manager und Controller .....	23
Abbildung 3, Handlungskompetenzmodell nach Hülshoff.....	29
Abbildung 4, Projektmanagement-Dreieck nach Steckelberg.....	30
Abbildung 5, Fünf Projektgruppen nach dem PMBOK® Guide .....	30
Abbildung 6, Stakeholder-Analyse .....	31
Abbildung 7, Unternehmensentwicklungsbaum .....	38

---

**Tabellenverzeichnis**

	Seite
Tabelle 1, Vergleich strategisches und operatives Controlling nach Buchholz (2013) .	24
Tabelle 2, Definitionen von Kapital und Vermögen .....	26
Tabelle 3, Begriffsentsprechungen Vermögensbilanz vs. Humankapital .....	27
Tabelle 4, Menschenbilder im Vergleich.....	36

---

## Abkürzungen

bzw.	beziehungsweise
Dr.	Doktor
CD-Rom	Compact Disc Read-Only Memory
BIP	Bruttoinlandsprodukt
Ebd.	ebenda
et. al.	et alia
etc.	et cetera
EHP	Edition Humanistische Psychologie
f.	folgende
gem.	gemäß
GL	Grundlagenfach
HR	Human resources
i.d.R.	in der Regel
IGC	International Group of Controlling
IW	internes Wachstum
ILO	International Labour Organization
LKS	Leadership-Kultur-Stiftung
n. Chr.	nach Christus
Nr.	Nummer
o.ä.	oder ähnliches
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
Prof.	Professor
SA	Studienarbeit
S.	Seite
SHB	Steinbeis Hochschule Berlin
UrhG.	Urheberrechts Gesetz
WFP	World Food Programme
z.B.	zum Beispiel

## 1 Einleitung

Warum wurde diese Arbeit durchgeführt? Der Mensch als Mitarbeiter in einem Unternehmen birgt Chancen und Risiken. Der Projekttitle des Verfassers dieser SA lautet: "Internes Wachstum absichern". Die Projektthese beschreibt "Wachstum durch Stärkung der inneren Potenziale des Unternehmens, führen zu langfristigem Erfolg am Markt". Mit internem Wachstum ist hauptsächlich die Entwicklung der Potenziale der Menschen in den Unternehmen gemeint. Wenn alle Mitarbeiter in einem Unternehmen ihren Potenzialen entsprechend die passende Aufgabe übernehmen, dann ist das Unternehmen erfolgreich! Diese Gedanken sind nicht neu und auch nicht revolutionär. Sie sind mit anderen Worten schon oft geschrieben worden. Es scheint so, als würden Wissen oder Erkenntnis nicht zwangsweise in Handlung übergehen. Oft ist zwar klar was erreicht werden sollte aber nicht klar was dafür getan werden muss.

Die Aussage: „Der Schlüssel zu einem langfristig profitablen Unternehmen oder zu einer robusten Wirtschaft ist die Produktivität der Mitarbeiter – des Humankapitals.“<sup>1</sup>, zielt auf die Produktivität des Menschen ab. Nicht allein die Produktivität eines Menschen macht ihn zu einem wichtigen Faktor für ein Unternehmen, sondern Sinn und Zweck eines Unternehmens bestehen darin, den Menschen bei seiner Entwicklung zu helfen.

Ein Produkt oder eine Dienstleistung, die dem Menschen helfen seine Potenziale zu entfalten, wird erfolgreich sein. Ein Unternehmen, das ein solches Produkt auf den Markt bringt kann erfolgreich sein, wenn es die Grundlagen des internen Wachstums anwendet. Ein Unternehmen, das innen nicht das repräsentiert was es außen verspricht oder anbietet, kann auf Dauer nicht erfolgreich sein.

Jedes System sucht nach einem Ausgleich zwischen sich und der Umwelt. Kongruenz entsteht bei einem Wirtschaftsunternehmen, wenn die innere Gestalt auch der äußeren Gestalt entspricht. Ein Unternehmen, das Produkte mit dem Anspruch „das Beste am Markt zu sein“ entwickelt, wird zwangsläufig auch an seine Mitarbeiter den Anspruch haben, die „Besten“ zu sein. Ein Unternehmen das Kreativität vermarktet, wird Wert auf kreative Mitarbeiter legen und ihnen ein Umfeld bieten, das einem kreativen Geist entspricht.

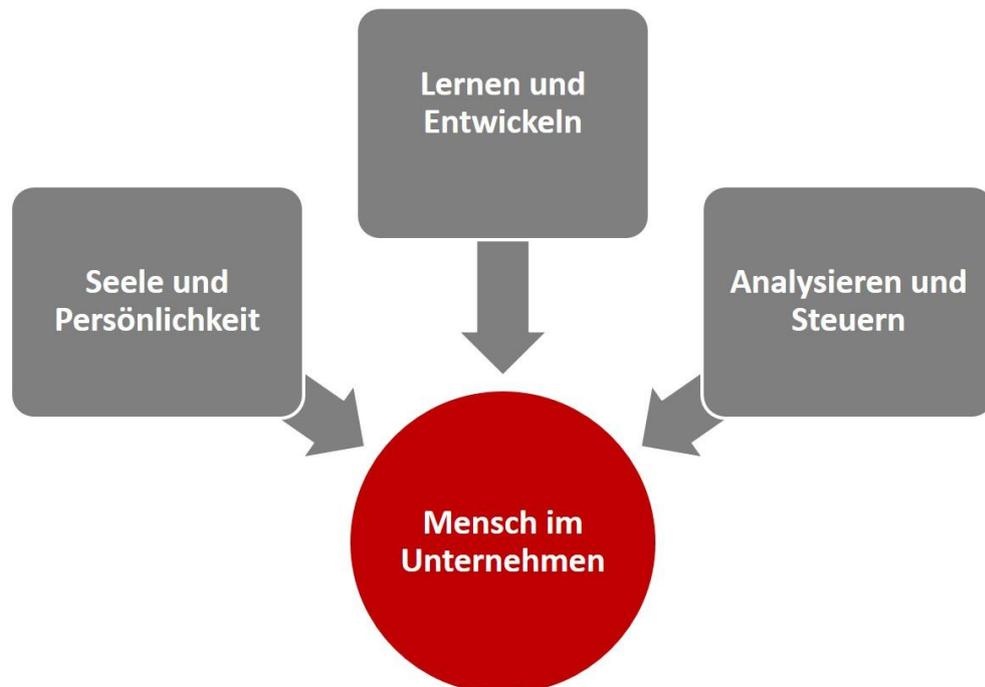
---

<sup>1</sup> Fitz-enz, Jac, Renditefaktor Personal, Campus 2003, Seite 19

Ein Beispiel hierfür ist die Agentur Jung von Matt aus Hamburg. Die Verantwortliche für strategische Planung (Julia Rathmann) sagte in einem Interview mit dem Tagesspiegel: „Man muss sich in die Gedanken- und Gefühlswelt der Zielgruppe hineinversetzen, um wirksame Kommunikation gestalten und auf Augenhöhe kommunizieren zu können.“<sup>2</sup> Aus diesem Grund hat die Agentur im Jahre 2004 ein Wohnzimmer nachgebaut, welches ständig den Wohngewohnheiten der Deutschen angepasst wird. Dort wird nachgedacht, diskutiert und entwickelt in einem Raum der es ermöglicht, sich ganz in die Welt der Zielgruppe hineinzudenken. Durch die ständige Veränderung des Raumes sind auch die Mitarbeiter ständig gefordert sich zu entwickeln.

Das zweite Kapitel untersucht die Rahmenbedingungen für Menschen in Unternehmen aus der Sicht von Politik und Wirtschaft in Bezug auf Werte und Wachstum. Dabei wird ein Blick auf den aktuellen Stand zum Thema Wachstum, Wohlstand und Lebensqualität geworfen und eine Theorie zur aktuellen Entwicklung zu der Werteveränderung in der Gesellschaft aufgestellt.

**Abbildung 1, Drei Perspektiven auf den Menschen im Unternehmen**



**Quelle: Eigendarstellung**

---

<sup>2</sup> Tagesspiegel.de, Artikel: Arbeitsräume – Ort der Ideen, 2014, <http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/arbeitsraeume-ort-der-ideen/11340740.html>, abgerufen 08.03.2015

Im dritten Kapitel dieser Arbeit wird der Mensch im Unternehmen aus drei Blickwinkeln untersucht. Der Verfasser eröffnet dieses Kapitel mit einem kurzen Ausflug in die Philosophie. Die Philosophen der Antike- Platon und Aristoteles und den Verfasser der *summa theologiae* im Mittelalter-Thomas von Aquin bilden den Anfang. Das zweite Thema dieses ersten Blickwinkels, das Menschenbild wird etwas ausführlicher analysiert und bildet den Hauptteil. Menschenbilder, des Menschen in Unternehmen bilden zusammen mit dem Werteverständnis die Grundlage für die Kultur in dem der Mensch im Unternehmen beschäftigt ist.

Der zweite Blickwinkel ist dem Thema Lernen und Entwickeln vorbehalten. Die Trennung von Eigentum, Kapital und Management hat im 18. Jahrhundert bewirkt, dass Unternehmen als Organisationen neue Fähigkeiten der Arbeitsorganisation entwickeln mussten. Zuerst entstand in der Industrialisierung durch die Arbeitsteilung eine neue Form der Aufbau- und Ablauforganisation, die durch die Automatisierung zu Beginn der 80er Jahre des letzten Jahrhunderts wieder zurückentwickelt wurde. Aktuell erfordert der Alltag in den meisten Unternehmen eine hohe Handlungskompetenz von Mitarbeitern, die wiederum ein neues Verständnis von lebenslangen Lernen erfordert.

Der dritte und letzte Blickwinkel bleibt der Betriebswirtschaft vorbehalten, speziell die Themen Humankapital (Fitz-enz), Controlling (Gleich) und Projektmanagement (Steckelberg) helfen die Steuerung und Messung der Wirkung des Menschen im Unternehmen zu beleuchten. Die Auseinandersetzung mit dem Begriff des Humankapitals zeigt die Möglichkeit der Messbarkeit des Faktors Mensch im Unternehmen auf. Strategisches Controlling als Instrument eines entwicklungsorientierten Projektmanagements hilft eine Lernkultur zu entwickeln, die als Strategie des internen Wachstums persönliches und organisationales Lernen als Bestandteil der Unternehmenskultur fördert.

Diese drei Blickwinkel ermöglichen eine umfassende Betrachtung des Themas „internes Wachstum“, für den Mitarbeiter und das Unternehmen und dem Prozess des Lernens und Entwickelns von beiden.

Das vierte Kapitel zeigt auf, dass die Stimmigkeit des Werte- und Menschenbildes im Unternehmen den Nährboden für eine Lernkultur (Steckelberg 2011) bildet. Erst daraus kann eine auf die Vision hin ausgerichtete Unternehmensentwicklung gefördert werden. Den Abschluss macht ein Bild (Abbildung 7), das aufzeigt, auf welche Aspekte der Unternehmensentwicklung die drei Blickwinkel (Abbildung 1) einwirken.

## 2 Der Fisch im Wasser, sieht das Wasser nicht.

Das Hauptproblem für den Menschen in der heutigen Arbeitswelt ist der Wegfall von Werten, sie werden oft nur als Mittel zum Zweck benutzt. Unternehmen sind bereit sich an Werten zu orientieren, wenn sie zu einem besseren Image führen. Unternehmen lassen sich zertifizieren zum Thema Familienfreundlichkeit, um im Wettbewerb mit anderen Unternehmen neue Mitarbeiter zu gewinnen. Der Wert des richtigen Handelns verliert an Bedeutung. Egal ob mehr Kunden, mehr Umsatz oder mehr Mitarbeiter. Hauptsache Wachstum, Wachstum um jeden Preis.

### 2.1 Enquete-Kommission "Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität"

Am Montag, den 14. März 2011 fand die erste Sitzung der neuen Enquete-Kommission "Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität" statt. „Die Enquete-Kommission hat die Aufgabe, das rein ökonomisch und quantitativ ausgerichtete Bruttoinlandsprodukt (BIP) als Messgröße für gesellschaftliches Wohlergehen weiterzuentwickeln und um etwa ökologische, soziale und kulturelle Kriterien zu ergänzen.“<sup>3</sup> Wenn der Bundestag es als notwendig erachtet, nicht nur ökonomische, sondern auch ökologische, soziale und kulturelle Kriterien zu entwickeln, dann sollten dies die Unternehmen für ihr eigenes Wohlergehen auch tun, denn sie sind Zellen, die den Körper (Gesellschaft) am Leben erhalten.

