

Die Humanökologische Organisation
–
**nachhaltige, humanökologische
Unternehmensführung**

Masterarbeit

für die MBA Ausbildung Health Care Management

Wien, am 10. Dezember 2006

Dr.ⁱⁿ Irene Kloimüller
i.kloimueller@ibg.co.at
mobile: 0699 104 00 755

Vorwort

Bereits während meiner Schul- und Studienzeit habe ich - angeregt durch zwei große Projekte, durch welche die Umweltschutzbewegung in Österreich einen starken Aufschwung erlebt hatte, nämlich Zwentendorf (Anti- Atombewegung) und Hainburg (Wasserkraft bzw. Rettung der Au) - meinen persönlichen Zugang zur Ökologie bzw. Umweltschutzbewegung gefunden. Unmittelbar nach der Gründung des Österreichischen Ökologie Institutes (1985) wurde ich freie Mitarbeiterin des Institutes und habe an zahlreichen Projekten in den Bereichen „Ökologie- Nahrung –Ernährung – Gesundheit“ mitgearbeitet und auch diverse Auftragsarbeiten bzw. Publikationen zu diesem Themenkreis erstellt.

Nach meinem Medizinstudium bin ich zunächst in die Betriebliche Gesundheitsförderung eingestiegen und habe im Jahr 1995 das Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung – IBG Österreich mitbegründet.

Meine Tätigkeitsschwerpunkte innerhalb der betrieblichen Gesundheitsförderung waren von Anfang an das Älterwerden im Arbeitsprozess und die Bedeutung und Entwicklung von „Sinn in der Arbeit“ (dies wiederum geprägt durch meine Ausbildung zur Existenzanalytikerin und Logotherapeutin).

Seit mehr als 5 Jahren beschäftige ich mich in meiner Beratungstätigkeit für Unternehmen und im Rahmen meines Produktschwerpunkts der „Generationenbalance“ fast ausschließlich mit Themen der nachhaltigen Personalentwicklung und ihrer Schnittstelle zur Organisationsentwicklung. Hier vor allem in jenen Bereichen innerhalb derer bestimmende Rahmen und Strukturen für die Integration und Entwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gesetzt werden.

Durch die Masterarbeit „Die Humanökologische Organisation –nachhaltige, humanökologische Unternehmensführung“ schließt sich für mich persönlich ein Kreis, und mit dem Erstellen auch ein lang gehegter Gedanke, mich einerseits theoretisch mit den Konzepten der Humanökologie und der Schnittstelle Organisation und den Ansätzen von Nachhaltigkeit auseinander zusetzen. Auf der anderen Seite möchte ich

Humanökologische Organisation

meine Erfahrungen aus der Beratung zu dem ausgewählten Themenspektrum gezielt reflektieren und strukturieren und mich so wieder in das Spannungsfeld von Theorie und Praxis begeben.

Bedingt durch meinen spezifischen Werdegang und Zugang zu dem Themenkomplex habe ich versucht in dieser Arbeit eine – aus meiner Sicht - „optimale humanökologische Organisation“ zu beschreiben. Diese Organisation ist in Europa vor dem Hintergrund der bestehenden demografischen Entwicklung operativ tätig und geht mit ihren Humanressourcen humanökologisch im Sinne einer nachhaltigen (dynamischen) Verankerung in den Arbeitsprozess um.

Ich beschreibe vor Haltungen, Fertigkeiten und Prinzipien von humanökologischen orientierten Führungskräften, und Kriterien zur Implementierung einer humanökologischen Organisation.

Inhaltsverzeichnis

1. Executive Summary	s 5-7
2. Einleitung	s 8-9
3. Die Wurzeln der Humanökologischen Organisation	s 10-24
3.1. Die Humanökologie als Wissenschaft	s 10
3.2. Das Konzept der Nachhaltigkeit	s 16
3.3. Die Existenzanalyse – Unternehmen durch Sinn führen	s 20
4. Die humanökologische Organisation	s 25- 60
4.1. Einführung in die humanökologische Organisation	s 25
4.2. Der Mensch rückt wieder in den Mittelpunkt	s 28
4.3. Humanökologische Führungsprinzipien (Ethik, Haltung, Ausbildung, Verhalten)	s 33
4.3.1. Nachhaltige Personalentwicklung - ArbeitsVermögen vom Berufseintritt bis zum Pensionsantritt sichern	s 46
4.4. Humanökologische Strukturen und Prozesse in Organisationen und die Integration in bestehende Managementstrukturen	s 56
5. Implementierung des humanökologischen Organisationsmodells	s 61- 70
5.1. Humanökologische Grundhaltung als Wertebasis von Managementsystemen	s 61
5.2. Implementierung der humanökologischen Organisation an Hand des EFQM Modells	s 64
5.3. Bewertungsmodelle zur Humanökologie	s 70
6. Literatur	s 72-74
7. Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen	s 75

1. Executive Summary

Überall dort, wo Menschen zusammenarbeiten, zusammenkommen, zusammenleben oder zusammenlernen, entstehen Systeme, die sich einerseits eigenständig entwickeln und leben, andererseits aber auch geführt und gestaltet werden. Die Haltung und Einstellung der Führung hat einen wesentlichen Einfluss auf die Menschen in diesen Systemen und Organisationen.

Die humanökologische Organisation wird von der Wertehaltung einer Führung, die ethisch-sozial den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber wertschätzend, wirtschaftlich und ökologisch weitsichtig handelt, maßgeblich geprägt. Ihre Vision und Zielsetzung ist es, ein erfolgreiches und nachhaltiges Unternehmen zu etablieren, in dem Menschen gut und gerne lange arbeiten können und wollen. Persönliche Weiterentwicklung und Eigenreflexion gehören zur Grundhaltung einer humanökologischen Führung. Die Kultur einer humanökologischen Organisation ist von dieser „seelvollen“ Unternehmensleitung bestimmt, die Sinn als Wert an der Unternehmensspitze sieht, welche zu sinnvollen Arbeitsplätzen mit sinnvollen Tätigkeiten führt. Eine beseelte Organisation schenkt der gesamten Umgebung Aufmerksamkeit und Respekt, dazu gehören die Menschen in ihr, die Kunden und die Umwelt.

Die Eckpfeiler einer klassischen nachhaltigen Organisation werden durch die Triade ökologisch, ökonomisch und sozial gerecht in den Bereichen Management, Prozesse und Ergebnisse definiert.

Mein humanökologisches Modell unterscheidet sich in mehrfacher Hinsicht vom klassischen Nachhaltigkeitsmodell:

- 1) Es werden die Kriterien für die Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales primär aus Sicht der Führung/des Managements (und nicht wie in Nachhaltigkeits-Audits auch für Prozesse und Ergebnisse) definiert . Diese Führung ist humanökologisch orientiert.
- 2) Es wird die Dimension Soziales unterschiedlich definiert : Der Fokus der humanökologischen orientierten Führung liegt auf der nachhaltigen

Humanökologische Organisation

Integration, der sozialen Rücksichtnahme und Optimierung des Arbeitsvermögens von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. Die soziale Verantwortung dient der Führung nicht lediglich zur Erreichung der wirtschaftlichen Ziele¹, sondern ist Teil ihrer humanökologischen Haltung.

- 3) Die humanökologische Verantwortung der Führung, ihre Haltung, Ethik und Kriterien dafür bilden das Herzstück einer humanökologischen Organisation.

Die **humanökologische Organisation** fokussiert im Unterschied zur nachhaltigen Organisation bzw. der sozialen Nachhaltigkeit primär auf **Nachhaltigkeit** in Bezug auf den Menschen in der Organisation, also auf Menschen im Arbeitsprozess. Nachhaltige Beschäftigung und Arbeitsvermögen meint, dass Menschen in der Arbeitswelt (zumindest) bis zum regulären Pensionsalter arbeiten können und wollen und zwar so, dass sie nicht ausgebrannt, oder erschöpft und nicht wertgeschätzt aus dem Arbeitsprozess ausscheiden.

Eine humanökologisch geführte Organisation wird durch ein Optimum an Einbindung, Herausforderung, Anforderungen und Entwicklung der Mitarbeitenden das Arbeitsvermögen unterstützen. Dieses bedeutet das Vermögen, also das Potenzial und Wollen zu Mitarbeit.

