



Standpunkt: „Der Mensch steht im Mittelpunkt“

Mensch im Mittelpunkt; Inflation einer Metapher; Mißbrauch als Slogan; Gebrauch als Programm

Die Metapher „Mensch im Mittelpunkt“ liefert bei der entsprechenden Google-Suche im Web mehrere 10.000 Treffer. Davon beziehen sich etwa mehrere 1.000 Treffer auf diese Formulierung im Leitbild / in der Philosophie / im Auftrag / in der Geschichte eines Unternehmens oder einer Organisation. Nicht nur bei Dienstleistungen unmittelbar am Menschen, sondern auch bei Produkten für Menschen wird diese Metapher immer häufiger zitiert.

Typische und häufige Interpretationen der Metapher lauten:

- Der Mensch steht im Mittelpunkt des Unternehmens.
- Der Mensch steht im Mittelpunkt der Entscheidungen und der Handlungen des Unternehmens.
- Der Mensch ist das Maß aller Dinge.
- Der Kunde ist Mensch; der Mitarbeiter ist Mensch.

Diese Häufung macht glauben, die Mehrzahl der Unternehmen und Organisationen hätten den Menschen zum Wichtigsten erklärt, um den sich als Mittelpunkt wirklich und ernsthaft alles dreht, um die Metapher weiter zu interpretieren.

Die Theorie des Mittelpunkts

Der „Mensch im Mittelpunkt“ ist etwas Grundsätzliches, was man gerne dem Bereich der Theorie zuordnet. Das findet sich in der Beobachtung wieder, die Metapher in den „großen Begriffen“ des Unternehmens, wie der Kultur, der Philosophie und der Vision aufzunehmen.

Die Praxis des Mittelpunkts

Der „Mensch am Rande“ blickt auf die Zahlen im Mittelpunkt. Diese Metapher, die nicht in den „großen Begriffen“ des Unternehmens, wie der Kultur, der Philosophie und der Vision aufgenommen ist, ist eine Beobachtung aus der

Praxis. Ziele im Unternehmen sind harte Fakten, die mit Zahlen bewerten werden. Entscheidungen beruhen auf dem Vergleich von harten Fakten und damit von Zahlen. Das Paradigma „nur was mit Zahlen gemessen werden kann, kann gemanagt werden“ rückt sie Zahlen in den Mittelpunkt und den Menschen an den Rand.

Mittelpunkt: Metapher und sonst gar nichts?

Der „Mensch im Mittelpunkt“ ist aber eine zu schöne Metapher, um sie als völlige Unwahrheit oder Lüge abzutun. Es gibt wohl den Mißbrauch der Metapher als reiner Slogan. Es gibt aber auch den Gebrauch der Metapher Programm.

Zunächst ist diese Metapher nichts anderes als eine unbestimmte Ortsbestimmung eines Ortes ohne geografische Koordinaten.

- Wo ist der Mittelpunkt Punkt?
- Wovon ist der Mittelpunkt Mittelpunkt?
- Was hat der Mensch im Mittelpunkt davon der Mensch im Mittelpunkt zu sein?
- Was hat das Unternehmen davon, wenn der Mensch im Mittelpunkt ist?
- Was hat der Kunde davon, wenn der Mensch im Mittelpunkt ist?

Die Fragen stellt niemand. Die Antworten gibt niemand.

Mittelpunkt: virtueller Ort, magischer Ort, oder Un-Ort?

Der Mittelpunkt für den Menschen als Ort, was auch immer er ist und wo auch immer er ist, ist eine individuelle und Sache.

Der Mittelpunkt für den Menschen als Ort ist also weniger ein geografischer Ort, als ein gefühlter Ort.

Der Mittelpunkt für den Menschen als Ort ist ein Raum, in dem Werte gelten. Diese Werte sind ein ausgewogenes System von materiellen und immateriellen Werten. Zu den materiellen Werten gehören durchaus auch finanzielle Werte. Finanzielle Werte und materielle sind weitgehend konvertierbar im Gegensatz zu immateriellen Werten. Ein System von Werten, das lediglich aus immateriellen oder finanziellen Werten besteht, ist – wie die Krise zeigt – offenbar nicht stabil und bietet dem Menschen keinen Mittelpunkt. Ein



System von Werten, daß nur aus immateriellen Werten besteht, ist eine unrealistische Utopie und bietet dem Menschen ebenfalls keinen Mittelpunkt.