„Wohlstand ist eine Grundlage, aber kein Leitbild für Lebensgestaltung. Ihn zu bewahren, ist noch schwerer, als ihn zu erwerben.“ (im Original von Ludwig Erhard) Mit diesem Zitat beginnt Dr. Nüsslein seine Rede zu den Zwischenergebnissen der Wachstums-Enquete beim Bundestag am 10.05.2012. Später sagte er in seiner Rede: „In diesem Zusammenhang war für mich der Auftritt von Professor Meadows in der Enquete-Kommission sehr aufschlussreich. Er hat seinerzeit das Gutachten für den Club of Rome >Die Grenzen des Wachstums< mitformuliert. [...] Er hat gesagt, die ökologischen Probleme dieser Welt seien in einer Demokratie nicht lösbar. Mir ist klar geworden, warum er das so sieht. Er hat nämlich die falsche restriktive Nachhaltigkeitsdefinition zugrunde -

---

<sup>3</sup> bundestag.de, Artikel: Enquete-Kommission diskutiert Wachstumsbegriff, [http://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2011/33627588\\_kw11\\_pa\\_wachstum/204760](http://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2011/33627588_kw11_pa_wachstum/204760), 08.03.2015

gelegt: Die jetzige Generation muss zugunsten der nachfolgenden Generationen verzichten.“<sup>4</sup>

Dieses Beispiel aus der Politik zeigt auf, dass kurzfristiges Denken, also Denken ohne „sittliches Denken“ (v.Aquin) dazu führen kann, dass zwar kurzfristig Wachstum möglich ist, aber eben nicht nachhaltig daraus Wachstum entsteht. Das Hauptproblem dabei ist das Paradigma des Wachstums an sich.

## **2.2 Die Natur als Vorbild für Wachstumsgrenzen**

Die Natur als Vorbild lässt Wachstum nur innerhalb bestimmter Grenzen zu. Werden diese Grenzen erreicht, hört Wachstum auf und der Status quo wird für eine gewisse Zeit erhalten. Nach dieser Zeit beginnt der Zerfall oder die Regression. Wenn man die Natur als Vorbild sieht würde es bedeuten, dass jede Industrie eine maximale Größe hat, die erreicht werden kann. Wachstum ohne Ende ist nicht möglich. Daher kann die These aufgestellt werden:

Jede Organisation hat eine in ihr liegende Wachstumsgrenze. Diese gilt es zu erkennen und dann die Organisation bis zu dieser maximalen Größe zu entwickeln um dann die ökonomischen Früchte zu ernten.

Dies bedeutet konkret, dass ein Unternehmen, welches sich auf eine regionale Dienstleistung spezialisiert hat, auch nur in diesem regionalen Gebiet erfolgreich sein kann. Ein regional tätiges Unternehmen ist auf Grund der Rahmenbedingung regional determiniert. Ein solches Unternehmen kann es schaffen, dieses Gebiet mit seinem Produkt oder Dienstleistung zu beliefern. Es kann in ökologischem Gleichgewicht existieren und das über viele Generationen hinweg. In jeder Stadt und in jedem Dorf gibt es Beispiele für solche Unternehmen. Sie existieren obwohl der Wettbewerbsdruck gewachsen ist. Diese Unternehmen haben es in besonderer Weise geschafft die eigene Identität beizubehalten, sowohl in Beziehung zum Kunden, als auch in Beziehung zu den Mitarbeitern. Kongruenz von innen und außen ist ein wichtiger Faktor für ökonomischen Erfolg, der auch nachhaltig ist.

---

<sup>4</sup> cducsu.de, Artikel: Wohlstand ist eine Grundlage, aber kein Leitbild für Lebensgestaltung, <https://www.cducsu.de/themen/demografie/wohlstand-ist-eine-grundlage-aber-kein-leitbild-fuer-lebensgestaltung>, 03.03.2015

### 2.3 Eine tugendethische Wirtschaftsordnung hilft nachhaltig zu agieren

Eine tugendethische Wirtschaftsordnung würde nicht nur nachhaltig agieren, sie würde auch tugendhaft agieren. Das bedeutet, sie würde als Hauptziel nicht nur Wachstum und Gewinn haben, sondern die Entwicklung des Menschen zum Guten hin. Dies wäre ein spiritueller Ansatz, wenn jeder Mensch seine Persönlichkeit voll entfaltet und dabei seine göttliche Abstammung erkennt. Er versucht nicht etwas zu kompensieren durch Äußerlichkeiten, wie Statussymbole oder Luxus, vielmehr würde er erkennen welche Verantwortung er hat, seine Talente zu entwickeln. Ein Unternehmen, das den Mitarbeitern anbietet seine Talente zu entwickeln, wird automatisch die besten Mitarbeiter bekommen. Dabei sollte es nicht Ziel sein mit diesen Mitarbeitern wieder mehr Umsatz zu generieren oder mehr Kunden zu gewinnen oder der Beste in irgendwas zu werden, sondern einen Beitrag zu leisten, die Welt zu einem besseren Ort zu entwickeln.

Die Generationen, die ohne Krieg, ohne Hunger, ohne Gewalt und „echte“ Not in den Industrienationen aufwachsen, erkennen den Wohlstand, den die Generationen vor ihnen mit einer klaren ethischen und moralischen Ordnung aufgebaut haben, nicht. Sie nehmen den Wohlstand nicht wahr, er ist allgegenwärtig und normal. Die Lebensbedingungen auf die ein deutscher Staatsbürger ein Recht hat, sind in den meisten Ländern der Welt und für den überwiegenden Teil der Menschheit eine paradiesische Vorstellung. Die materiellen Grundlagen sind in Deutschland abgesichert. Jeder kann von den Sozialleistungen ein gesundes und sorgenfreies Leben leben, auch ohne Bildung und ohne eine Erwerbstätigkeit. Dabei ist es egal ob die Person vollständig gesund ist oder ob sie eine wie auch immer geartete Erwerbsminderung hat. Nach Angabe der ILO-Arbeitsmarktstatistik waren im Februar 2015 in Deutschland 2,21 Millionen Personen erwerbslos. Diese Menschen erhalten Geld vom Staat für den Lebensunterhalt, sind i.d.R. krankenversichert und haben auch Anspruch auf Sozialleistungen, wie z.B. Wohngeld. Es ist nicht nötig in Deutschland einer Erwerbstätigkeit nach zu gehen. Diese ist nur notwendig wenn jemand mehr haben möchte als Überleben. Laut den Angaben der größten humanitären Organisation der Welt, der UN World Food Programme (WFP), muss einer von neun Menschen auf der Erde hungern. „805 Millionen Menschen auf der Welt haben nicht genug zu essen.“<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> UN World Food Programme (WFP), <http://de.wfp.org/hunger/hunger-statistik>, 06.04.2015

## 2.4 Blick aus dem Ausland auf Deutschland

Der Co-Autor des Buches >Grenzen des Wachstums< Jorgen Randres, schreibt in seinem Buch (2052- Der neue Bericht an den Club of Rome) das Deutschland ein Land mit Zukunft ist. Das liegt seines Erachtens daran, dass Deutschland sich nicht alleine auf die Demokratie und auf die Marktwirtschaft verlässt sondern vorausschauend ein kostspieliges Programm für Erneuerbare Energie umgesetzt hat und das bei Umlegung der Kosten auf die Verbraucher. Er beschreibt weiter, dass Deutschland auf Grund seiner geographischen Lage nur wenig vom Klimawandel betroffen sein wird.

Ein Beispiel der Politik Deutschlands im Vorausdenken: „Der Bundestag begrüßt den Abschlussbericht der Enquete-Kommission und die erarbeiteten Erkenntnisse, insbesondere, dass Wachstum kein Ziel an sich ist, sondern Folge von politischem und wirtschaftlichem Handeln. Im Vordergrund steht die Sicherung einer hohen Lebensqualität und ökologischen Nachhaltigkeit. Perspektivisch geht es darum, eine tiefgreifende sozial-ökologische Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft einzuleiten.“<sup>6</sup>

## 2.5 Fazit zu der Fisch im Wasser sieht das Wasser nicht

Auf Unternehmensebene ist es wichtig die sozial-ökologische Transformation einzuleiten durch einen neuen Ansatz der Unternehmensführung, die den modernen Menschen des 21. Jahrhunderts in den Mittelpunkt seiner Überlegungen stellt und dabei zwischen Mitarbeiter und Kunden keinen Unterschied macht. Moderne Unternehmen haben sowohl bei den Kunden als auch bei den Mitarbeitern ein gleich gutes oder gleich schlechtes Image. Der Mensch als Mitarbeiter identifiziert sich auch mit dem Produkt des Unternehmens. Aus diesem Grund ist es wichtig für den Erfolg eines Unternehmens, sich von innen heraus zu entwickeln. Die Unternehmensgröße und wie lange ein Unternehmen schon besteht, spielen im Vergleich zu Flexibilität und Kreativität eine eher untergeordnete Rolle.

---

<sup>6</sup> Deutscher Bundestag, Drucksache 17/ 13731, Entschließungsantrag zu der Beratung des Schlussberichts der Enquete-Kommission „Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität – Wege zu nachhaltigem Wirtschaften und gesellschaftlichem Fortschritt in der Sozialen Marktwirtschaft, 17. Wahlperiode, 2013, Seite 1, <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/17/137/1713731.pdf>, 06.04.2015

### 3 Drei Blickwinkel auf den Menschen im Unternehmen

Der Mensch im Unternehmen ist zuerst Mensch und dann erst Mitarbeiter. Bereits in der Antike hat es Beschreibungen über den Menschen gegeben. Betrachtet werden Aussagen aus drei Blickwinkeln dieser SA. Diese zeigen auf, welche verschiedenen Sichtweisen die unterschiedlichen Wissenszweige haben (Abbildung 1). Der erste Blickwinkel betrachtet die Seele und die Persönlichkeit des Menschen. Auf dieser Basis wird dann das Lernen und Entwickeln beschrieben. Den Abschluss dieses Kapitels macht die Ökonomie mit der Analyse und der Steuerung eines Unternehmens.

#### 3.1 Seele und Persönlichkeit

Aus der Sicht der Philosophie ist der Mensch im Dualismus gefangen und laut der Nikomachischen Ethik strebt der Mensch nach dem Guten. „Jedes praktische Können und jede wissenschaftliche Untersuchung, ebenso alles Handeln und Wählen strebt nach einem Gut, wie allgemein angenommen wird. Daher die richtige Bestimmung von >Gut< als >das Ziel, zu dem alles strebt<.“<sup>7</sup> Also strebt der Mensch danach nicht nur als Mitarbeiter behandelt zu werden, sondern auch als Mensch um dann auch als Mitarbeiter nach dem Guten zu streben. Fühlt sich nun der Mitarbeiter als Mensch behandelt, entwickelt er menschliches Streben. „Das höchste von allen Gütern, die man durch Handeln erreichen kann, ist das Glück. Glück ist ein Tätig sein der Seele im Sinne der ihr wesenhaften Tüchtigkeit. Also müssen wir fragen, was Tüchtigkeit ist.“<sup>8</sup>

Wenn der Mensch versucht Glück zu erreichen, bedeutet Tätig sein der Seele im Sinne der ihr wesenhaften Tüchtigkeit, Glück zu erreichen. Glück, in dem der Mensch das tut was er am besten kann und bei dem er sich selbst sein kann. Seine Eigenschaften nutzen um Gutes zu tun. Jeder Mensch hat seine eigene Energie, seine ihm eigene Prägung (Roth/Strüber 2014). Daher strebt auch jeder im Detail nach etwas anderem, was ihn sich selbst sein lässt. Dadurch, dass jeder Mensch eine andere Prägung erfährt, ist es notwendig sein streben zu formen. Eine ethische oder moralische Formung liefert die Religion.

Thomas von Aquin beschreibt in seiner 4. These des christlichen Menschenbildes: „Der Christ ist klug, das heißt, er lässt sich den Blick für die Wirklichkeit nicht trüben durch

---

<sup>7</sup> Aristoteles, Nikomachische Ethik, 2008, Reclam Seite 5

<sup>8</sup> Ebd. Seite 3

das Ja oder Nein des Willens, sondern er macht das Ja oder Nein des Willens abhängig von der Wahrheit der wirklichen Dinge.“<sup>9</sup> Die siebte und letzte These bringt es dann auf den Punkt: „[...]der Christ hält Maß, das heißt, er läßt es nicht zu, daß sein Habenwollen und sein Genießenwollen zerstörerisch und wesenswiedrig wird.“<sup>10</sup> Hier wird wieder der Begriff des Wesensfremden verwendet.

### **3.1.1 Menschenbilder im Unternehmen**

Was ist nun das Wesen des Menschen? Jedes Menschenbild hat seine eigene Beschreibung des Menschen. Wer der Mensch ist, was der Mensch ist, das beschreibt jede Disziplin und Zeitepoche anders.

### **3.1.2 Was ist ein Menschenbild? Was ist der Mensch?**

Unter einem „Menschenbild“ versteht man in der Psychologie das Set an Grundannahmen darüber, was den Menschen ausmacht, welche den unterschiedlichen Theorien zugrunde liegen. Diese können sowohl implizit als auch explizit sein. Implizit deshalb: nicht immer werden diese Grundannahmen explizit benannt oder gar bewusst diskutiert.

Menschenbild, als gebräuchlicher Begriff in der philosophischen Anthropologie bedeutet das Bild, das ein Mensch vom Wesen eines Menschen hat.