Eine humanökologische Führungskraft führt nicht autoritär. Vielmehr ermöglicht, entwickelt, fördert sie Entwicklung, unterstützt den Prozess der Selbstverantwortung und begleitet Menschen während ihres Arbeitslebens im Arbeitsprozess. Ihre Führungskraft liegt darin, auf der einen Seite den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Orientierung zu vermitteln, andererseits Räume zu eröffnen oder Grenzen zu setzen, innerhalb derer sich ihr Arbeitsvermögen entwickeln kann.

Eine starre hierarchische und autoritäre Ausrichtung einer Organisation steht im Widerspruch zu grundlegenden Prinzipien der Humanökologie.

¹ Milton Friedman, Ökonom, Neoklassiker, lehnte die soziale Verantwortung des Unternehmens außerhalb ökonomischer Gründe deutlich ab und formulierte, dass sich ein Unternehmen nur dann auch sozialer oder ökologischer Anliegen annehmen sollte, wenn positive Rückkoppelungseffekte auf die ökonomische Dimension bzw. Performance des Unternehmens zu erwarten sind.

Humanökologische Organisation

Da Organisationen komplexe Sozialsysteme sind und nicht nach einfachen Input-Outputregeln reagieren (Konzept des nicht-trivialen Systems von H. v. Foerster), kann daher nicht angenommen werden, dass ein bestimmtes Grundmodell oder Interventionen im Sinne der Humanökologie automatisch zum gleichen Ergebnis, nämlich der humanökologischen Organisation, führen werden. Die Ergebnisse werden in hohem Maße von der Selbststeuerung des Systems abhängig sein. Zudem sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht „mit Haut und Haaren“ Teil dieses sozialen Systems, sondern immer in gewissen Maße auch autonom von diesem. Das bedeutet, dass eine ganzheitliche und nachhaltige Integration von Menschen im Arbeitsprozess selbst bei konsequentem „Einhalten aller humanökologischen Spielregeln“ nicht bei allen Personen und schon gar nicht in gleichem Maße gelingen wird.

Ich persönlich bin jedoch davon überzeugt, dass sich eine Organisation nach humanökologischen Kriterien entwickeln kann, wenn die Führung die humanökologische Grundhaltung auch lebt und in dieser Geisteshaltung führt, weil dann die Potenziale dafür angelegt sind. Die Führung selber kann dafür durch Beratung sensibilisiert und in Methodik und Know How extern unterstützt werden. Diese Sensibilisierung muss jedoch auf Bereitschaft („fruchtbaren Boden“) der betroffenen Führungskräfte fallen, denn wenn diese nicht gegeben ist, greift – nach meiner Erfahrung jede Beratung zu kurz. Beratung hat nicht den Anspruch von „Psychotherapie der Führung“ oder gar von „Gehirnwäsche“. Ist der Boden der humanökologischen Wertehaltung der Führung gegeben, kann eine humanökologische Organisation unter Berücksichtigung bestimmter Grundprinzipien - wie solcher von Partizipation, Selbstverantwortung und Selbstbewusstsein der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – meiner Meinung nach gut auf verschiedenen Managementsystemen aufgebaut und in diese integriert werden. Die Humanökologie bildet gleichsam eine Basis, eine Art Wertessystem oder ein geistig-mentales Modell der Führung, die in die Vision der Organisation, in die Unternehmenspolitik und Strategie bis hin in Regeln und Prozesse einfließt.

2. Einleitung

Inhalt meiner Arbeit ist zunächst eine kurze theoretische Beschreibung von Humanökologie und ihrer historischen Entwicklung, eine Überleitung zur Entwicklung von Nachhaltigkeitskonzepten und eine Skizzierung des nachhaltigen Unternehmens. Für mich persönlich, mitgeprägt durch die Ausbildung zur Existenzanalytikerin und Logotherapeutin, bilden die entwickelten Ansätze und Haltungen der Philosophie und Therapierichtung von Viktor Frankl (= Logotherapie) und die Weiterentwicklungen – vor allem methodisch – von Alfred Längle (= Existenzanalyse), ganz wesentliche Säulen meiner Beratungstätigkeit für Organisationen.

Ich definiere und platziere die Logotherapie und Existenzanalyse neben den Wissenschaften der Humanökologie und der Nachhaltigkeit als dritte Wurzel der Humanökologischen Organisation nach meinem Verständnis.

Systemische Ansätze der Organisationsentwicklung fließen quasi als Zuströme in alle drei Hauptströme in das Modell ein.

In einem zweiten Teil werde ich mich dann an die Beschreibung einer humanökologischen Führung und Organisation herantasten, wobei meine Praxis und Erkenntnisse in und aus der betrieblichen Gesundheitsförderung und Unternehmensberatung hier mit einfließen. Ich fokussiere die humanökologische Organisation auf die Haltung und Ethik von Führung für eine nachhaltige und gesunde Verankerung von Menschen im Arbeitsprozess.

Ich werde mich hier primär mit Fragen von Führung und Management und Rahmenbedingungen, die Menschen unterstützen im Arbeitsprozess „nachhaltig“ verankert bleiben zu können, im Sinne eines umfassenden Arbeitsvermögens, beschäftigen. Unter nachhaltig verstehe ich in Bezug auf Beschäftigte, dass diese in der Arbeitswelt bis zum regulären Pensionsalter arbeiten können und wollen und zwar ohne ausgebrannt, verschlissen oder erschöpft oder nicht wertgeschätzt in den Ruhestand zu gehen.

Humanökologische Organisation

Ich setze mich in diesem Kapitel natürlich auch mit den Wechselbeziehungen zwischen Individuen und ihren Organisationen auseinander.

Im dritten Teil meiner Arbeit beschreibe ich potenzielle Rahmenbedingungen für eine humanökologische Organisation und die Entwicklung und Implementierung humanökologischer Prinzipien.

3. Die Wurzeln der humanökologischen Organisation²

3.1. Die Humanökologie als Wissenschaft

Die Humanökologie ist eine interdisziplinäre Wissenschaft und wird im allgemeinen Sprachgebrauch als jener Teil der Ökologie bezeichnet, welcher sich mit dem Menschen befasst. Das heißt die Interaktion zwischen Mensch und Natur und der Gesellschaft mit Umwelt steht im Mittelpunkt der Wissenschaft.

Auch wenn die Humanökologie zur Zeit einen kleinen Boom erlebt, neu ist weder das Forschungsgebiet, noch der Begriff. Bereits seit 1920 wurde von der Chicagoer Schule der Soziologie der Begriff der Humanökologie geprägt und seitdem jedoch haben sich die Inhalte hinter der Humanökologie kontinuierlich weiterentwickelt.

Im Mittelpunkt der Forschung steht immer die Interaktion des Menschen zur Umwelt - wobei zunächst die natürliche Umwelt gemeint ist - und zur Gesellschaft. Menschen bzw. menschliche Gesellschaften stehen in Wechselbeziehung zur ihrer Umwelt. Da diese Wechselbeziehungen stark von technologischen Errungenschaften beeinflusst werden, fließt auch die Technik in die humanökologischen Betrachtungen ein. Weil die Einflüsse und Wechselbeziehungen Mensch – Natur – Gesellschaft höchst komplex sind, ist es schwierig die Inhalte der Humanökologie exakt zu umreißen oder abzugrenzen, sondern es werden von den WissenschaftlerInnen Erkenntnisse aus unterschiedlichsten Disziplinen zusammengefasst.

Die Humanökologie wird somit zu einer interdisziplinäre Wissenschaft mit systemisch interaktiven Ansätzen.