Die Lösung des Mittelpunktproblems

In allen Unternehmen gibt es materielle und immaterielle Werte. Die Beachtung, die materiellen Werten und immateriellen Werten gebracht wird, ist höchst unterschiedlich.

Materielle (und finanzielle) Werte entstehen nicht von selbst. Sie stehen am Ende einer Wirkungskette. Immaterielle Werte stehen am Anfang dieser Wirkungskette.

Die immateriellen Werte beruhen auf Potenzialen der Menschen. Es gibt individuelle, von Einzelnen getragene Potenziale, wie die Kompetenz, etwas Bestimmtes tun zu können und die Motivation, etwas Bestimmtes tun zu wollen. Es gibt kollektive, von Vielen getragene Potenziale, wie das Verhalten untereinander und gegenüber Dritten bei einem bestimmten Tun.

Diese Potenziale, die auf einzelne und auf viele Menschen bezogen sind, können entwickelt werden. Die Potenziale sind immaterielle Werte. Die Entwicklung setzt diese Potenziale frei und schafft damit immaterielle Werte.

Diese immateriellen Werte aus der Kompetenz, der Motivation und dem Verhalten der Menschen als Mitarbeiter des Unternehmens bestimmen die Kultur. Sie sind nicht ausschließlich die Kultur. Zur Kultur gehören auch die materiellen Werte, die nicht mehr auf einzelne und auf viele Menschen oder Personen bezogen sind, sondern auf Sachen.

In dieser Kulturperspektive auf das Unternehmen steht der Mensch im Mittelpunkt von Werten aller Art.

Die Ursache-Wirkungs-Kette von immateriellen und materiellen Werten bedeutet einen Gegensatz zwischen den Menschen am Anfang der Kette und den Zahlen am Ende der Kette. Der Mittelpunkt ist dort, worauf im Unternehmen der Schwerpunkt liegt. Ist der „Mensch im Mittelpunkt“, dann wird er entsprechend geführt. Ist die „Zahl im Mittelpunkt“, dann wird sie entsprechend gesteuert.

Wie wird der Mensch in den Mittelpunkt gestellt?

Nachdem der Gegensatz im Unternehmen zwischen Menschen und Zahlen als eine Ursachen-Wirkungs-Kette von den Menschen zu den Zahlen erkannt ist, gibt es keinen Grund, den Menschen nicht in den Mittelpunkt zu stellen. Ergebnisse in Form von Zahlen benötigen Menschen, die mit bestimmten Kompetenzen, mit bestimmter Motivation und mit bestimmtem Verhalten Entscheidungen treffen und Handlungen vollziehen.

Diese bestimmten Kompetenzen, die bestimmte Motivation, das bestimmte Verhalten werden durch Zustände und nicht durch Zahlen beschrieben und bewertet.

Wenn „wirklich“ Zahlen verändert werden sollen, dann müssen „ursächlich“ Zustände verändert werden. Zahlen allein zu verändern, geht nur begrenzt. Diese Veränderungen der Zustände betreffen die Menschen direkt und unmittelbar. Diese Veränderungen der Zustände beginnen beim Menschen.

Diese Veränderungen sind nichts anderes, wie die Entwicklung der Potenziale der Menschen.

Lösung mit Methode

Es geht darum, die Potenziale der Mitarbeiter so zu entwickeln, daß das Unternehmen die Gesamtheit seiner Ziele erreicht. Das sind materielle und finanzielle, sowie immaterielle Ziele. Immaterielle Ziele sind Ziele des normativen und des strategischen Bereichs – entsprechend der Definitionen des St. Galler Management Modells. Dort liegen die Ursachen für das Erreichen materieller (Stückzahlen oder Volumenmengen) und insbesondere finanzieller Ziele (Umsätze, Gewinne und Renditen).

Für das Management eines solchen ganzheitlichen Zielsystems mit dem Menschen als Mittel- und Ausgangspunkt bietet sich die Führungslösung Leadership Intelligence® an.