### **3.1.3 Funktion eines Menschenbildes**

Menschenbilder können unterschiedliche Funktionen haben. Sie können eine kritische oder eine bestätigende Funktion haben. In manchen Fällen können Menschenbilder auch eine utopisch-konstruktive Funktion erfüllen. Im Falle dieser Arbeit sollen Menschenbilder helfen, Verhalten von Menschen im Umgang mit Menschen bewusst zu machen.

### **3.1.4 Menschenbilder in der Antike**

Bereits Platon und später sein Schüler Aristoteles beschrieben in vielen Schriften den Menschen und lieferten somit implizit ein Menschenbild. Der Mensch soll sein Handeln an Ideen ausrichten, so Platon. Er schrieb auch, dass der Mensch die Möglichkeit hat, die „wahre“ Wirklichkeit zu erkennen. Somit beschreibt er ein Bild des Menschen, in dem der Mensch erkenntnisfähig ist.

---

<sup>9</sup> Pieper, Josef, Über das Christliche Menschenbild, 2010, Seite 14

<sup>10</sup> Ebd.

### **3.1.5 Erkundung des Menschenbildes**

Das Menschenbild eines Menschen kann durch ein Interview erfragt werden. Es geht dabei zum Beispiel um folgende Fragen:

1. Gibt es einen Unterschied zwischen Mensch und Tier?
2. Falls ja, worin liegt dieser?
3. Was macht ein menschliches Wesen zu einem Menschen?
4. Was macht den Menschen aus?
5. Wo liegen die Grenzen in der menschlichen Entwicklung?
6. Sollte Entwicklung überhaupt ein menschliches Ziel sein?
7. Gibt es sowas wie menschliche Werte?
8. Sind alle Menschen gleich?
9. Sollen alle Menschen gleiche Rechte haben?

### **3.1.6 Fünf Beispiele von Menschenbildern**

Diese fünf ausgewählten Menschenbilder verdeutlichen die unterschiedlichen Annahmen über den Menschen, mit seinen Chancen und Risiken. Der Mensch im Unternehmen als Mitarbeiter, wird von einer sogenannten Führungskraft (Vorgesetzter, Chef, Leiter) geführt. Was Führung bedeutet ist oft nicht klar und nicht eindeutig definiert. Die wenigsten Unternehmen haben ein klar definiertes Führungsleitbild. Und selbst wenn sie eins haben gibt es zwar eine Orientierung, aber die einzelne Führungskraft ist eben auch Mensch und hat dementsprechend ein persönliches Menschenbild, das es nicht einfach ausblenden kann. Somit stellt sich die Frage: „Welches Menschenbild hat die jeweilige Führungskraft?“ Führungskräfte sprechen oft Sätze wie „Die muss man auf Trab bringen!“ oder „Der funktioniert nicht richtig!“. Auch wenn diese Aussagen unbedacht gemacht werden, lassen sie das dahinter liegende Menschenbild erkennen. Die einen denken tatsächlich, die Mitarbeiter wären wie Pferde, die man antreibt und antraben lässt. Andere halten Mitarbeiter für einen Produktionsfaktor, wie eine Maschine und sprechen unbewusst von „funktionieren“ als gäbe es Stellschrauben am Menschen, an denen nur richtig gedreht werden muss.

Mitarbeiter werden im Laufe ihres Arbeitslebens von dutzenden Führungskräften mehr oder weniger geführt. Alle sind sie verschieden in ihrer Art, mit den ihnen anvertrauten Mitarbeitern umzugehen. Wieso eigentlich? Wieso ist es dem einen möglich das Vertrauen seiner Mitarbeiter zu gewinnen, dem anderen aber nicht? Wieder andere sehen es gar nicht erst als erstrebenswertes Ziel, Vertrauen zu gewinnen. Management scheint

sich doch gravierend von anderen, exakten Wissenschaften wie Mathematik, Physik etc. zu unterscheiden. Dies ist auch kein Wunder, wenn man bedenkt, dass hier die Persönlichkeitsmerkmale jeder einzelnen Führungskraft, die seiner Mitarbeiter und insbesondere die Vermutung der Führungskraft, durch welche Persönlichkeitsmerkmale sich seine Mitarbeiter auszeichnen, eine Rolle spielen. Gerade dem letzteren widmet sich diese Studienarbeit. Welches Bild macht sich eine Führungskraft von seinen Mitarbeitern? Selbstverständlich unterscheiden sich die Führungskräfte genauso wie die Mitarbeiter. Trotzdem muss man sich fragen, ob nicht bei jeder Führungskraft gewisse Grundtendenzen bei der Einschätzung anderer vorhanden sind und falls dem so ist, wie sie sich auf sein Führungsverhalten auswirken.

Führungskräfte sind sich in der Regel nicht bewusst nach welchem Menschenbild sie ihre Mitarbeiter führen. Oft ist das eigene Menschenbild über Jahre entstanden, ohne dies zu bemerken. Manche Führungskräfte verhalten sich in verschiedenen Situationen bzw. Kontexten so, als hätten sie unterschiedliche Vorstellungen vom Menschen.

Struktur der Vorstellung der einzelnen Menschenbilder

- I. Historische Einordnung
- II. Vertreter
- III. Zentrale Begriffe und Hauptthesen

#### 3.1.6.1 Christliches Menschenbild

##### **Historische Einordnung**

- 33 n. Chr.

##### **Vertreter**

- Jesus Christus
- Die Evangelisten (Mathäus, Markus, Lukas und Johannes)

##### **Zentrale Begriffe und Hauptthesen**

- Der Mensch ist ein nach dem Ebenbild Gottes geschaffenes Wesen
- Jeder Mensch ist so wie Gott ihn will (Jeder Mensch ist richtig!)
- Jesus ist Gottes Sohn
  - Jesus wurde von der Jungfrau Maria geboren
  - Jesus starb am Kreuz zur Vergebung der Sünden aller Menschen
  - Jesus ist am dritten Tag auferstanden von den Toten
  - Wer ihm folgt hat ewiges Leben

- Die Tugenden (Morallehre)
  - Glaube, Hoffnung und die Liebe
  - Klugheit
  - Gerechtigkeit
  - Tapferkeit und Furcht des Herrn
  - Zucht und Maß
- Die sieben Thesen des Thomas von Aquin (Piper 2010)
  - Erstens: der Christ ist ein Mensch, der – im Glauben – der Wirklichkeit des dreieinigen Gottes inne wird.
  - Zweitens: der Christ spannt sich – in der Hoffnung – auf die endgültige Erfüllung seines Wesens im Ewigen Leben.
  - Drittens: der Christ richtet sich – in der göttlichen Tugend der Liebe – mit einer alle natürlichen Liebeskraft übersteigenden Bejahung auf Gott und den Mitmenschen.
  - Viertens: der Christ ist Klug, das heißt, er läßt sich den Blick für die Wirklichkeit nicht trüben durch das Ja oder Nein des Willens, sondern er macht das Ja oder Nein des Willens abhängig von der Wahrheit der wirklichen Dinge.
  - Fünftens: der Christ ist gerecht, das heißt, er vermag in Wahrheit <<mit dem anderen>> zu leben; er weiß sich als Glied unter Gliedern in der Kirche, im Volk und in der Gemeinschaft.
  - Sechstens: der Christ ist tapfer, das heißt, er ist bereit, für die Wahrheit und für die Verwirklichung der Gerechtigkeit Verwundungen und, wenn es sein muß, den Tod hinzunehmen.
  - Siebtens: Der Christ hält Maß, das heißt, er läßt es nicht zu, daß sein Habenwollen und sein Genießenwollen zerstörerisch und wesenswidrig wird.

### 3.1.6.2 Homo-oeconomicus-Menschenbild

#### **Historische Einordnung**

17. -19. Jahrhundert

#### **Vertreter**

Adam Smith

#### **Zentrale Begriffe und Hauptthesen**

- Rationalität
- Der Mensch handelt zweckrational (Ziel/Mittel).
- Der Mensch verfügt über vollkommene Information der Bedingungen, Möglichkeiten und Folgen des Handelns (Besitz und Nutzung).

- Zielsetzung des Menschen ist die Maximierung des eigenen Nutzens bei Minimierung des Aufwands (Minimax-Prinzip / Ökonomisches Prinzip).

### 3.1.6.3 Behavioristisches Menschenbild

#### **Historische Einordnung**

Anfang des 20. Jahrhunderts

#### **Vertreter**

- Iwan Petrowitsch Pawlov
- John B. Watson
- Edward Lee Thorndike
- Burrhus Frederic Skinner

#### **Zentrale Begriffe und Hauptthesen**

- Verhalten
- Reiz-Reaktion
- Verstärkung, Löschung, Bestrafung
- Verhalten ist beliebig veränderbar
- Es ist legitim Menschen zu verändern

### 3.1.6.4 Humanistisches Menschenbild

#### **Historische Einordnung**

50er Jahre des 20. Jahrhunderts

#### **Vertreter**

- Carl Rogers
- Fritz Perls
- Abraham Maslow
- Ruth Cohn

#### **Zentrale Begriffe und Hauptthesen**

- Autonomie
- Entwicklung
- Erfahrung – Selbstkonzept
- Akzeptanz (Wertschätzung)
- Empathie (Einfühlungsvermögen)
- Kongruenz (Authentizität)
- Menschen sind eine Ganzheit von Körper, Geist und Seele
- Menschen können sich entwickeln
- Entwicklung wird beeinflusst von Selbstkonzept und Erfahrung

- Probleme entstehen, wenn die Entwicklung blockiert ist
- Entwicklung wird durch die drei Variablen
  - Wertschätzung
  - Empathie
  - Kongruenz unterstützt
- Zentraler Wert: Autonomie
- Menschen entwickeln sich autonom (werden nicht konditioniert)
- Aufgabe: Autonomie (eigene und die des anderen) akzeptieren und unterstützen

#### 3.1.6.5 Homo cooperativus Menschenbild

##### **Historische Einordnung**

- 2002

##### **Vertreter**

- Holger Rogal<sup>11</sup>

##### **Zentrale Begriffe und Hauptthesen**

- Der Mensch hat das Potenzial für
  - Eigennütziges Handeln
  - Kooperatives Handeln
  - Idealistisches Handeln
- Jeder Mensch hat eine Kurz- und Langfristorientierung
- Die Ausgangsbedingungen der Menschen sind ungleich
- Der Mensch ist ein Wesen mit vielen sich teilweise widersprechenden Eigenschaften
- Der Mensch ist ein heterogenes Wesen mit „guten“ und „schlechten“ Potenzialen
- Menschen können sich in andere Menschen hineinversetzen
- Menschen leben am glücklichsten und sichersten in Gruppen
- Der Mensch hat erkannt, dass kooperatives Verhalten in Gruppen das Überleben der Menschheit sichert

#### **3.1.7 *Fazit zum Blickwinkel Seele und Persönlichkeit***

Die unterschiedlichen Menschenbilder erklären sich zum einen aus den unterschiedlichen Ausbildungsniveaus der Mitarbeiter und zum anderen aus den unterschiedlichen Ausbildungsrichtungen. Z. B. hat sich ein Ingenieur in seinem Studium nicht mit dem Thema Mensch oder menschliches Verhalten beschäftigt. Der Personalentwickler, der

---

<sup>11</sup> Rogal, Holger, Nachhaltige Ökonomie, 2012, Seite 205 bis 220

Pädagogik studiert hat, ist vielleicht mit einigen humanistischen Ansätzen in Berührung gekommen und hat dadurch einen anderen Blick auf den Menschen.

Die Konsequenz aus Sicht des Betriebspädagogen ist es das Thema Führungskultur zu thematisieren. Dies kann dadurch passieren, dass eine Kulturoffensive initiiert wird. Diese muss allerdings von der obersten Führungsebene zu 100% mitgetragen werden damit sie erfolgreich ist. Darin liegt die Herausforderung. Elemente einer Kulturoffensive können sein: Wertedialoge und die Auseinandersetzung mit Leitideen von Führung. Dem Betriebspädagogen kommt hier eine besondere Rolle zu. Er ist zum einen Teil des Systems und zum anderen auch Kulturbotschafter, z.B. für eine humanistische Unternehmenskultur, in der das humanistische Menschenbild auf allen Ebenen, soweit möglich kompromisslos, gelebt wird. In der Geschäftsleitung gibt es große Unterschiede in der Qualität im Umgang mit Menschen, z. B. bei einem Juristen, einem Volkswirt und einem Ingenieur. Der eine denkt in Paragraphen, der andere in Euro und der nächste vielleicht in irgendwelchen Maßeinheiten. Der Mensch ist nur ein Produktionsfaktor, der sich auch (oder nur) in Zahlen ausdrückt. Man spricht dann häufig von den harten und den weichen Faktoren. Dabei sind die harten Faktoren meistens Zahlen und die weichen Faktoren Gefühle und Gespräche. Den weichen Faktoren wird nicht selten eine nachrangige Aufmerksamkeit geschenkt. Somit kann gesagt werden, dass, wie bereits beschrieben, der Mensch wie ein Tier angetrieben, geschlagen oder gestreichelt wird. Geführt wird nach behavioristischen Ansätzen. Es gibt ein Bonussystem, Verhaltenstrainings und Strafmaßnahmen wenn sich das gewünschte Verhalten nicht einstellt. Natürlich gibt es auch humanistisch geführte Unternehmen in denen der Mensch in erster Linie ein ganzheitliches Wesen, mit Körper, Geist und Seele ist. Hier führt die Führungskraft als Entwicklungsbegleiter und gibt dem Mitarbeiter Feedback. Das Feedback ist wertschätzend, emphatisch und authentisch.