Teil der humanökologischen Lehre ist auch die Beschäftigung der Folgewirkungen unterschiedlicher Interessen bei der Nutzung der Umwelt und Natur. Somit rückt in die Betrachtung der Humanökologie, ob und wie, der Mensch ökologische Prinzipien im Umgang mit seinen Ressourcen

² Ich konzentriere mich auf die Wurzeln „meiner“ humanökologischen Organisation – also der humanökologischen Organisation in meinem Verständnis

Humanökologische Organisation

nutzt und mit den eigenen Lebensgrundlagen umgeht. Gregory Bateson³ beschreibt in seinem Buch „Ökologie des Geistes“, dass wir Menschen umweltbestimmend wie umweltbestimmt sind, das heißt in einer Wechselbeziehung mit der Umwelt verbunden sind. Wenn wir unsere Umwelt zerstören, so zerstören wir uns auch selbst, bzw. Teile unserer selbst. Bateson beschreibt auch, dass wir vermittelt über die „Gesetze der Natur“ in die natürlichen Kreisläufe eingreifen können, ohne diese zu zerstören.

Laut Bernhard Glaeser⁴ wird in der Humanökologie der Mensch als biopsychosoziales Wesen und die Umwelt als komplexes Gefüge natürlicher, technischer, sozialer und kultureller Faktoren verstanden.

Die Entwicklung der Humanökologischen Disziplin

Ernst Haeckel - der Vater der Ökologie - hatte in seinem Begriff der Ökologie die Beziehung zwischen Organismen und Umwelt einbezogen, er beschreibt als „Oecologie“ die gesamte Wissenschaft von den Beziehungen des Organismus zur umgebenden Aussenwelt“

Erst durch die Wissenschaftler, vornehmlich Soziologen, der bereits erwähnten Chicagoer Schule in den 1920er Jahren kam es zu einer ausdrücklichen Einbeziehung des Menschen in die Ökologiekonzepte. Die prominentesten Vertreter der Chicagoer Schule Robert Park, Ernest Burgess und Roderick D. McKenzie übertrugen biologisch- ökologische Begriffe in die Soziologie, d.h. Elemente des naturwissenschaftlichen Ökologiekonzeptes wurden auf die Sozialwissenschaft übertragen und der Begriff der Humanökologie somit geprägt. Diese Soziologen beschäftigten sich primär mit den sozialen Fragen in der Städteentwicklung bzw. sozialen Gruppen und sozialen Viertelbildungen und der Konkurrenz der

³ Bateson, Gregory: Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven. Frankfurt a. M.: Suhrkamp 1985

⁴ Präsident der Deutschen Gesellschaft für Humanökologie, Senior Researcher am Wissenschaftszentrum Berlin

Humanökologische Organisation

sozialen Gruppen um knappen Raum in den Städten (wurde und wird auch als Sozialökologie bezeichnet)

Park und Burgess definierten Humanökologie wie folgt: „Human ecology is, fundamentally, an attempt to investigate the process by which the biotic balance and the social equilibrium are maintained once they are achieved and the process by which, when the biotic balance and the social equilibrium are disturbed, the transition is made from one relatively stable order to another“ (Park R, Human Ecology, in Human Communities, The City and Human ecology, 145-164).

Das humanökologische Modell nach Park beinhaltet als zentrale Elemente die Natur als natürliche Ressource des menschlichen Lebensraums, die Bevölkerung, die Technologie (materielle Kultur) und immaterielle Kultur (Bräuche und Sitten“). In dem Konzept geht es auch um Gleichgewicht bzw. den Übergang - der s.g. Transition - von einem Gleichgewicht zu einem anderen.

Im Zuge der letzten 50 Jahre haben humanökologische Elemente und Gedankenweisen in fast alle Disziplinen der Humanwissenschaft Einzug gefunden. Diverse Fragen der verschiedensten Wissenschaften wurden - von ihren jeweiligen VertreterInnen - versucht mit ökologischen Konzepten zu interpretieren und zu beantworten. Dieser Trend wird auch als Ökologisierung bezeichnet, er hat im Bildungsbereich, der Anthropologie genauso wie in der Psychologie und Medizin stattgefunden.

Auf diese Einflüsse auf die einzelnen Disziplinen gehe ich nur beispielhaft ein:

Sozialmedizin: In der (Sozial)Medizin beschäftigt man sich den pathogenen wie salutogenen Auswirkungen der Umwelt (auch der sozialen) auf den Menschen. In der Umwelt- und Sozialmedizin wird an humanökologischen Bewertungsgrundlagen für die Umweltwirkungen für eine nachhaltige Lebensperspektive der Menschen geforscht.

Gesundheitsförderung: Auch in der Gesundheitsförderung hat die Humanökologie ihre Spuren hinterlassen, in dem nicht nur Verhalten und Verhältnisse analysiert und in diesen Bereichen interveniert wird, sondern

Humanökologische Organisation

der ganze Mensch mit seinen kognitiven, mentalen und emotionalen Fähigkeiten, seinen individuellen Wünschen und Interessen an Gesundheit und Lebensqualität im Spannungsfeld mit kollektiven, gesellschaftlichen, sozialen u. auch ökologischen Interessen, betrachtet wird.

Die Verbindungen zwischen Gesundheitsförderung wie in der Ottawa Charter (WHO 1986) festgelegt und der Humanökologie war Inhalt mehrere Fachgespräche und auch der Jahrestagung der Deutschen Gesellschaft für Humanökologie im Jahr 1995.

Im Überblick konnten folgende Gemeinsamkeiten festgestellt werden:

- Aus humanökologischer Sicht ist Gesundheit ein Ergebnis der Interaktion von Individuen mit ihrer sozialen und natürlich-physischen Umwelt, womit Gesundheit neben der physischen auch eine psychische und soziale Komponente hat.
- Das in der Humanökologie als subjektiv Erlebtes Bezeichnetes findet sein Pendant im Wohlbefinden der Gesundheitsförderung
- Der Mensch ist gemäß Humanökologie ein aktiv, seine Umwelt gestaltendes Subjekt und die Selbstbestimmtheit wird auch in der Gesundheitsförderung gezielt gefördert.
- Laut Ottawa Charta werden Grenzen der individuellen Handlungsfreiheit als gegeben gesehen, denn die Nachhaltigkeit des Gesamtsystems (Humanökologie) hat Vorrang.

In der **Psychologie** hat die Ökologisierung zur Ökologischen Psychologie (Barker R.G.) und Umweltpsychologie geführt.

Bemühen der Vernetzung:

In den 70er und 80er Jahren wurden erstmals gezielt die verschiedenen humanökologischen Ansätze vernetzt und auch institutionalisiert. Es konstituierten sich eine Reihe von Gesellschaften unter der Humanökologie, von der Internationalen Organization for Human Ecology (IOHE, mit Sitz in Wien an der Technischen Universität), der Deutschen Gesellschaft für Humanökologie bis zur Society for Human Ecology.

Humanökologische Organisation

An dieser Stelle erwähnen möchte ich das Commonwealth Human Ecology Council (kurz CHEC genannt), welches 1969 mit Sitz in London konstituiert wurde und es geschafft hat durch seine Bemühungen, dass ein umfassender Gesundheitsbegriff in den Gesetzen/Auflagen für die Britische Industrie, zumindest am Papier, festgelegt wurde.

“The genesis of CHEC was in an industrial relations experiment from 1945 onwards linking human health well-being and a productive pattern of living. The principles established were incorporated into new national legislation for primary and secondary industries in Britain and New Zealand. A community health/agroeconomic/social ecological group embracing 37 disciplines formulated a framework for a Commonwealth wide human ecology pilot project. From this beginning the story of CHEC has unfolded over the years, influencing the need for a holistic approach in all development objectives” (Homepage von CHEC; <http://www.chec-hq.org>).

Die Interdisziplinarität und Vernetzung der Humanökologie wurde besonders von Gerald L. Young, ab 1974 Professor für „Biologie und Umweltforschung“ an der Universität Washington ausführlich in zahlreichen Publikationen beschrieben: Origins of Human Ecology (ed., 1983); Human Ecology: A Gathering of Perspectives (co-ed., 1986) and A Conceptual Framework for an Interdisciplinary Human Ecology (Monograph, 1989).