Jeder Mensch ist eine Persönlichkeit, wenn er sich selbst ist. Jeder Mensch ist anders und doch sind alle Menschen. Das Menschenbild sowie das Werteverständnis der Unternehmensleitung sind kulturprägend und ausschlaggebend für die Entwicklung einer Unternehmens- und Lernkultur. Ein Unternehmensleitbild ohne ethische Aussagen und ohne klare Aussagen von richtig und falsch, kann nicht ausreichend normgebend sein um das interne Wachstum zu fördern.

## **3.2 Lernen und Entwickeln**

In allen Ebenen eines Unternehmens bestimmen Menschen, höchst individuell, dessen Erfolg. Mitarbeiter genauso wie Entscheider. Mitarbeiterfluktuation, Krankheitstage, Innovationskraft und Leistungsfähigkeit sind Größen, die den Gesamterfolg stark beeinflussen. Eine zukunftsfähige Personalentwicklung als zentraler Bestandteil der Gesamtstrategie sichert den Erfolg der Unternehmen von morgen. Doch zuvor eine kleine Zeitreise in die Anfänge der Entstehung des Managementansatzes.

### **3.2.1 *Trennung von Eigentum, Kapital und Management***

Bereits vor der Industrialisierung entstand eine Trennung von Kapital und unternehmerischem Handeln. Beispiele hierfür sind Klöster, landwirtschaftliche Güter und Viehzucht. Ein bekanntes Beispiel ist die Entwicklung der Eisenbahn in Nordamerika. Ein so großes Vorhaben benötigte mehr Geld als eine einzelne Person oder sogar der Staat haben konnte. Also mussten neue Ideen entstehen wie Kapital beschafft werden kann und wie ein solches neues Unternehmen geführt werden kann. In dieser Zeit entstand die Idee der Aktiengesellschaft, also einer künstlichen Organisation mit dem Ziel ein Vorhaben zu realisieren und wenn möglich dann auch fortzuführen. Die Idee des Unternehmens war geboren. Kern der Aktiengesellschaft und aller sogenannten Kapitalgesellschaften ist die Trennung von Eigentümer des Unternehmens und dem Management des Unternehmens. Dieser Gedanke ist aber nicht erst seit der Entstehung der Kapitalgesellschaften wirksam. Bereits im Altertum und im Mittelalter gab es so etwas wie Management. Der Händler, der seine Ware dem Führer der Karawane übergab oder der Reeder, der Ware mit seinen Schiffen transportieren ließ, übergab die Verantwortung für den Transport an den Kapitän. Die Waren konnten auch aus Vieh oder aus Sklaven bestehen. Das bedeutet, dass es erste Erfahrungen gab mit Arbeitsteilung. Mit der Zunahme geographischer Entfernungen, neue Techniken, neue Geldflussmöglichkeiten, wie z.B. den Pfandbrief, den Kredit usw., entstand eine hohe Komplexität, dass auch die Steuerung eines so komplexen Unternehmens von mehreren Menschen geleistet werden musste. In dieser Zeit entstand die Theorie und Praxis des so genannten Managements.

### **3.2.2 *Die Organisation als Ort der Handlung***

Da eine Organisation ein Konstrukt ist und kein Wesen, braucht es Menschen mit allen Sinnen und mit der Fähigkeit zu interagieren mit anderen Menschen, innerhalb und außerhalb der eigenen Organisation (Unternehmen). Dieses Handeln muss ein Handeln im Sinne des Wortes sein. Die Handlung ist in der Philosophie oft Gegenstand der Betrachtung. Dabei ist zu unterscheiden, die Handlung als sinngerichtetes Handeln und der bloßen Handlung als Tätigkeit, die ohne Sinn vollzogen wird.

Zwar sagen die Konstruktivisten (Maturana/Varela 2012): „Jedes tun ist Erkennen, und jedes Erkennen ist tun.“<sup>12</sup> Doch dabei stellt sich die Frage nach der Bedeutung von tun in diesem Zusammenhang.

Tun als bloßes etwas tun, ohne Bewusstheit, ist kein Erkennen. Erkennen setzt voraus, das reflektiert wird. „Der Zeit nach geht also keine Erkenntnis in uns vor der Erfahrung vorher, und mit dieser fängt alles an.“<sup>13</sup> Kant beschreibt in seiner Kritik der reinen Vernunft, dass die Wahrnehmung und die Reflexion des Wahrgenommenen, einen Abstand brauchen zur Erfahrung.

Die Neuropsychologie (Damasio) beschreibt es so: „Schließlich gehört zur Organisation des Lebens auch die Voraussetzung, nicht nur mit Handlungen zu reagieren, die von Muskeln ausgeführt werden, sondern auch mit Vorstellungen, die in der Lage sind, innere Zustände des Organismus, Objekte, Handlungen und Beziehungen abzubilden.“<sup>14</sup> Höhere kognitive Prozesse benötigen die Metakognition, diese fördert die Lern- und Entwicklungsfähigkeit des Menschen.

Wenn also die Organisation nur ein Konstrukt und kein Wesen ist und es Menschen braucht mit allen Sinnen, dann bedeutet die Entwicklung der Fähigkeit des Menschen in einer Organisation zu handeln, die Organisation zu entwickeln. Hier beginnt der systemische Gedanke, der seinen Ursprung in der Interdependenz hat, zu wirken.

Höhere Komplexitäten erfordern systemisches Denken und Handeln. Jeder Mensch, der von einem Dorf in eine Großstadt zieht, erlebt diese kleine Ohnmacht vor der Größe und der Komplexität der Umgebung. Diese Themen, systemisches Denken und Handeln und das Lernen und Entwickeln des Individuums, sind untrennbar miteinander verbunden. Die Lernpsychologie (Negri et al.) sagt: „Lernen ist gleich Handeln“<sup>15</sup> und fordert das Lehrende und Lernende gemeinsam nach neuen Wegen suchen in der Entwicklung von Organisationen.

---

<sup>12</sup> Maturana, R. Humberto, Varela, J. Francisco, Baum der Erkenntnis, 2012, Seite 31

<sup>13</sup> Kant, Immanuel, Kritik der reinen Vernunft, 2009, Seite 49 bis 54

<sup>14</sup> Damasio, Antonio R., Ich fühle also bin ich – Die Entschlüsselung des Bewusstseins, 2004, Seite 171

<sup>15</sup> Negri, Christoph, Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung, Seite 18

### 3.2.3 Die Psychologie der Handlung

Seitdem die Psychologie sich nicht nur ausschließlich mit der kranken Psyche (Seele) beschäftigte, sondern ihren Weg in die Wirtschaft fand, hat sie nun schon seit längerer Zeit das Thema Lernen und Entwickeln für sich entdeckt. Die Neurobiologie hat in den letzten 10 Jahren viel Neues herausgefunden was für diese Arbeit von enormer Wichtigkeit ist. Die moderne Neurobiologie (Roth/Strüber) unterstützt in der Hirnforschung die Ergründung von Persönlichkeit, Seele und Individualität- „Wir sind sozusagen eine Hilfswissenschaft um die Dinge besser erklären zu können.“<sup>16</sup> Dabei ist die wichtigste Erkenntnis die Bedeutung des Bindungshormons Oxytocin. Roth geht davon aus, was in der Therapie wirkt ist die Bindung zwischen Therapeut und Patient. Er sagt hierzu: „Die Bindung, die Hormone und die Stoffe die mit Bindung zu tun haben sind nachweislich von psychologischer Seite nachweislich die wichtigsten Faktoren. Alles andere ist nicht so wichtig.“<sup>17</sup> „Oxytocin wird in Vertrauensverhältnissen frei gesetzt.“<sup>18</sup> Was Nauendorf 10 Jahre zuvor in seiner Dissertation schrieb, wird hier von den Neurowissenschaften bzw. den Neurobiologen bestätigt. Vertrauen ist der Schlüsselfaktor für das Management. Das Vertrauen nicht nur etwas neurologisches oder biologisches ist, sondern auch etwas psychisches, beschreibt Nauendorf wie folgt: „In psychoanalytischer und entwicklungspsychologischer Sicht gilt Vertrauen als ein Grundmerkmal (>Urvertrauen<) jeder intakten Persönlichkeit (>basic trust versus basic distrust<, Erickson 1968), und in sozialpsychologischen Ansätzen geht es beim Konstrukt >Vertrauen< um den Glauben an das Gute im Menschen oder den >Glauben an die gerechte Welt< (Lerner 1980; Wrightsman 1964).“<sup>19</sup>

Positiv gesehen hat die Handlung die Aufgabe zwei Grundbedürfnisse zu stillen.

- Beziehungen/Vertrauen herzustellen (Roth/Strüber, Nauendorf)
- Erkenntnis erlangen (Aristoteles/Kant/v. Aquin, Damasio, Negri et al.)

---

<sup>16</sup> Roth, Gerhard, Strüber, Nicole, Interview im Deutschlandradio Kultur, Thema: Hirnforschung, Die Seele sitzt im Kopf, [http://www.deutschlandradiokultur.de/hirnforschung-die-seele-sitzt-im-kopf.1270.de.html?dram:article\\_id=298553](http://www.deutschlandradiokultur.de/hirnforschung-die-seele-sitzt-im-kopf.1270.de.html?dram:article_id=298553), 11.03.2015

<sup>17</sup> Ebd.

<sup>18</sup> Ebd.

<sup>19</sup> Nauendorf, Wolfgang, Total Quality Management als Vertrauensmanagement, 2004, Seite 196

### 3.2.4 **Bildung ist „mehr“ als ein Mensch lernen kann**

Laut Negri gibt es keine einheitliche Definition von Bildung (Negri et al. 2010). Nachfolgend drei Definitionen von Bildung:

- „Erschlossensein einer dringlichen und geistigen Wirklichkeit für einen Menschen, das heißt zugleich: Erschlossensein dieses Menschen für seine Wirklichkeit. Bildung ist ... der Inbegriff von Vorgängen, in denen sich die Inhalte einer dringlichen und geistigen Wirklichkeit erschließen.“ (Klafki, Wolfgang, 1993, S. 43)
- „Bildung geschieht in der Auseinandersetzung des Menschen mit Objekten seiner jeweiligen Kultur ... Bildung umfasst dabei den ganzen Menschen in seinen individuellen Bedürfnissen und seinem sozialen Kontext.“ (Götz & Häfner, 2005, S. 31)
- „Bildung bedingt Selbstreflexion und die Bereitschaft, sich mit den eigenen Fragen und Themen wie auch mit politischen, gesellschaftlichen und sozialen Fragen auseinander zu setzen.“ (Negri et al. 2010, Seite 21)

„Bildung ist das Ergebnis, welches der sich entwickelnde Mensch, durch sein mit sich und der Umwelt auseinandersetzen, hervorbringt (Nauendorf 2014).“<sup>20</sup> Bildung ist demnach etwas, was der Mitarbeiter hervorbringt. Das Unternehmen kann nur die Rahmenbedingungen schaffen für passende Bildungsangebote.

Ein noch nicht so lange erkanntes Verhaltensmuster von Menschen in Unternehmen ist die Ungewissheitstoleranz bzw. die Ungewissheitsintoleranz (nach Nauendorf 2004). Dieses Verhaltensmuster ist für den Ansatz des internen Wachstums von besonderer Wichtigkeit. Internes Wachstum folgt nur im geringen Maß dem Ansatz des strategischen Wachstums. In Abgrenzung zum strategischen Wachstum wird beim internen Wachstum der Prozess der Freilegung der inneren Kräfte gefördert und so werden situativ diese Kräfte für den Unternehmenserfolg genutzt. Dabei steht die Idee der Autopoiesis (Maturana/Varela 2012) im Vordergrund: „Der Mensch will wachsen, er will seine Erfahrung verarbeiten und sich entwickeln.“<sup>21</sup> Diese open minded Einstellung ist eine typische Aussage von Menschen mit einer hohen Ungewissheitstoleranz (Nauendorf 2004). „Die unterschiedlichen Bewältigungsstrategien in belastenden Situationen wurden von *Dalbert* (1996) untersucht. Es wurde belegt, dass unter Belastung das aktuelle Befinden

---

<sup>20</sup> Nauendorf, Wolfgang, Grundlagenseminar G7, 31.10.2014, wörtlich zitiert

<sup>21</sup> Ebd.

Ungewissheitstoleranter besser ist als das Ungewissheitsintoleranter. *Dalbert* erklärt das Ergebnis damit, dass das Bewältigungsverhalten Ungewissheitsintoleranter durch das Streben nach kognitiver Konsistenz und Vermeidung kognitiver Dissonanzen gekennzeichnet ist, während Ungewissheitstolerante in einer belastenden Situation die Ungewissheitstoleranz als >kognitiven Puffer< benutzen und das aktuelle Befinden so unterstützen. Durch positive Umdeutungen werden Dissonanzen aufgelöst und das Wohlbefinden gesteigert.“<sup>22</sup>

Rahmenbedingungen zu schaffen, die sowohl Ungewissheitstolerante als auch Ungewissheitsintolerante Lernende als hilfreich zur Entwicklung von Bildung nutzen können, erfordert vom Lehrenden eine abwechslungsreiche Didaktik und Geduld im Umgang mit den Ergebnissen der Lernenden.

### **3.2.5 Fazit zum Blickwinkel Lernen und Entwickeln**

Dieser zweite Blickwinkel (Lernen und Entwickeln, siehe Abbildung 1) sagt aus, dass der Mensch durch seine biologische und soziale Prägung (Roth/Strüber) ein Modell von der Welt entwickelt, in der er selbst und seine Mitmenschen eine bestimmte Rolle haben, in Bezug auf seine Kompetenz Vertrauen aufzubauen und zu entwickeln. In der Organisation hat das Management die Aufgabe das organisationale Vertrauen (nach Nauendorf 2004, Seite 195) zu den Beschäftigten aufzubauen. Die Führungskräfte leisten den Beziehungsaufbau von Mensch zu Mensch als eine emotionale Tauschbeziehung (nach Nauendorf). Wenn dies gelingt, ist die zweite Säule für das interne Wachstum aufgestellt. Internes Wachstum dient dann dem stillen des Bedürfnisses nach Erkenntnis.

### **3.3 Analysieren und Steuern**

Dieser dritte Blickwinkel auf den Menschen im Unternehmen ermöglicht das Zusammenspiel von System (Organisation) und Umwelt (Mitarbeiter, Kunden, Markt, usw.) zu analysieren und zu steuern. Umso komplexer die Organisation ist, desto komplexer sind auch die Prozesse zwischen Organisation und Umwelt. Diese Komplexität zu analysieren ist Aufgabe des Controllings. Diese Aufgabe des Controllings wird von den Menschen durchgeführt. Die Steuerung liegt bei den Menschen, den Mitarbeitern, den Führungskräften und den Strukturgestaltern im Unternehmen. Es sind die Prozesse und die Strukturen die eine Organisation ausmachen.

---

<sup>22</sup> Nauendorf, Wolfgang, Total Quality Management als Vertrauensmanagement, 2004, Seite 141

---

Die Beziehung zwischen Mensch und Organisation werden durch diese Aussagen erkennbar:

1. „Ob Forschung oder Entwicklung, Unternehmensführung oder irgendein anderer Aspekt des Geschäftslebens – die aktive Kraft ist >der Mensch<. Und Menschen haben ihren eigenen Willen, ihre eigenen Vorstellungen und ihre ganz eigenen Denkweisen. Wenn der einzelne Mitarbeiter nicht selbst die Motivation hat, sich den herausfordernden Aufgaben des Wachstums und der technischen Entwicklung zu stellen ... wird es einfach kein Wachstum, keine Produktivitätssteigerung und keine technische Weiterentwicklung geben.“<sup>23</sup> („Kazuo Inamori, Gründer und bis zu seiner Pensionierung 1995 Präsident von Kyocera“<sup>24</sup> sagte diese Worte bei einem Vortrag mit dem Titel „>The Perfect Company: Goal for Productivity< gehalten an der Case Western Reserve University, 5. Juni 1985.“)<sup>25</sup>
2. „Am anderen Ende der Welt, in einer völlig anderen Branche kämpfte [...] Bill O’Brien [...] für Organisationmodelle, die stärker mit der menschlichen Natur übereinstimmen. Als das industrielle Zeitalter begann, arbeiteten die Menschen 6 Tage die Woche, damit sie sich genug zu essen und ein Dach über den Kopf leisten konnten. Was das betrifft, haben die meisten von uns heute bis Dienstag-nachmittag ausgesorgt. Unsere traditionellen hierarchischen Organisationen sind nicht darauf angelegt, die höheren menschlichen Bedürfnisse nach Selbstachtung und Selbstverwirklichung zu erfüllen. Im Management wird es weiter gären, bis sich Organisationen mit diesen Bedürfnissen – bei allen Mitarbeitern – auseinandersetzen“<sup>26</sup>
3. „Die kleinste, nicht weiter teilbare Realität ist meiner Ansicht nach intelligent und wartet nur darauf, von den geistigen Kräften des Menschen genutzt zu werden. Wir müssen diese Kräfte nur entwickeln und zu Rate ziehen. Wir stützen uns viel zu oft mit fuchtelnden Händen und sorgenvollen Mienen auf die Probleme. Wir wollen sofort Erfolge sehen. Was wir brauchen ... ist eine Verstärkung der Seele durch die unsichtbare Macht, die darauf wartet, genutzt zu werden ... Ich weiß, dass es ein großes Reservoir an spiritueller Kraft gibt, von dem wir uns Menschen

---

<sup>23</sup> Senge, Peter M., Die fünfte Disziplin – Kunst und Praxis der lernenden Organisation, 2011, Seite 153

<sup>24</sup> Ebd.

<sup>25</sup> Ebd. Seite 476

<sup>26</sup> Ebd. Seite 154, Bill O’Brien

gedankenlos abgeschnitten haben ... Ich glaube, wir werden eines Tages soviel über die Quelle der Kraft und der geistigen Welt wissen, das die Menschheit in spiritueller Hinsicht einmal weiser war als heute. Was wir heute nur vermuten, hat man damals gewusst.“<sup>27</sup>

4. „Menschen stellen Organisationen ihre Wahrnehmung, Handlungen und ihr Gedächtnis zur Verfügung.“<sup>28</sup>
5. „Den Menschen außerhalb der Organisation zu stellen, ist eine der fundamentalen Annahmen der Systemischen Organisationstheorie.“<sup>29</sup>
6. „Menschen gehören nicht zur Organisation, sie sind Teil der Umwelt.“<sup>30</sup>

Wenn Menschen nicht Teil der Organisation sind, sondern zum Umfeld gehören, dann müssen nicht die Organisationen sich ändern, sondern die Menschen. Menschen müssen lernen in Organisationen menschlich zu sein. Menschlich zu sein bedeutet den anderen Menschen zu achten, zu respektieren in seiner Andersartigkeit. Hierzu ist es notwendig, dass alle Menschen in Organisationen lernen zu trennen zwischen Rolle und Mensch der die Rolle ausübt. Die Überidentifizierung mit der Rolle führt zu einem Identitätsverlust des Menschen außerhalb der Rolle und außerhalb der Organisation. Wenn das passiert, dann ist der Mensch nicht mehr im Gleichgewicht.

### **3.3.1 Strategisches Controlling als Instrument für internes Wachstum**

Was beim menschlichen Individuum das reflektieren ist, leistet in der Organisation das Controlling. Hauptaufgabe des Controllings ist Transparenz zu schaffen für Entscheidungen. Das Bild und die Aufgaben des Controllings haben sich stark verändert in den letzten Jahren. Die erste Erwähnung einer dem heutigen Controlling am nächsten stehende Funktion ist laut Gleich aus dem 15. Jahrhundert am englischen Königshof bekannt. Dort entstand eine Position mit der Bezeichnung >Controllour<, deren Aufgabe in der Überprüfung von Aufzeichnungen über zu- und abfließende Geld- und Güterströme bestand. So wie die Anfänge des Managements in der Industrialisierung der USA waren, so hat auch als erste Industriegesellschaft die General Electric das Controlling organisatorisch verankert (Gleich 2014). Gründe für das Entstehen des Controllings sind zum einen das Wachstum, der ohne Experten für bestimmte Themen nicht mehr möglich war und zum

---

<sup>27</sup> Ebd. Seite 155, Henry Ford

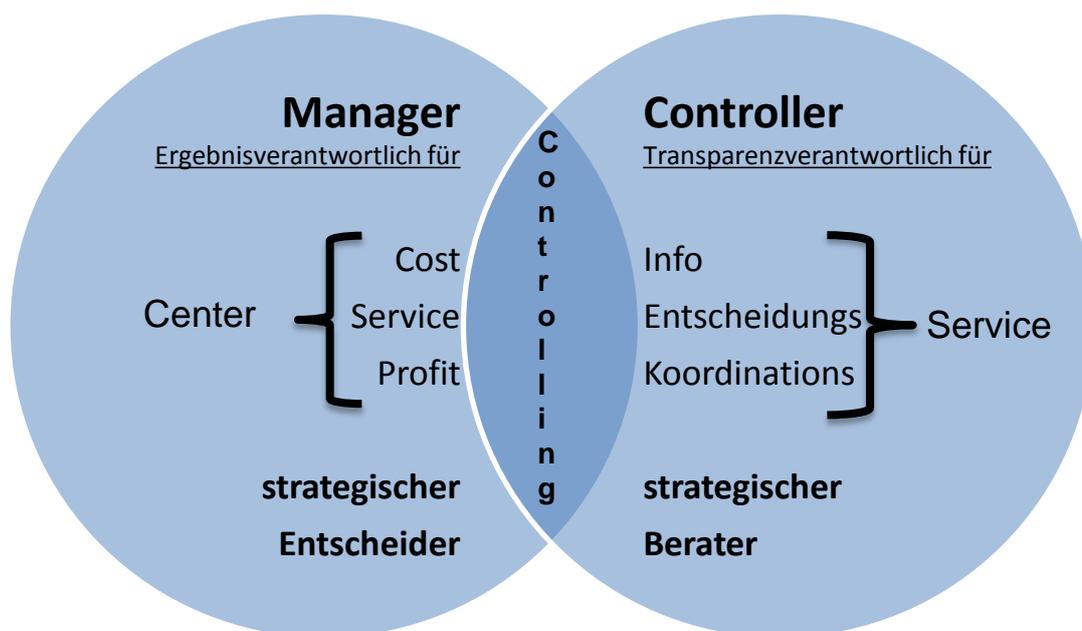
<sup>28</sup> Boos, Frank, Mitterer Gerald, Einführung in das systemische Management, 2014, Seite 18

<sup>29</sup> Ebd.

<sup>30</sup> Boos, Frank, Mitterer Gerald, Einführung in das systemische Management, 2014, Seite 16

anderen durch die ständig ansteigende Komplexität die neue Planungssysteme zu erklären. Diese Prozesse mussten überwacht und gesteuert werden. Das erforderte eine Arbeitsteilung zwischen den einzelnen Aufgaben. Analyse und Steuerung werden dadurch von unterschiedlichen Personen oder sogar von unterschiedlichen Bereichen, Stabsstellen oder Abteilungen durchgeführt. Der moderne Controller leistet als Partner des Managements einen wesentlichen Beitrag zum nachhaltigen Erfolg der Organisation (Gleich 2014).

**Abbildung 2, Controlling als Schnittmenge zwischen Manager und Controller**



**Quelle: Eigendarstellung nach Seminarschrift GL 4 – HR-Controlling, Gleich, Ronald (ursprünglich Weber & Schäffer 2011)**

Zur Erfüllung der Hauptaufgabe ist es notwendig zu definieren, welche Veränderungen oder/und Entwicklungen im Unternehmen erfasst werden müssen. Was genau direkt oder indirekt Einfluss auf das Unternehmen hat, lässt sich teilweise durch Kennzahlen analysieren. Kennzahlen sind Zahlen die definiert werden um bestimmte Wirkungen (Korrelationen) zu erfassen. Beispiele hierfür sind neben den Bilanzzahlen, wie Eigenkapitalquote, Fremdkapitalquote oder die Rückstellungsquote, auch die Kennzahlen aus dem HR Controlling wie z.B. Lohnquote, Fehlzeitquote oder Krankheitsquote. Diese Kennzahlen können helfen Tendenzen aufzuzeigen für die Wirkungen von Maßnahmen, wie zum Beispiel eine Weiterbildungsmaßnahme oder die Einführung von Vertrauensarbeitszeit. Zu unterscheiden ist hier zwischen Controllingship (hier laufen alle Controlling-

aufgaben zusammen), dem Controlling an sich (das was Manager und Controller gemeinsam tun, Abbildung 2) und dem Controller als Rolle bzw. Funktion im Unternehmen (sammelt Informationen bereitet sie auf und koordiniert sie).

#### Controller-Leitbild des IGC (Bukarest 08.06.2013)

Controller leisten als Partner des Managements einen wesentlichen Beitrag zum nachhaltigen Erfolg der Organisation.

Controller ...