Im Zuge der Entwicklung wurde von einzelnen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern auch heftig Kritik an dem Gedanken(gut) der Humanökologie, vor allem dort wo Bevölkerungswachstum und ökologische Fragen miteinander verknüpft werden, geäußert, so z.B. von Hans Magnus Enzensberger, dem bekannten deutschen Schriftsteller und Denker: „Die Ökologie als Teildisziplin der Biologie, so Enzensberger, sei angetreten, um die wechselseitige Abhängigkeit und Balance zwischen verschiedenen Bewohnern eines Ökosystems zu analysieren. Erst als sie den Menschen in ihre Betrachtungen mit einbezog, mit Entstehung der

Humanökologische Organisation

"Humanökologie" also, sei "dieser Wissenschaft ein Totalitätsanspruch zugewachsen, dem sie in keiner Hinsicht gewachsen ist. Je größer die Tragweite ihrer Ergebnisse, desto geringer ihre Zuverlässigkeit. Indem die Humanökologie komplexe, gesellschaftlich vermittelte Beziehungen zwischen Mensch und Umwelt auf Biologisches reduziere, werde sie dem eigenen Hegemonieanspruch nicht gerecht und kapituliere vor der Größe der Probleme, die sie selbst aufgeworfen habe. Natur- und sozialwissenschaftliche Kategorien und Methoden würden unreflektiert nebeneinanderher angewandt. Unter dem Druck der öffentlichen Diskussion und unter Verweis auf die Dringlichkeit des Ziels erlangten die Aussagen der Ökologen trotz des methodischen Wirrwarrs mehr und mehr prognostische Züge. Der Mensch als Gegenstand der Humanökologie wird nicht als gesellschaftlich geprägtes Wesen begriffen, sondern Erkenntnisse aus der Forschung an Ameisen, Ratten oder Fruchtfliegen auf ihn übertragen. "Die gesellschaftliche Neutralität", so Enzensberger weiter, "welche die ökologische Argumentation für sich in Anspruch nimmt, indem sie auf naturwissenschaftliche Beweisstrategie rekurriert, ist eine Fiktion". Gerade die Metapher vom Raumschiff Erde aber verfestigt die Vorstellung des "Wir sitzen alle in einem Boot" und verleugnet so den "Unterschied zwischen Erster Klasse und Zwischendeck, Kommandobrücke und Maschinenraum." (Pressebüro Savanne (Schweiz), Textvorabdruck aus dem 1996 erschienen Buch von Susanne Heim „Berechnung und Beschwörung: Überbevölkerung - Kritik einer Debatte“)

Auch bei heftiger Kritik wegen dem auch sehr biologischen Zugang zur Humanökologie, wurden im Laufe der Jahre viele Disziplinen der Wissenschaften ökologisiert, und die Humanökologie international in verschiedenen institutionellen Zusammenhängen in den Universitätsbereich eingeführt und eigene Lehrstühle etabliert.

Der Begriff der Humanökologie wurde zu meinem Erstaunen bis heute nur ansatzweise zur Beschreibung des Arbeitsfeldes als „künstliche“ Umwelt des Menschen verwendet, genau jenem Bereich, mit dem ich mit der „Humanökologischen Organisation“ beschäftigen möchte.

3.2. Das Konzept der Nachhaltigkeit

Die Wechselwirkungen und Beziehungen zwischen Gesellschaft(en), Mensch (Individuum) und der natürlichen Umwelt werden auch als Basis für eine nachhaltige Entwicklung - z.B. im Rahmen der Humanökologie bzw. der sozialen Ökologie -beforscht. Der Begriff Nachhaltigkeit stammte ursprünglich aus der Forstwirtschaft, wo er seit langem praktisch eingesetzt wurde. Er bedeutete dort, dass nur so viel Holz geschlagen werden durfte wie auch nachwuchs⁵.

In dem 1972 im Auftrag vom Club of Rome zusammengestellten Bericht von Dennis Meadows „Die Grenzen des Wachstums“ wird eben diese Grenze des menschlichen Wachstums und Wirtschaftens auf dem begrenzten Planeten Erde als geschlossenes System bereits für das Jahr 2100 prognostiziert. Der starke Verbrauch an Rohstoffen (vor allem in den Industrieländern) sicher weder nachhaltiges Wachstum noch langfristige Arbeitsplätze und negative Regelkreise wie Umweltverschmutzung oder der Verbrauch natürlicher Ressourcen, werden daher das Wachstum beenden. Meadows' Weltmodell ist bis heute nicht Realität geworden (bzw. nur in Ansätzen), hat aber immerhin die Öffentlichkeit und Politik aufgerüttelt.

Praktisch ubiquitär bekannt und auch in unterschiedlichsten Kontexten wird der Begriff Nachhaltigkeit seit dem Nachhaltigkeitsansatz des Brundtland Berichts⁶ (1987) eingesetzt: „Nachhaltige Entwicklung ist eine

⁵ Hans Carl von Carlowitz, sächsischer Forstökonom, 1645-1714

⁶ Gro Harlem Brundtland, norwegische Ministerpräsidentin, hatte 1987 in ihrem berühmten Bericht der UN Kommission für Umwelt und Entwicklung (World Commission on Environment and Development) eine Politik der nachhaltigen Entwicklung gefordert. Auszug aus dem Bericht der Brundtland - Kommission: "Sustainable Development is a development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs. It contains within it two key concepts: the concepts of 'needs', in particular the essential needs of the worlds poor, to which overriding priority should be given; and the idea of limitations imposed by the

Humanökologische Organisation

Entwicklung, welche weltweit die heutigen Bedürfnisse zu decken vermag, ohne für künftige Generationen die Möglichkeiten zu schmälern, ihre eigenen Bedürfnisse zu decken“.

In diesem Bericht wird „sustainable growth and sustainable development“ als Zukunftsweg beschrieben, wobei ein Wirtschafts- und Entwicklungskonzept gemeint war.

Heute wird - wie bereits erwähnt - das Wort nachhaltig jedoch auch in anderen Kontexten verwendet.

Gemäß Agenda 21 (Aktionsprogramm bzw. Erklärung der Weltkonferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro, der s.g. Rio Konferenz 1992, beinhaltet 27 Grundsätze) umfasst die nachhaltige Entwicklung folgende drei Dimensionen:

Gesellschaft, Wirtschaft und Umwelt (Tripel Modell) und bezieht sich auf intra- und intergenerationeller Gerechtigkeit.

Sowohl die Definition von „nachhaltiger Entwicklung“ als auch was zu deren Realisierung zu tun sei, hängt natürlich vom Standpunkt des/der BetrachterIn ab. Es gehen die Meinungen darüber auseinander, welche Ressourcen als knapp und lebenswichtig für künftige Generationen angesehen werden, ebenso wie die Ansichten darüber, ob die Veränderung der Umwelt nicht auch unter dem Gesichtspunkt ihrer sozialen Konsequenzen betrachtet werden muss.

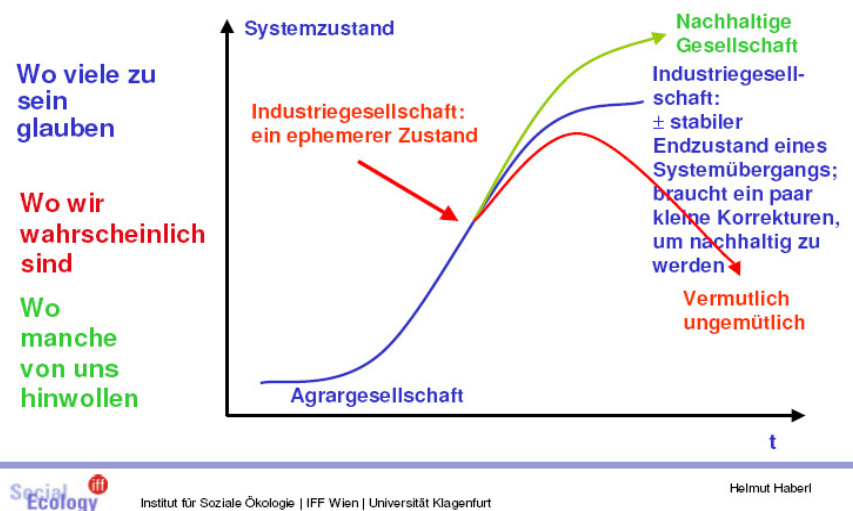
state of technology and social organization on the environments ability to meet present and future needs.