1. ...gestalten und begleiten den Management-Prozess der Zielfindung, Planung und Steuerung, sodass jeder Entscheidungsträger zielorientiert handelt.
2. ...sorgen für die bewusste Beschäftigung mit der Zukunft und ermöglichen dadurch Chancen wahrzunehmen und mit Risiken umzugehen.
3. ...integrieren die Ziele und Pläne aller Beteiligten zu einem abgestimmten Ganzen.
4. ...entwickeln und pflegen die Controlling-Systeme. Sie sichern die Datenqualität und sorgen für entscheidungsrelevante Informationen.
5. ...sind als betriebswirtschaftliches Gewissen dem Wohl der Organisation als Ganzes verpflichtet.

Die IGC wurde als Verein mit Sitz in der Schweiz 1995 gegründet.<sup>31</sup>

Wie im Management gibt es auch im Controlling eine strategische und eine operative Ebene. Beide haben unterschiedliche Aufgaben. Nachfolgend die Unterteilung der Controllingaufgaben nach strategischem und operativem Controlling nach Buchholz (2013)

**Tabelle 1, Vergleich strategisches und operatives Controlling nach Buchholz (2013)**

<b>Merkmale</b>	<b>Strategisches Controlling</b>	<b>Operatives Controlling</b>
<b>Betrachtungszeitraum</b>	Ferne Zukunft	Gegenwart und nahe Zukunft
<b>Zielgrößen</b>	Existenzsicherung, Erfolgspotenziale	Gewinn

<sup>31</sup> International Group of Controlling (IGC), <http://www.igc-controlling.org/DE/index.php>, 12.03.2015

<b>Grundbegriffe</b>	Stärken und Schwächen; Chancen und Risiken	Erträge und Aufwendungen; Erlöse und Kosten
<b>Denkansatz</b>	„do the right things“	„do the things right“
<b>Planungsmethode</b>	Strategische Planung	Operative und taktische Planung
<b>Art der Information</b>	Überwiegend qualitativ	Quantitativ, monetär
<b>Art der Aufgaben</b>	Innovative Aufgaben	Routineaufgaben
<b>Steuerungansatz</b>	Gegenüberstellung von Erfolgspotenzialen und Potenzialausschöpfung	Messung der Zielerreichung u.a. durch Deckungsbeiträge und Kennzahlen.

Quelle: Eigendarstellung nach Buchholz (2013)

Der IW-Ansatz braucht ein Controlling, das die richtigen Informationen erfasst, aufbereitet und präsentiert. Hierzu braucht es besonders im HR-Controlling moderne Rollenbeschreibungen. Nachfolgend vier Aussagen über den modernen HR-Controller:

- Der moderne HR-Controller unterstützt den HR-Manager bessere Entscheidungen zu treffen und besser auf Veränderungen zu reagieren.
  - Wichtig ist die Beziehung zwischen HR-Controller und HR-Manager
- Der moderne HR-Controller kann mit den schnellen und flexiblen Anforderungen des Marktes umgehen.
  - Hilfreich ist hier eine hohe Ungewissheitstoleranz
- Der moderne HR-Controller entwickelt neue Kennzahlen die helfen, Transparenz für die notwendigen Handlungen zu schaffen.
  - Erfordert Kreativität und Proaktivität
- Der moderne HR-Controller arbeitet proaktiv und versteht sich als Change Agent.
  - Aktualisierung des Rollenverständnisses

### **3.3.2 *Intellektuelles Vermögen versus Bilanz-Kapital***

Neben dem Bilanzkapital als Unternehmenswert<sup>32</sup> gibt es das intellektuelle Vermögen. Zu diesem gehören neben dem Human-Kapital auch das Organisationale-Kapital und das Beziehungs-Kapital. Die Begriffe Kapital und Vermögen stehen grundsätzlich für

<sup>32</sup> Mertens, Werner, Präsentation: Investitionen in das Humankapital, 2014, Seite 2

ähnliche Phänomene, werden aber im Sprachgebrauch in der Regel unterschiedlich bewertet. Kapital ist ein Begriff der bei den meisten Menschen in den Bereich des Monetären gehört, während Vermögen auch durchaus eine weitere Bedeutung hat. Die Tabelle Nr. 2 zeigt auf, welche Definitionen bei einer Internet Recherche üblich sind.

**Tabelle 2, Definitionen von Kapital und Vermögen**

Quelle	Kapital	Vermögen
Gabler Wirtschaftslexikon	Kapital wird definiert als Produktionsfaktor neben Arbeit und Boden. <sup>33</sup>	Summe der einer Person zustehenden geldwerten Güter, Rechte und Forderungen ohne Abzug der Schulden und Verpflichtungen. <sup>34</sup>
Duden	alle Geld- und Sachwerte, die zu einer Produktion verwendet werden, die Gewinn abwirft <sup>35</sup>	(gehoben) Kraft, Fähigkeit, etwas zu tun <sup>36</sup>
Synonymik	Kapital [Nomen] bedeutet "Vermögen" Guthaben, Mittel, Vorrat, Besitz, Etat, Geld, Schatz, Substanz, Barschaft, Barvermögen, Bestand, Ersparnisse, Finanzen, Geldbesitz <sup>37</sup>	Vermögen [Nomen] bedeutet "Können" Veranlagung, Einfluss, Kunst, Befähigung, Begabung, Eignung, Fähigkeit, Qualifikation, Talent <sup>38</sup>

**Quelle: Eigendarstellung**

<sup>33</sup> Gabler Wirtschaftslexikon, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/kapital.html>, 14.03.2015

<sup>34</sup> Gabler Wirtschaftslexikon, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/vermoegen.html>, 14.03.2015

<sup>35</sup> Duden, <http://www.duden.de/rechtschreibung/Kapital>, 14.03.2015

<sup>36</sup> <http://www.duden.de/rechtschreibung/Vermoegen>, 14.03.2015

<sup>37</sup> <http://synonymik.net/kapital.html>, 14.03.2015

<sup>38</sup> <http://synonymik.net/vermoegen.html>, 14.03.2015

Umso kleiner das Unternehmen, umso höher ist das intellektuelle Vermögen eines Unternehmens. In einem Ein-Mann-Unternehmen, ist das Unternehmen ohne diesen einen Mitarbeiter nicht viel wert. Es ist zwar dann vielleicht ein Unternehmen, aber ohne diesen Menschen im Unternehmen wird das Unternehmen nichts tun können. Irgendjemand muss die Kommunikation mit der Umwelt führen und irgendjemand muss das was die Leistung des Unternehmens ist, ausführen oder ausführen lassen und dann auch abrechnen und die Steuern abführen. Auch das kann delegiert werden, aber auch das delegieren, wird ohne einen Menschen nicht gehen. Auch unter dem Aspekt der Analyse und der Steuerung eines Unternehmens ist ohne einen Menschen keine Handlung möglich!

Werfen wir einen kurzen Blick auf das Thema Analyse und Steuerung eines Unternehmens, da auch der Faktor Mensch analysiert und bewertet werden kann. Eine Frage die zu beantworten ist lautet: Wem gehört das intellektuelle Kapital? Gehört es dem Mitarbeiter (Mensch) oder dem Unternehmen (Organisation)? Die Antwort darauf ist klar. Eigentümer des intellektuellen Kapitals ist der Mensch, der es in sich trägt. Das Unternehmen nutzt das intellektuelle Kapital des Mitarbeiters und bezahlt dafür einen Zins (Gehalt, Prämie, Tantieme, Bonus, Provision, Honorar etc.). Aus diesem Grund kann nicht vom intellektuellen Kapital eines Unternehmens gesprochen werden, auch nicht von einem Humankapital, das dem Unternehmen gehört, denn weder die Menschen noch deren Potenziale gehören dem Unternehmen. Was das Unternehmen ausweisen kann, ist das zurzeit zur Verfügung stehende intellektuelle Kapital in Form von Humankapital, Beziehungskapital und Organisationales Kapital als Potenzial zur Leistungsfähigkeit des Unternehmens.

Folgende Tabelle zeigt Begriffsentsprechungen aus dem Humankapital im Vergleich zu Begriffen aus der Vermögensbilanz.

**Tabelle 3, Begriffsentsprechungen Vermögensbilanz vs. Humankapital**

<b>Vermögensbilanz</b>	<b><i>Humankapital</i></b>
<b>Kapital</b>	<b><i>Potential</i></b>
<b>Kosten</b>	<b><i>Belastungen</i></b>
<b>Substanz</b>	<b><i>Erfahrung</i></b>
<b>Rentabilität</b>	<b><i>Entwicklung</i></b>
<b>Steuer</b>	<b><i>Gemeinschaftssinn</i></b>
<b>Liquidität</b>	<b><i>Kooperation</i></b>

<b>Prozent</b>	<b>Einzelkompetenz</b>
----------------	------------------------

**Quelle: Eigendarstellung**

Es gilt jetzt neue Controlling-Instrumente zu entwickeln um die oben beschriebenen Werte zu erfassen.

Beziehungs-Kapital und Organisationales-Kapital als Bestandteile des aktuellen Unternehmenswertes ist für viele mittelständische Unternehmen ein oft unterschätzter Faktor. Die Fort- und Weiterbildungsinvestitionen werden in vielen Unternehmen als Kostenfaktoren bewertet. Richtiger wäre es diese Aufwände an Zeit und Kapital als Investition in das Humankapital zu betrachten. Der Experte des Human Capital Managements, Jac Fitz-enz, schreibt in seinem Buch, Renditefaktor Personal: „Was ein Unternehmen ist, hat Vorrang vor dem, was es macht.“ Wenn es Teil der Vision eines Unternehmens ist, langfristig erfolgreich zu sein, dann braucht es eine Lernkultur in der die Handlungskompetenz der Mitarbeiter ständig weiter entwickelt werden. <sup>39</sup>

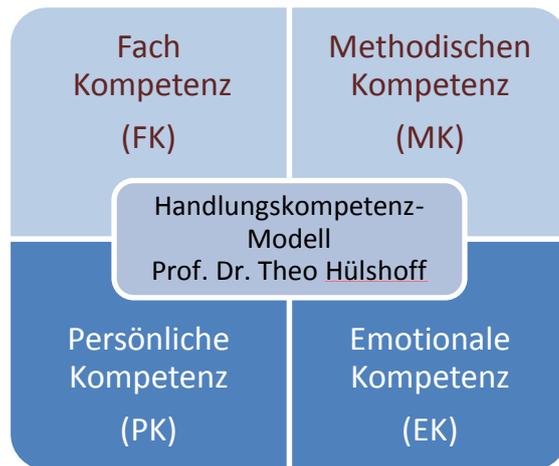
#### **Abbildung 2, Sein-Formel von Jac Fitz-enz**



**Quelle: Eigendarstellung**

Ganzheitliche Weiterbildungsmaßnahmen helfen die erforderlichen Handlungskompetenzen zu entwickeln. Die Handlungskompetenz besteht aus den vier wichtigen Kompetenzen: Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Emotionale Kompetenz und die Persönlichkeitskompetenz.

<sup>39</sup> Fitz-enz, Jac, Renditefaktor Personal, Campus 2003, Seite 274

**Abbildung 3, Handlungskompetenzmodell nach Hülshoff**

Quelle: Escola GmbH

### 3.3.3 *Entwicklungsorientiertes Projektmanagement als Tool zur Lernkulturentwicklung*

Die Projektorganisation ist neben der Aufbau- und Prozessorganisation zur dritten Säule der modernen Organisation geworden. Die Bedeutung des Projektmanagements ist mittlerweile auch bei kleinen und mittleren Betrieben gestiegen. Einige der Gründe dafür sind die starke Verkürzung der Entwicklungszyklen und die Wünsche der Kunden nach individuellen Lösungen. Innerbetrieblich mit der Perspektive auf Führung, ersetzt die Projektteam-Steuerung heute oft die klassische Linienführung (Aufbauorganisation), in der der disziplinarische Vorgesetzte die Arbeitsanweisungen gibt, steuert und überwacht.

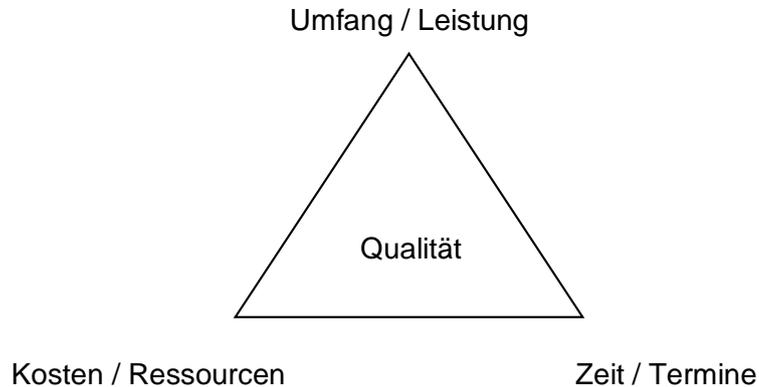
„Ein Projekt ist ein zeitlich begrenztes Vorhaben mit dem Ziel, ein einmaliges Produkt, eine Dienstleistung oder ein Ergebnis zu schaffen“.<sup>40</sup>

Die Ansätze des Projektmanagements können genutzt werden um im Unternehmen einmalige Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln oder zu erbringen. Dabei werden auf der Methoden-Ebene die Techniken, Tools, Konzepte, Praktiken und Ansätze des Projektmanagements eingesetzt, um die Anforderungen der Projekte zu erfüllen.