Humanökologische Organisation

Dazu an dieser Stelle eine Abbildung aus der Vorlesung Humanökologie – Nachhaltigkeitsprobleme im Wandel der Zeit von H. Haberl⁷

Abbildung 1:

Ein Übergang Zur Nachhaltigkeit?



Auch in den Unternehmen hat nachhaltiges Wirtschaften Einzug gefunden und hat beispielsweise den klassischen betrieblichen Umweltschutz nach Vorschriften abgelöst. Betrieblicher Umweltschutz setzt heute nicht mehr bei der Emissionsbeschränkung an, sondern auch an den Produkten; Produktion und Vermarktung werden umweltgerecht, der Umgang mit Energie und Rohstoffen soll möglichst sparsam sein.

Unter nachhaltigem Wirtschaften verstehen Betriebe (Umfrage des Deutschen Institutes für Wirtschaft Köln, März 2004 bei 309 Betrieben) gleichermaßen ökonomische, ökologische und soziale Ziele anzustreben. Die Hälfte der befragten Betriebe gab an, dass sie bspw. die Risiken untersuchen, welche die eigene Geschäftstätigkeit für Umwelt und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit sich bringt. Über 40 Prozent der

⁷ Vorlesungsunterlagen „Humanökologie und Soziale Ökologie – Grundlagen für eine nachhaltige Entwicklung“, 2003

Humanökologische Organisation

Betriebe ermitteln auch „soziale Kennzahlen“ (wobei in dem Artikel nicht näher ausgeführt wird, welche Indikatoren hierfür herangezogen werden.) Die Entscheidung, die Unternehmensführung auf die Nachhaltigkeit abzustellen, wird in erster Linie mit MitarbeiterInnenmotivation (im Sinne von Corporate Social Responsibility) und mit Wettbewerbsvorteilen begründet.

Viele Organisationen beziehen sich in ihrer Politik bzw. Produktion oder Dienstleistung inzwischen auf ein s.g. **Nachhaltigkeitsdreieck**, dessen Ecken durch „ökologisch unbedenklich“ – „ökonomisch effizient“ und „sozial gerecht“ gespannt wird.

Nachhaltige Unternehmen übernehmen also eine integrierte Verantwortung für soziale, humane, wirtschaftliche und ökologische Aspekte.

Hierzu wurden von verschiedenen AutorInnen ökologische, ökonomische und soziale Nachhaltigkeitsprinzipien und auch Indikatoren definiert.

Viele große Organisationen in Österreich publizieren inzwischen jährlich sogenannte Nachhaltigkeitsberichte, quasi als Instrument der Rechenschaftslegung zwischen ihnen und ihren Stakeholdern. Zur Nachhaltigkeitsberichterstattung sind inzwischen auch schon mehrere Leitliniensysteme auf dem Markt.

Und es sind spezifische Unternehmensberatungsfirmen gegründet worden, deren Hauptberatungsfeld in der Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten und strategischen Unterstützung der Unternehmen in der Umsetzung der Konzepte liegt.⁸

Jährlich wird der „TRIGOS“ –eine Auszeichnung für Betriebe mit gesellschaftlicher Verantwortung vergeben, und es sind Betriebe mit einer ausgewiesenen Nachhaltigkeitspolitik, die bis dato diese Auszeichnung erhalten haben.

⁸ Bspw. die Firma brainbows informations GmbH (www.brainbows.com)

Humanökologische Organisation

Das BMVIT (Bundesministerium für Verkehr und Innovation und Technologie) hat in seiner Programmlinie „Fabrik der Zukunft“ 2004 das Forschungsprojekt „das nachhaltige Krankenhaus“ ausgeschrieben an dem sich bspw. das Sozialmedizinische Zentrum Baumgartner Höhe als gesundheitsförderndes Krankenhaus beteiligt hat. Dieses Krankenhaus beschäftigt sich im Rahmen des Projektes auch mit dem Zusammenhang zur Gesundheitsförderung, aber auch mit nachhaltigem Gebäudemanagement und bezieht sich auf dabei immer auf die Triade „ökologisch, ökonomisch und sozial gesund“.

3.3 Die Existenzanalyse – Unternehmen durch Sinn Führen

Die Logotherapie, die dritte Wiener Psychotherapieschule begründet von Viktor Frankl⁹ und seine Weiterentwicklung zur Existenzanalyse als Psychotherapie durch Alfried Längle¹⁰, wird von WissenschaftlerInnen wie BeraterInnen nicht klassischer Weise¹¹ als Grundlage von Unternehmensmodellen oder Organisationsberatungskonzepten herangezogen.

Für mich persönlich, mitgeprägt durch die Ausbildung zur Existenzanalytikerin und Logotherapeutin, bilden die entwickelten Ansätze und Haltungen der Philosophie und Therapierichtung von Viktor Frankl und die Weiterentwicklungen – vor allem methodisch - von Alfried Längle, ganz wesentliche Säulen meiner Beratungstätigkeit für Organisationen. Ich definiere und platziere die Logotherapie und Existenzanalyse neben der Wissenschaft der Humanökologie und der Nachhaltigkeit als dritte Wurzel der Humanökologischen Organisation in meinem Verständnis.

⁹ **Viktor Frankl**, Dr. med.(1930), Dr. phil.(1949), Dr.h.c.mult; 26. März 1905 bis 2. September 1997, Wien

¹⁰ **Alfried Längle**, Dr. med., Dr. phil., DDr.h.c., geb. 1951

¹¹ In den USA hat die Frankl Schule bisher stärker als in Europa ihren Weg auch in die Organisationsberatung gefunden. Beispielsweise Prof. Dr. A. Pattakos, Berater und Gründer des „Center for Personal Meaning“ und Geschäftsführer „The Innovation Group“ integriert seit Jahren Frankls Ideen in die Arbeitswelt.

Humanökologische Organisation

Systemische Ansätze fließen quasi als Zuströme in alle drei Hauptströme in das Modell ein.

Ich werde in meinen Ausführungen voran das Menschenbild von Viktor Frankl und „das was den Menschen bewegt¹²“ stellen, weil diese beiden Aspekte von zentraler Bedeutung für die Grundhaltung und Arbeitsweise der ExistenzanalytikerInnen – sei es in der Beratung oder Therapie des Einzelnen oder eben auch in der Beratung in Unternehmen – sind.

Das Menschenbild von Frankl: Viktor Frankls Anthropologie ist geprägt von der Sicht einer Dreidimensionalität des Menschen, aufbauend auf der somatischen (physischen, körperliche Bedürfnisse...), der psychischen (Lust, Spannungsfreiheit...) und der geistig, personalen (noetischen, Halt, werte, Sinn, Glaube, Liebe, Verantwortung...) Dimension. Die somatische und psychische Dimensionen hängen miteinander zusammen und bilden laut Frankl das s.g. Psychophysikum.

Auf Grund der geistigen oder noetischen Dimension unterscheidet der Mensch sich wesentlich von anderen Lebewesen und er kann sich aufgrund dieser seiner geistigen Dimension auch über sein Psychophysikum „erheben“, d.h. wird nicht in diesem Maße wie das Tier von diesem dominiert. Die Einheit Mensch entsteht dadurch, dass sich das „Geistige“ mit dem Psycho-Physischen auseinandersetzt. Der Mensch versteht sich als „Steuermann auf dem Boot des Psychophysikums“ (A. Längle, s 12, 2000). Es lässt sich leicht die Parallelität aber auch Unterschiede zum Menschenbild in der Humanökologie oder Gesundheitsförderung erkennen: Während die Dimensionen körperlich und psychisch in allen Wissenschaftsrichtungen ident sind, tritt in der Existenzanalyse die noetische an Stelle der sozialen Dimension.

In der noetischen Dimension sind die Themen wie zwischenmenschliche Nähe und Sozietät (Sozialkontakte, soziale Aufgaben, Anerkennung, Liebe) so wie auch Beziehungen (Liebe, also über das sexuelle Verhalten

¹² Der Wille zum Sinn

Humanökologische Organisation

hinaus, welche eher in ersteren beiden Dimensionen wurzeln) verankert, aber sie beinhaltet weitaus mehr als das soziale Wohlbefinden.