<sup>40</sup> Steckelberg, Alexander V.: Kurzeinführung PM im Studienmodul GL 2, 2012, S. 2 Quelle: PMBOK®, 4. 2008

Das Projektmanagement-Dreieck nach Steckelberg<sup>41</sup> kommt dabei voll zum Tragen.

**Abbildung 4, Projektmanagement-Dreieck nach Steckelberg**



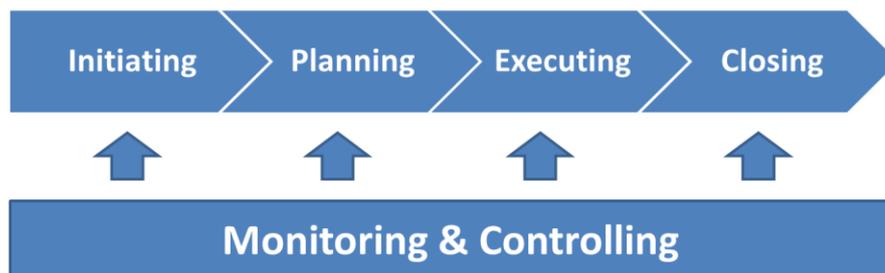
**Quelle: Eigendarstellung**

Umfang und Leistung eines Projektes müssen sehr konkret definiert werden. Hierzu dienen Kennzahlen, wie z.B. Fehltage, ROI oder auch EBIT. Dementsprechend werden auch die Kosten (Budget) für das Projekt sehr genau definiert. Bereits in der Auftragsklärung werden alle Kriterien des Projektmanagement-Dreiecks durch den Projektmanager mit dem Auftraggeber definiert und geschätzt.

### 3.3.3.1 Die 5 Prozessgruppen eines Projekts am Beispiel eines IW-Prozesses

Der PMBOK® Guide teilt Prozesse des Projektmanagements in fünf Prozessgruppen auf.

**Abbildung 5, Fünf Projektgruppen nach dem PMBOK® Guide**



**Quelle: Eigendarstellung**

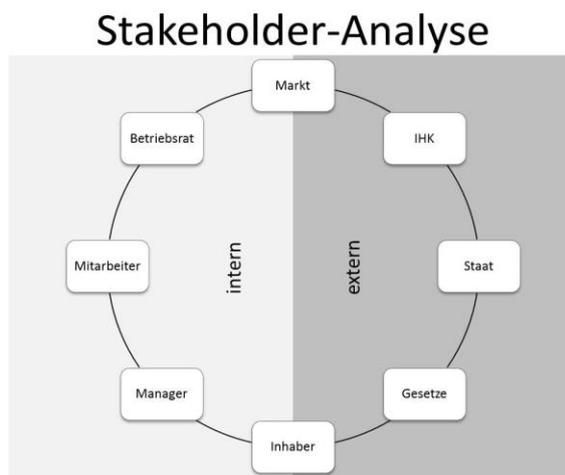
<sup>41</sup> Steckelberg, Alexander V.: Kurzeinführung PM im Studienmodul GL 2, 2012, S. 2 Quelle: PMBOK®, 4. 2008

Nachfolgend werden am Beispiel der Initialisierung eines internen Wachstumsprozesses die fünf Projektgruppen nach dem PMBOK® Guide im Einzelnen beschrieben.

### Initiierung (Initiating)

Am Anfang eines IW-Prozesses steht in der Regel die Auftragsklärung durch den Berater mit dem verantwortlichen Auftraggeber beim Kunden. In der Regel wird ein IW-Prozess direkt von der Geschäftsführung (Inhaber, Aufsichtsrat o.ä.) beauftragt. Erst nach dem der Auftrag tatsächlich erteilt ist, beginnt die Entwicklung des Projektauftrags. Die sich hier zu stellenden Fragen lauten z.B.: Wie viel Arbeit wird in die einzelnen Projektgruppen investiert? Welche Pflichten und Rechte werden definiert? Welche Ressourcen (Zeit, Geld, Personen) werden benötigt? Danach erfolgt die Stakeholder Analyse. Wenn alle möglichen Projektbeteiligten und -betroffenen (Stakeholder) identifiziert sind, können auch die einzelnen verantwortlichen Personen benannt werden. Es wird definiert wer beim Kunden (das beauftragende Unternehmen) die verantwortliche Person (Auftraggeber oder Schirmherr) ist. Idealerweise ist dies eine Person die zur Geschäftsführung gehört und somit über die Entscheidungs- und Budgetvollmacht verfügt. Auf Seiten der ESCOLA GmbH entscheidet der Kundenmanager ob er selbst die Funktion des Projektmanagers übernimmt oder an einen erfahrenen Berater delegiert.

### Abbildung 6, Stakeholder-Analyse



Quelle: Eigendarstellung

### Planung (Planning)

Erst nach Auftragserteilung, in der Phase der Planung, werden eine möglichst genaue Kosten-Kalkulation und eine Zeitplanung der einzelnen Projektphasen erstellt. Der Angebots-Manager erstellt dann ein Angebot für den IW-Prozess.

**Aufgaben der Planung**

- Projektmanagementplan entwickeln
- Inhalt und Umfang des Projektes definieren
- Projektstrukturplan erstellen
- Vorgänge festlegen
- Vorgangsfolge festlegen
- Ressourcen für Vorgänge schätzen
- Terminplan entwickeln
- Kosten schätzen
- Budget festlegen
- Qualität planen
- Personalbedarf entwickeln
- Kommunikation planen
- Risikomanagement planen
- Risiken identifizieren
- Qualitative Risikoanalyse durchführen
- Risikobewältigung planen
- Beschaffung planen

Hilfreiche Fragen in dieser Prozessgruppe sind z.B.:

- Welche Techniken, Tools, Konzepte, Praktiken und Ansätze des Projektmanagements sind für das weitere Vorgehen angemessen?
- Wie viel Zeit wird für die einzelnen Vorgänge benötigt?
- Welche Aufgaben werden in welcher Reihenfolge von wem durchgeführt?
- Welche Ressourcen werden für die einzelnen Projektphasen benötigt?
- Können einzelne Vorgänge oder Aufgaben in den Projektphasen parallel durchgeführt werden?
- In welcher Reihenfolge müssen die einzelnen Vorgänge durchgeführt werden?
- Welches inhaltliche Know-how wird benötigt?
- Welche Kompetenzen können in diesem Projekt entwickelt werden?
- Welche Potenziale können sich in diesem Projekt entwickeln?

**Ausführung (Executing)**

- Projektgruppe lenken und managen
- Qualitätssicherung durchführen
- Projektteam zusammenstellen (auf ausgewogene Mischung unterschiedlicher Potenziale und Kompetenzen achten)
- Projektteam entwickeln (Ziel ist Entwicklung, nicht funktionieren)

- Informationen verteilen
- Stakeholder-Erwartungen managen
- Beschaffung durchführen

#### **Überwachung und Steuerung (Monitoring & Controlling)**

- Projektarbeit überwachen und steuern
- Integrierte Änderungssteuerung durchführen
- Inhalt und Umfang verifizieren und steuern
- Terminplan steuern
- Kosten steuern
- Qualitätslenkung durchführen
- Lernerfahrungen evaluieren und dokumentieren
- Projektleistung berichten
- Risiken überwachen und steuern
- Beschaffung überwachen und steuern

#### **Abschluss (Closing)**

- Projekt oder Phase abschließen
- Beschaffung abschließen
- Dokumentation der Lernerfahrungen erstellen und die Ergebnisse angemessen an die Stakeholder kommunizieren

#### 3.3.3.2 Fazit zu Analysieren und Steuern

Der Blickwinkel aus dem Analysieren und Steuern verdeutlicht die Notwendigkeit von Gruppierung und Strukturierung von ergebnisorientiertem Handeln. Diese Notwendigkeit ist in jedem Unternehmen gegeben. Ergebnisorientiertes Handeln als Lernendes Handeln schafft eine Kultur in der Neugier und Offenheit zwei elementare Werte sind. Eine Lernkultur kann nicht entwickelt oder implementiert werden. Eine Lernkultur ist etwas, was durch geeignete Rahmenbedingungen entsteht. Ähnlich wie in der Natur. Ohne Samen, keine Pflanze. Samen ohne geeignete Rahmenbedingungen ergibt noch keine Pflanze. Erst wenn der Samen auf „fruchtbaren“ Boden fällt, wächst die Pflanze. Der Mensch als Mitarbeiter ist in dieser Analogie der Samen und das Unternehmen der fruchtbare Boden.

Die Dissertation von Dr. Steckelberg hat eindrücklich dargelegt „... welche *Potenziale* sich im System des >Project Management Body of Knowledge (PMBOK®)< zur Stär-

kung der Lernkultur im Unternehmen als Ergebnis einer umfassenden, theoriegeleitenden Analyse ...<sup>42</sup> verbergen und praktische Anregungen für das Management geben. Über den Menschen im Unternehmen zu schreiben bedeutet auch die Prozesse zu beschreiben wie menschliches Potenzial, durch am Menschen orientierte Prozesse, gefördert werden kann. Das entwicklungsorientierte Projektmanagement hat den Ansatz des Lernen und Entwickelns der Beteiligten im Blick. Das bedeutet, das Projekt ist dann erfolgreich, wenn es zu neuen Erkenntnissen und neuen Fähigkeiten führt. Steckelberg legt durch seine Argumentation dar, dass eine Organisation, die eine lernende Kultur (Schein 2004) hat, auch eine lernende Organisation (Senge 2006) ist. Nach Steckelberg, ist Lernkultur ein Teil der Unternehmenskultur, die im einzelnen Menschen beginnt und dazu führt, dass die Anpassung der Organisation an die Umwelt für das Überleben und für das Erreichen der unternehmerischen Ziele sorgt.

- „1. Lernen eines Menschen ist die Entfaltung seiner Potenziale, Stärkung und Entwicklung seiner Handlungskompetenzen (Individueller Kontext)
2. Organisationales Lernen ist die Veränderung sowie die Anpassung der Organisation an die Umwelt und sichert das Überleben und den unternehmerischen Erfolg (Organisationaler Kontext)
3. Lernkultur ist ein Teil der Unternehmenskultur, der das Lernen im individuellen Kontext und als Folge das Lernen im organisationalen Kontext ermöglicht.“<sup>43</sup>

Wenn davon ausgegangen wird, dass der Mensch sich entwickeln möchte und das Entwicklung und Lernen zusammen stattfinden, ist das entwicklungsorientierte Projektmanagement unter Nutzung der Ideen, Methoden, Praktiken, Tools und Konzepte des Project Management Body of Knowledge (PMBOK®) eine Chance für den Menschen im Unternehmen, durch Erfahrung zu Erkenntnis über sich und die Organisation zu gelangen.

---

<sup>42</sup> Steckelberg, Alexander V., Stärkung der Lernkultur in Unternehmen, 2011, Seite VIII und IX

<sup>43</sup> Ebd. Seite 9

## 4 Werte- und Menschenbild als Nährboden der Lernkultur

Die Grenzen des Wachstums wurden bereits mehrfach untersucht und es gibt den Konsens, dass unendlicher wirtschaftliches Wachstum nicht möglich ist.

1. Die Natur als Vorbild nehmend, wächst alles nach seiner Art, aber nichts ins Unendliche.
2. Die Psyche als Vorbild nehmen: Erkenntnis wächst mit der Erfahrung, kein Mensch kann alle Erfahrungen machen, die möglich sind.
3. Die Ökonomie als Vorbild nehmen, bedeutet, verstehen das es in allen Wirtschaftszweigen die Tendenz gibt, Monopole zu verhindern, weil kein Unternehmen in der Lage ist den gesamten Markt zu bedienen und sich weiter zu entwickeln ohne den Wettbewerb und ohne andere Marktteilnehmer, die durch ihre Leistung den Antrieb für Weiterentwicklung liefern.

Grenzen der Entwicklung sind vielleicht im Physischen, nicht im Psychischen. Die möglichen Gedanken, die ein Mensch haben kann, gehen in die Unendlichkeit.

Die drei unterschiedlichen Blickwinkel auf den Menschen im Unternehmen zeigen auf, das der Mensch als Individuum einzigartig ist.

Die Interaktion zwischen Menschen ist gekennzeichnet durch das interagieren zweier einzigartiger Menschen, die in einem einzigartigen Moment versuchen, sich gegenseitig zu verständigen.

Der Kontext in dem das passiert ist das Unternehmen. In diesem Unternehmen haben die Menschen unterschiedliche Rollen und Aufgaben. Der Mensch im Unternehmen braucht ein Verständnis für seine Aufgaben und für seine Rolle. Hierbei gibt es die Gefahr einer Überidentifizierung mit der Rolle und der Verlust des Selbstbildes als Mensch. Der Rolleninhaber in einem Unternehmen ist auch immer und vor allem ein Mensch. Im betrieblichen Alltag wird diese Wahrheit gerne ignoriert, vor allem wenn das Bewusstsein über das eigene Menschenbild unbewusst ist.