Erst die geistige –personale Dimension befähigt den Menschen frei und verantwortungsvoll zu seinen Bedingungen im Leben Stellung zu beziehen und Werte zu verwirklichen. Etwas was auf der psychischen Ebene angenehm und lustvoll sein kann, muss nicht unbedingt auf der geistigen Ebene sinnvoll sein.

Durch diese Dimension ist die Person in ihrer Einzigartigkeit geprägt und ist auf Grund der personalen Dimension von einem Streben nach Sinn durchdrungen, wodurch sie Erfüllung finden kann. Der Wille zum Sinn bzw. die Suche nach dem Sinn im Leben wird im Frankl'schen Verständnis zur primären Motivationskraft des Menschen. Aus existenzanalytischer Sicht setzt Sinnerfahrung Werterkenntnis und Wertempfinden voraus. Sinn eröffnet sich den Menschen dadurch, dass er bestimmte Lebensmöglichkeiten als Wert, als Herausforderung erkennt, ihnen zustimmt und sie versucht zu verwirklichen.

Für die Humanökologische Organisation, wie ich sie im nächsten Kapitel beschreiben werde, nimmt die Anerkennung der Einzigartigkeit jedes Menschen und der Sinn und das Führen mit und durch Sinn ein zentralen Stellenwert einer „humanökologischen orientierten oder geprägten Führungskraft“ ein.

Die geistigen Grundfähigkeit des Menschen der Selbst-Distanzierung, nämlich zu sich und zu seinen hemmenden Gefühlen auf Distanz gehen und dadurch mit sich umgehen können – „innere Offenheit“ ist wiederum in der personalen Dimension verankert. Die Selbst-Transzendenz hingegen ermöglicht den Menschen sich auf andere und anderes einlassen zu können, sie verhilft dem Menschen in seinem Streben nach Sinn. Der Mensch erkennt und erspürt die Werte in der Welt, den Sinn der Situation, dem er sich schließlich auch hingeben kann und überschreitet sich selbst (A. Längle, s 12, 2000).

Selbstdistanzierung und Selbsttranszendenz sind Grundbedingungen existentiellen Seins und Verwirklichung sinnvoller Existenz und zugleich

Humanökologische Organisation

auch Grundfähigkeiten des Menschen als geistige Person, sie machen die Persönlichkeit des Menschen aus.

Sie bilden die Fähigkeiten jeder Person und sollten insbesondere von humanökologischen Führungskräften beachtet, reflektiert und gelebt werden, erst durch sie wird es uns Menschen möglich auf Distanz zu unseren Vorstellungen und Emotionen zu kommen und sich auf anderes, andere Menschen ganz einlassen zu können.

Eine jede (berufliche) Situation bietet die Möglichkeit Werte zu realisieren und dadurch Sinn zu finden (Erlebniswerte, Schöpferische Werte und Einstellungswerte). Diese persönlichen Werte werden individuell gewählt und sind nicht allgemein festgelegt und können nicht in einer Organisation vorgegeben werden. Diese Tatsache hat große Bedeutung in Bezug auf das Führungsverständnis im humanökologischen Sinn, weil demnach Werte nicht im engeren Sinn transportiert und vermittelt werden können, sondern: *„Persönliche Werte werden in einer Situation als Wert, als wichtig erkannt, sie stellen die Korrektur des Sinns dar“* (Alfried Längle, 1999).

Dieses persönliche Angesprochenensein von Werten ist der Grund warum manche Menschen beispielsweise in ihrer Arbeitswelt zufrieden sind, auch wenn diese in vordergründig scheinbar wenig attraktiven Arbeitswelten arbeiten. Um zu erläutern, was ich damit meine, möchte ich das Beispiel einer Raumpflegerin in einem Wiener Krankenhaus bringen, welche mir auf Grund ihrer Ausstrahlung und Freundlichkeit in einem Gesundheitsförderungsprojekt mit Reinigungspersonal besonders aufgefallen ist. Im Gespräch erzählte mir diese Frau: „Ich trage ja auch dazu bei, dass Patienten schneller gesünder werden“.

Diese Reinigungskraft sieht in ihrer Tätigkeit eine höhere Bedeutung, ein „höheres Ziel im Dienste der Gesundheit“, wofür auch sie Verantwortung übernimmt und ist stolz darauf, dass sie dabei unterstützen kann. Sie erlebt ihre Arbeit als wertvoll und sieht Sinn in ihr¹³.

Umgekehrt begegnen mir in der Beratung häufig Führungskräfte in hohen,

¹³ Laut Frankl gibt es keine Situationen, in denen nicht irgendeine Sinnmöglichkeit enthalten ist.

Humanökologische Organisation

anspruchsvollen Berufs-Situationen, die mit ihrem Beruf und ihrem Leben nicht zufrieden sind.

Werte können also nicht vorgegeben werden, aber wenn eine Führungskraft in einem Krankenhaus aus dem ärztlichen oder pflegerischen Personal eine ähnliche Einstellung bezüglich der Bedeutung und dem Anteil der Grundreinigung an der Gesundwerdung der PatientInnen einnimmt wie die zitierte Reinigungskraft selber, wäre sicher mehr Wertschätzung im Alltag, würden auch diese Menschen sichtbarer, und die Bedürfnisse dieser Menschen ernster genommen... und damit auch das Reinigungspersonal zufriedener, gesünder und motivierter sein.

Ich bin überzeugt, dass wenn Führungskräfte, die Prinzipien der Logotherapie kennen und leben eine Humanisierung der Arbeitswelt und eine ganzheitlichere und nachhaltigere Verankerung von Menschen im Arbeitsprozess möglich wäre.

4. Die humanökologische Organisation

4.1. Einführung in die humanökologische Organisation

Inhalt dieses Kapitel und damit Kernstück der Masterarbeit ist die Beschreibung der humanökologischen Organisation beruhend auf den Modellen der Humanökologie, Nachhaltigkeit und Logotherapie.

Unter Organisation(en) verstehe ich nicht nur Organisationen der Wirtschaft, wie Unternehmen und Betriebe, sondern genauso Organisationen wie Schulen, Krankenhäuser und Pflegeheime, private Vereine usw..

Überall dort wo Menschen zusammenarbeiten, zusammenkommen, zusammenleben oder zusammenlernen kann die Organisation nach humanökologischen Prinzipien ausgerichtet sein, das heißt gewisse Prinzipien für ihre Mitglieder beachten.

Die generellen Eckpfeiler einer nachhaltigen Organisation sind (wie im Kapitel 3.2 beschrieben) durch die Triade ökologisch, ökonomisch und sozial gerecht, gesetzt. Die Prinzipien richten sich sowohl nach innen (Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, optimierte Prozessabläufe...) wie nach aussen (klassischer Umweltschutz, Kundenorientierung, Markt).

Zunächst möchte ich noch darauf Bezug nehmen, warum sich Organisationen mit dem Themen von Nachhaltigkeit auseinandersetzen und sich diesen oder ähnlichen Ansätzen verpflichten.

Die Gründe dafür sind vielfältig und an dieser Stelle sicher nur beispielhaft angeführt:

- Wettbewerbs- oder auch Imagegründe

Unternehmen, welche sich gewisse Umweltrichtlinien auflegen oder hohe soziale und humane Kriterien bei Arbeitsbedingungen berücksichtigen, werden zunehmend bei öffentlichen Aufträgen bevorzugt.

Humanökologische Organisation

- Organisationen, die CSR¹⁴ Programme oder EAP-Programme¹⁵ für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anbieten, sind für die potenziell Erwerbstätigen attraktiver. Dies wird vor allem für Organisationen, die sich um höher qualifizierte Bewerber und Bewerberinnen bemühen („war for talent“) im Zuge der demografischen Entwicklung bedeutsamer.

- soziale bzw. ethische Gründe

Auch hier spielen CSR Programme hinein. Bekannte Beispiele dafür sind Bekenntnisse z.B.: keine Produkte von Zulieferanten zu kaufen, die unter Hilfenahme von Kinderarbeit oder inhumanem oder unökologischen Arbeitsbedingungen produziert wurden. In den Normen wie die des Social Accountability Standards 8000 wurden Kriterien für soziale Nachhaltigkeit festgelegt. Die Kernelemente des SA 8000 basieren auf Nomen wie der ILO Konvention oder Menschenrechtskonvention und der Kinderrechtskonvention der UN.