Ein richtiges Menschenbild gibt es ebenso nicht, wie ein falsches Menschenbild. Die fünf Menschenbilder die in dieser Arbeit beschrieben werden, sollen veranschaulichen welche Vielfalt es gibt und welche Herausforderungen und Konsequenzen sie haben. Nachfolgende Tabelle soll Unterschiede aufzeigen zwischen den fünf Menschenbildern:

**Tabelle 4, Menschenbilder im Vergleich**

<b>Christliches Menschenbild</b>	<b>Homo-oekonomi-cus-Menschenbild</b>	<b>Behavioristi-sches Men-schenbild</b>	<b>Humanisti-sches Men-schenbild</b>	<b>Homo coopera-tivus Menschen-bild</b>
Der Mitarbei-ter ist klug und entschei-det auf Basis von Wissen und Erfah-rung	Mitarbeiter müssen in-formiert werden	Das Verhalten des Mitarbeiters wird durch Lob verstärkt oder durch Bestra-fung ge-schwächt	Der Mitarbeiter wird vom Un-ternehmen als ganzheitliches Wesen wahr-genommen, mit all seinen Bedürfnissen	Der Mitarbeiter muss durch so-zial-ökonomische Faktoren wie An-erkennung und Bezahlung ge-steuert werden
Mitarbeiter müssen Ge-recht und würdig be-handelt wer-den	Mitarbeiter können durch Leis-tungsan-reize moti-viert werden	Mitarbeiter kön-nen durch Ver-haltenstrainings so geschult wer-den, dass diese ihre Aufgaben gut erfüllen	Feedback wird als Führungs-instrument ein-gesetzt, damit der Mit-arbeiter sein Selbstkonzept weiterentwi-ckelt	Ökologische Leit-planken führen den Mitarbeiter zu einer kooperati-ven Denk- und Handlungsweise
Der Mitar-beite ist mu-tig und spricht Stö-rungen offen und Respekt voll an	Mitarbeiter können mit logischen Argumenten überzeugt werden	Personalaus-wahl spielt kaum eine Rolle, jeder kann jedes Ver-halten erlernen	Personalent-wicklung spielt eine große Rolle, die Ent-wicklung der Mitarbeiter wird durch ent-sprechende Angebote un-terstützt	Personalentwick-lung spielt eine untergeordnete Rolle, die guten und die schlech-ten Potenziale der Mitarbeiter werden gesteuert durch klare posi-tive und negative Anreize

Der Mitarbeiter, die Führungskräfte und die Inhaber gehen maßvoll mit den Ressourcen um, nach innen und nach Außen	Mitarbeiter sind berechenbare Wirtschaftsfaktoren	Das Unternehmen und die Führungskraft dürfen vom Mitarbeiter erwarten, dass er sein Verhalten ändert. Hierzu werden Trainings oder Coachings genutzt	Führungskräfte müssen über Gesprächsführungskompetenzen verfügen, um den Mitarbeiter entsprechend zu begleiten	Das Unternehmen geht davon aus, dass der Mensch zur Kooperation hin entwickelt werden kann wenn er erkennt das er dadurch Vorteile hat
--	---	--	--	--

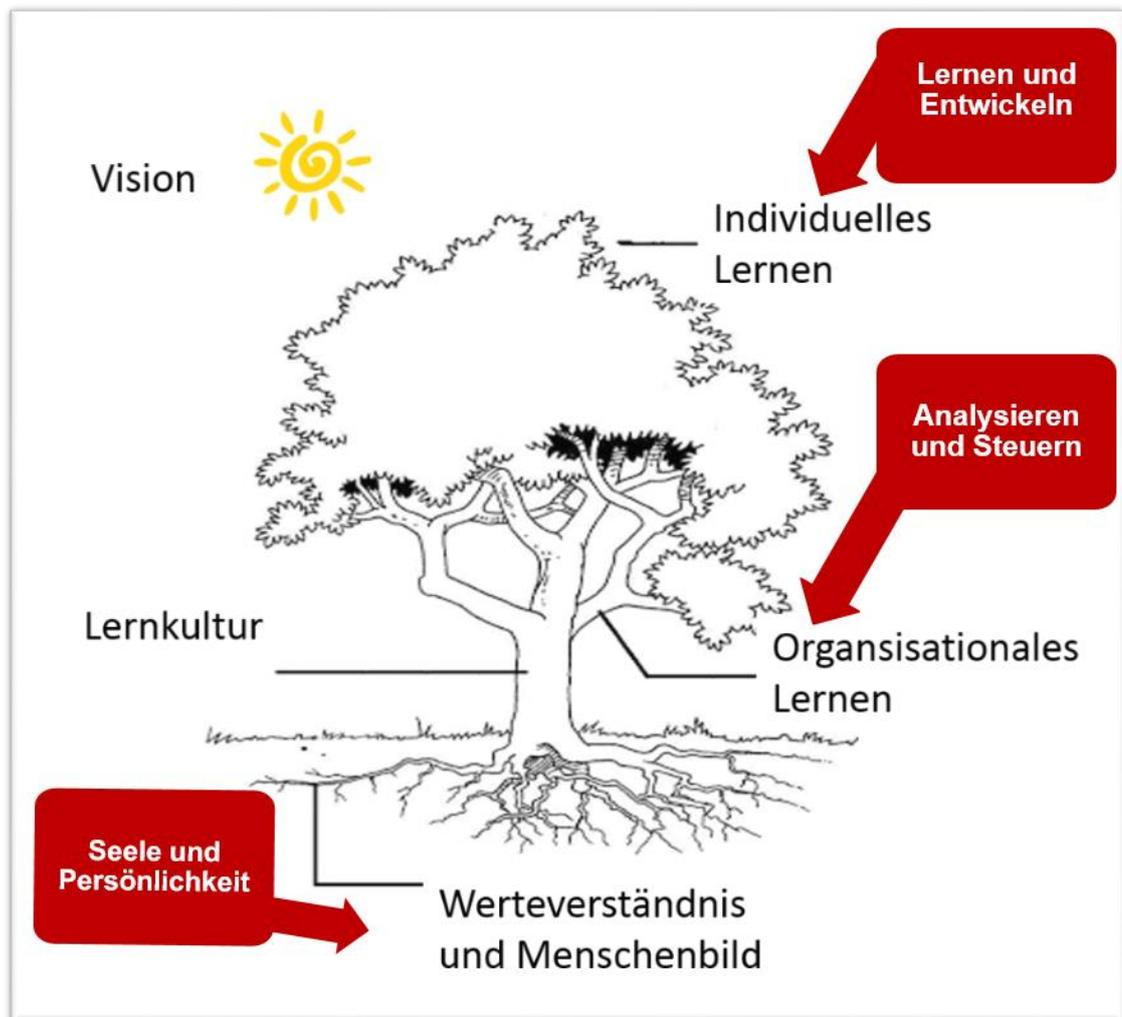
**Quelle: Eigendarstellung**

Das Wertverständnis und das Menschenbild eines Unternehmens ist der Nährboden für die Entwicklung des Unternehmens. Steckelberg beschreibt Lernkultur als ein Baum, bei dem der Stamm das organisationale Lernen und die Äste und Blätter das individuelle Lernen repräsentieren. Dieses Bild könnte ergänzt werden durch eine Vision für das Unternehmen, das wie die Sonne wirkt und dem Baum beim Wachsen eine Orientierung gibt. Die Jahreszeiten repräsentiert dabei das auf und ab in der Entwicklung eines Unternehmens. Ein Sturm, eine Dürre oder eine Überschwemmung hinterlassen bei einem Baum erkennbare Zeichen. Diese Zeichen sind bei einem Unternehmen die Reaktionen auf die Umweltbedingungen, wie Kunden, Mitbewerber, Konjunktur und staatliche oder sonstige institutionelle Anforderungen an das Unternehmen.

#### **4.1 Fazit der Studienarbeit**

Die Lernkultur kann nicht direkt hergestellt werden. Lernkultur entsteht auf dem Nährboden von Werteverständnis und Menschenbild und entwickelt sich hin zur Vision des Unternehmens. Damit die im Menschen innenwohnenden Kräfte frei gesetzt werden, ist es wichtig, dass die Vision des Unternehmens die Werte und das Bild vom Menschen stimmig repräsentiert. Durch die Entwicklung der Menschen (Individuelles Lernen) im Unternehmen entwickelt sich das Unternehmen (Organisationales Lernen) ganz natürlich mit.

Abbildung 7, Unternehmensentwicklungsbaum



Quelle: Eigene Darstellung

## Quellenverzeichnis

- Aristoteles [2003], Nikomachische Ethik, Reclam Verlag, Stuttgart, Bibliographisch ergänzte Ausgabe
- Buchholz, Liane [2013], Strategisches Controlling: Grundlagen – Instrumente – Konzepte, Springer Fachmedien, Wiesbaden, 2. Auflage
- Boos, Frank; Mitterer, Gerald [2014], Einführung in das systemische Management, Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg
- cducsu.de: Artikel: Wohlstand ist eine Grundlage, aber kein Leitbild für Lebensgestaltung, <https://www.cducsu.de/themen/demografie/wohlstand-ist-eine-grundlage-aber-kein-leitbild-fuer-lebensgestaltung> [abgerufen 03.03.2015]
- Damasio, Antonio R. [2004], Ich fühle also bin ich – Die Entschlüsselung des Bewusstseins, List Verlag, Berlin, 5. Auflage
- Deutscher Bundestag: Drucksache 17/ 13731, Entschließungsantrag zu der Beratung des Schlussberichts der Enquete-Kommission „Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität – Wege zu nachhaltigem Wirtschaften und gesellschaftlichem Fortschritt in der Sozialen Marktwirtschaft, 17. Wahlperiode, 2013, Seite 1, <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/17/137/1713731.pdf> [abgerufen 06.04.2015]
- Duden: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Kapital>, und <http://www.duden.de/rechtschreibung/Vermoegen>, [Abgerufen 14.03.2015]
- Fitz-enz, Jac [2003], Renditefaktor Personal, Campus Verlag Frankfurt/New York
- Gabler Wirtschaftslexikon: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/kapital.html>, und <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/vermoegen.html>, [abgerufen 14.03.2015]
- International Group of Controlling (IGC): <http://www.igc-controlling.org/DE/index.php>, [abgerufen 12.03.2015]
- Kant, Immanuel [2010], Kritik der praktischen Vernunft, Reclam Verlag, Stuttgart,
- Kant, Immanuel [2009], Kritik der reinen Vernunft, Reclam Verlag, Stuttgart,
- Maturana Humberto R.; Varela, Francisco J.[2012], Der Baum der Erkenntnis – Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens, Fischer Taschenbuch Verlag, 5. Auflage
- Mertens, Werner [2014], Präsentation von GL 10 Finanzmanagement: Investitionen in das Humankapital
- Nauendorf, Wolfgang [2004], Total Quality Management als Vertrauensmanagement, Rainer Hampp Verlag, München und Mering
- Negri, Christoph [2010]: Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung, Springer-Verlag Berlin Heidelberg
- Piper, Josef [2010], Über das christliche Menschenbild, Johannes Verlag Einsiedeln, Freiburg, 3. Auflage
- Rogal, Holger [2012], Nachhaltige Ökonomie – Ökonomische Theorie und Praxis einer Nachhaltigen Entwicklung, Metropolis-Verlag, Marburg
- Roth, Gerhard; Strüber, Nicole [2014], Wie das Gehirn die Seele macht, Klett-Cotta, Stuttgart
- Roth, Gerhard, Strüber, Nicole: Interview im Deutschlandradio Kultur, Thema: Hirnforschung, Die Seele sitzt im Kopf, [http://www.deutschlandradiokultur.de/hirnforschung-die-seele-sitzt-im-kopf.1270.de.html?dram:article\\_id=298553](http://www.deutschlandradiokultur.de/hirnforschung-die-seele-sitzt-im-kopf.1270.de.html?dram:article_id=298553) [abgerufen 11.03.2015]

Schein, Edgar H. [2010], Prozessberatung für die Organisation der Zukunft, EHP-Verlag Andreas Kohlhage, Bergisch Gladbach, 3. Auflage

Senge, Peter M. [2011], Die fünfte Disziplin, Kunst und Praxis der lernenden Organisation, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 11. völlig überarbeitete und aktualisierte Auflage

Steckelberg, Alexander V. [2011], Stärkung der Lernkultur in Unternehmen, Gabler, Wiesbaden

Steckelberg, Alexander V. [2012], Präsentation Kurzeinführung PM im Studienmodul GL 2

Synonymik.net: <http://synonymik.net/kapital.html> und <http://synonymik.net/vermoe-gen.html> [abgerufen 14.03.2015]

Tagesspiegel.de: Artikel: Arbeitsräume – Ort der Ideen, 2014, <http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/arbeitsraeume-ort-der-ideen/11340740.html>, abgerufen [abgerufen 08.03.2015]