Oft bekennen sich besonders erfolgreiche Unternehmen und ganze Branchen zu solchen Prinzipien- wie beispielsweise die Sportbekleidungsindustrie mit ihrer Clean Clothes Campaign.

- umweltschonende Gründe

Sei es bedingt durch gesetzliche Vorgaben oder der ökologischen Einstellung von EigentümerInnen und Management gewinnt der Umweltschutz bei Produktion und Produkten an Bedeutung.

- Einhalten weiterer gesetzlicher Auflagen im Bereich der Antidiskriminierung, Gleichberechtigung oder ArbeitnehmerInnenschutz...

- Um den Unternehmenserfolg zu steigern

...und natürlich sind diese Gründe und Motivationen oft miteinander verknüpft und synergetisch.

¹⁴ CSR = Corporate Social Responsibility

¹⁵ EAP = Employee Assistance Programme

Humanökologische Organisation

Die Rolle der Führung: EigentümerInnen und EntscheidungsträgerInnen nehmen in der nachhaltigen und insbesondere in der humanökologischen Organisation eine „spezielle“ Rolle und Verantwortung in Bezug auf die Orientierung eines Unternehmens ein. Denn sie bestimmen letztlich mit ihrem Verhalten und Entscheidungen wesentlich mit, wie sich das Unternehmen gegenüber Lieferanten, Kunden, der Umwelt und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verhält und positioniert.

Die **humanökologische Organisation** fokussiert gemäß meinem Verständnis im Unterschied zur nachhaltigen Organisation bzw. der sozialen Nachhaltigkeit primär auf **Nachhaltigkeit** in Bezug auf den Menschen in der Organisation, also auf Menschen im Arbeitsprozess.

Ich werde mich daher im Rahmen meiner Arbeit ausführlicher mit jenen Fragen von Führung und Management und Rahmenbedingungen, welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen im Arbeitsprozess „nachhaltig“ verankert bleiben zu können, beschäftigen.

Nachhaltige Beschäftigung meint, dass Menschen in der Arbeitswelt (zumindest) bis zum regulären Pensionsalter arbeiten können und wollen und zwar so, dass sie nicht ausgebrannt, verschlissen oder erschöpft oder nicht wertgeschätzt aus dem Arbeitsprozess ausscheiden.

Diese nachhaltige Arbeitsdynamik baut auf drei Säulen auf:

arbeiten können = hohe Arbeitsbewältigung,

wollen = Arbeitsinteresse und Herausforderung erleben und

dürfen, eingebunden werden, angefragt sein = **Zusammenarbeit** auf.

Sie wird auch als ArbeitsVermögen¹⁶ bezeichnet.

Der Begriff nachhaltige Arbeitsdynamik umfasst auch die Wechselbeziehung zwischen Individuen und den Organisationen. Die Beschreibung dieser Wechselbeziehungen zwischen Person und Rahmenbedingungen in der Arbeit sind daher Teil dieser Arbeit.

¹⁶ IBG- Institut für humanökologische Unternehmensführung: Der Begriff ArbeitsVermögen als Vermögen und Mögen zur Arbeit wurde von IBG eingeführt und geprägt und baut auf „ich kann- ich will und ich darf“ auf.

Humanökologische Organisation

Die Bereiche Ökonomie (wirtschaftlich gesund) und Umwelt (umweltschonend) werde ich kurz umreißen, jedoch nicht ausführlich beleuchten, da sie nicht im Zentrum des Humanökologischen Modells stehen. Es ist anzunehmen, dass humanökologisch orientierte Organisation bzw. deren Führungskräfte mit höherer Wahrscheinlichkeit auch auf die anderen Bereiche der Nachhaltigkeit Wert legen, als Unternehmen oder Management, in denen der Umgang mit ihren Humanressourcen eher wenig Augenmerk geschenkt wird.

4.2. Der Mensch rückt wieder in den Mittelpunkt

Das Bewusstsein über den Wert und die Wichtigkeit¹⁷ des Menschen im Arbeitsgeschehen steigt insgesamt in vielen Branchen wieder an, aus dem Kostenfaktor Mensch wird wieder die Kostbarkeit Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter, deren/dessen Arbeitsvermögen, Potenziale und Ressourcen möglichst gut gepflegt und entwickelt werden und lange in den Arbeitsprozess einfließen sollen. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen rücken stärker in den Fokus von Bemühungen in Organisationen und werden als Ressource wieder (neu) entdeckt.

Diese Tendenz wird von Unternehmen auch mit der demografischen Entwicklung bzw. den demografischen Umbau unserer Gesellschaft und dem sukzessiven Hinaufsetzen der Pensionsgrenze begründet, welche eine Mehrheit älterer Beschäftigter mit sich bringt und in manchen Branchen bzw. Regionen sogar die „Jungen auszugehen drohen“. Das ist eine Situation, welche viele Unternehmen vor völlig neue Herausforderungen stellt, weil die meisten nicht gelernt haben Menschen zu unterstützen oder zu motivieren lange bzw. länger im Arbeitsprozess zu stehen.

Ein weiterer Grund für die Fokussierung auf Humanressourcen liegt auch darin, dass in vielen Branchen (beispielsweise in der Papierindustrie und

¹⁷ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten, ihre Bereitschaft diese für die Organisation einzusetzen, sind operative wie strategische Ressourcen des Unternehmens.

Humanökologische Organisation

Metallindustrie) für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (bis zur Basis) relativ hohe Investitionskosten im Rahmen der innerbetrieblichen Ausbildung und der Fortbildungen aufgewendet werden und ein vorzeitiger Ausstieg von qualifizierten Beschäftigten nicht nur Know How Abgang, sondern auch ökonomische Fehlinvestition bedeuten.

In Produktionsunternehmen wiederum sind technologische Optimierung und Prozessabläufe oft schon so weit ausgereizt, dass Fehler oder Unfälle usw. fast ausschließlich auf menschliches „Versagen“ zurückzuführen sind. Was liegt also näher, als am individuellen Verhalten durch intensive Schulung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern anzusetzen.

Manchmal ist es auch die unmittelbare Einstellung von Eigentümern, beispielsweise geprägt durch ganz persönliche eigene Erlebnisse (Krisen, Erfolge...), die sie dazu motiviert auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und auch deren Wohlbefinden verstärkt das Augenmerk zu richten.

Aus meiner persönlichen Reflexion sind es immer einerseits wirtschaftliche Motive, andererseits von humanen Werten „geleitete“ Führungskräfte (siehe dazu humanökologische Führungskräfte) die dann letztendlich zu Konzepten und Programmen in Unternehmen führen, die man als humanökologisches Management bezeichnen könnte.

Innerhalb einer humanökologischen geführten Organisation bedarf es nicht nur dementsprechender Führungskräfte, sondern einer guten Ausrichtung und Abstimmung der Organisationskultur, wie der Arbeitsprozesse und Arbeitsinhalte letztlich auf jede und jeden Einzelnen.

Humanökologische Organisation

Zielsetzung der humanökologischen Organisation:

Die Humanökologische Organisation kann durch ein Optimum an Einbindung, Herausforderung, Anforderungen und Entwicklung der Mitarbeitenden (der Humanressourcen) helfen, das Arbeitsvermögen der Menschen zu aktivieren und aktiv zu halten. Arbeitsvermögen bedeutet wie bereits erwähnt das Vermögen, also das Potenzial/Fähigkeit und Mögen zu Mitarbeit.

Das heißt, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gut arbeiten „können und wollen“, werden sie nachhaltig arbeitsfähig und interessiert sein.

Die Entwicklung und das Einbringen dieser Fähigkeiten hängt jedoch nicht nur von der individuellen Arbeitsbewältigung und dem Einzel-Interesse ab, sondern wiederum vom Dürfen und dem Einbezogen zur Mitarbeit, zur Zusammenarbeit. Über weite Strecken also von dem Verhalten von Führung und von den von ihnen geschaffenen Personal- und Organisations-Rahmenbedingungen Möglichkeiten, Grenzen und Spielräumen.

Können – Wollen und Dürfen oder Arbeitsbewältigung – Interesse und Zusammenarbeit sind die beschriebenen drei Grunddimensionen für eine nachhaltige Verankerung des Menschen im Arbeitsprozess.

Da Menschen sich im Laufe ihres (Arbeits)lebens weiterentwickeln und älter werden, kann es sich bei den Bemühungen um eine optimale humanökologische Abstimmung und produktive Interaktion von Mensch und Unternehmen nicht um starre Konzepte handeln, sondern eher um flexible und dynamische Prozesse innerhalb klarer Ziele, welche mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mitwachsen. Es kann also mitunter einer großen Bandbreite an Möglichkeiten und auch Interventionen bedürfen.

Je besser die Abstimmung zwischen Arbeitsanforderung und Arbeitsfähigkeit gelingt, desto höher die Arbeitsbewältigung. Je mehr Herausforderung und Handlungsspielraum für den Einzelnen möglich wird, umso mehr Platz für individuelle Sinnentwicklung und nachhaltiges Arbeitsinteresse.

Humanökologische Organisation

Ob diese Abstimmung unternommen wird, wird hängt zu einem großen Ausmaß von den Einstellungen, Haltungen und Führungsansätzen des Managements einer Organisation ab.

Die humanökologische Organisation wird von der Werthaltung der Führung, die „ethisch-sozial wertschätzend und wirtschaftlich weitsichtig handeln“ (in Anlehnung an T. Gabriel, Wien 2006)¹⁸ und ihre Humanressourcen in diesem Sinn führen, geprägt

Die Humanökologische Organisation baut nach dieser Anschauung auf Führung auf, ist ein strategischer und operativer Führungsansatz mit dementsprechend ausgebildeten und handelnden Führungskräften, welche im Stande sind, die beschriebene humanökologische Abstimmung zwischen Individuum und Unternehmen zu leisten.

Humanökologisches Handeln schlägt sich in den drei beschriebenen Grunddimensionen der nachhaltigen Personalverankerung (Können – Wollen – Dürfen) nieder. und wird getragen und getrieben durch Fähigkeiten und Skills von humanökologischen Führungskräften.

Die Ausprägung dieser Eigenschaften und Skills kann auch zur Selbstreflexion und Bewertung von Führung herangezogen werden.

Eine humanökologisch geprägte Grundhaltung der Führung, welche die Organisationskultur mitbeeinflusst, kann und soll Bereitschaft in der Organisation nach diesen Prinzipien zu handeln wecken.

Die Kultur einer humanökologischen Organisation ist von einer „seelvollen“ Unternehmensleitung bestimmt, die Sinn als Wert an der Unternehmensspitze sieht, welche zu sinnvollen Arbeitsplätzen mit sinnvollen Tätigkeiten führt. Zusammenarbeit wird somit auch als Chance für Sinnerfahrung gesehen. Eine beseelte Organisation schenkt der gesamten Umgebung Aufmerksamkeit und Respekt, dazu gehören die Menschen in ihr, die Kunden und die Umwelt. In solchen Organisationen kann die Arbeit selber, Menschen über sich hinausführen, in dem sie sich von spezifischen Werten angesprochen fühlen und sich auf diese ganz einlassen wollen und können. Die in einer humanökologisch geführten

¹⁸ Mag.^a Dr.ⁱⁿ Theresia Gabriel, Organisationspsychologin in Wien

Humanökologische Organisation

Organisation tätigen Menschen sind (idealisiert) mit innerer Zustimmung und Beteiligung in dieser tätig. Sie werden nicht motiviert, was im existenzanalytischen und systemischen und damit humanökologischen Sinn auch gar nicht möglich ist. Menschen als lebende und autonome Systeme (in Anlehnung an Maturana¹⁹, 1984) sind in ihrem Handeln im Wesentlichen von ihrem inneren Zustand geleitet, bzw. nach in ihrer inneren Erspüren der Werte in der Welt, den Sinn der Situation, dem sie sich schließlich dann hingeben.

Gemäß dem nicht trivialen System von H. von Foerster²⁰ unterliegen Menschen und soziale Systeme nicht einfachen Input- Output Regeln und daher handeln Menschen selbst bei besten Bemühen der Führung um deren Motivation nicht so, wie man es sich vielleicht von ihnen erwarten könnte.

Im folgenden Teilkapitel werde ich als einer der bestimmenden Rahmen in der humanökologischen Organisation auf die Führung selber, besser gesagt auf „Charakteristika, Fähigkeiten und Fertigkeiten“ von humanökologischen Führungskräften eingehen.

¹⁹ **Humberto R. Maturana**, emeritierter Prof. für Biologie an der Universität von Santiago de Chile. Vater der Autopoiesis und wichtiger Einflussnehmer auf die Systemtheorie und den Konstruktivismus. Menschen handeln ihm nach, nach ihrer Erfahrung, Einflüsse aus der Umwelt können sie immer nur mit ihren Erfahrungen wahrnehmen. Sie sind daher nicht gegen ihren Willen motivierbar, aber in der Lage, wenn sie etwas als sinnvoll für sich selber einschätzen, rasch ihr Verhalten zu überdenken und es zu verändern.

²⁰ **Heinz von Foerster**, als Heinz von Förster am 13.11. 1911 in Wien geboren; † 2. Oktober 2002 in Pescadero, Kalifornien) war ein österreichischer Physiker, Professor für Biophysik und langjähriger Direktor des legendären Biological Computer Laboratory in Illinois. Er gilt als Mitbegründer der Kybernetik und ist philosophisch dem radikalen Konstruktivismus zuzuordnen.

4.3. Humanökologische Führungsprinzipien

Die humanökologische Führungskraft ist von der Wertehaltung ethisch sozial, wirtschaftlich und ökologisch zu handeln, wie durch Fähigkeiten und Fertigkeiten auf dem „Boden dieser Haltung“ getragen. Ihre Vision und Zielsetzung ist, ein erfolgreiches und nachhaltiges Unternehmen, in dem Menschen gut und gerne lange arbeiten können und wollen. Persönliche Weiterentwicklung und Eigenreflexion gehören zur Grundhaltung einer humanökologischen Führung.

Wertehaltung, Kompetenzen und Verhalten von humanökologischen Führungskräften lassen sich - aus meiner Sicht - weitgehend mit der Anthropologie von Frankl charakterisieren, was natürlich nicht bedeutet, dass sich jede Führungskraft mit den Theorien von Frankl beschäftigt hat, oder haben muss. Meiner Erfahrung im Coachingbereich nach, sehe ich bei Führungskräften, die ich als humanökologisch orientiert einschätzen würde, viele der Werte, welche die Logotherapie als Kompetenz der Person beschreibt, von ihnen als gelebt und zwar in ihren Leben insgesamt, sowie auch in ihrer beruflichen Tätigkeit.

Diese individuellen, personalen Fähigkeiten der Führung schließen den Umgang sowohl mit situativen Einflüssen - also kurzfristigen Eindrücken unterworfenen Einflüssen - wie auch den Umgang mit persönlichkeitsbedingten Anlagen (relativ zeitlich stabil = personale Dimension) mit ein. Ein permanentes Infragestellen im Sinne der Reflexion gehört dazu.

Zur Erklärung nochmals der personalen Dimension (siehe Kapitel 3.3.): diese Dimension (oder laut Frankl „das Freie im Menschen“) ist eine nicht fest beschreibbare Größe, deren Reifung sich über längere Zeitspannen erstreckt und welche durch Umgebung, Kultur, Erziehung, Erfahrungen, Enttäuschungen, Vertrauen und persönliche Erlebnisse entwickelt wird (in Anlehnung an A. Längle, s 19, 2000).

Humanökologische Organisation

Es ist nicht neu, dass im Management Führungssysteme und Führungswerkzeuge auf psychologischen Konzepten aufgebaut werden, wie beispielsweise auf dem Prinzip von Macht (Der Wille zur Macht, Alfred Adler²¹), oder auf dem Lustprinzip (Sigmund Freud²²).

Das humanökologische Verständnis von Führung baut weitgehend auf der Anthropologie und dem Willen zum Sinn von Viktor Frankl auf, hat auch Wurzeln in der Autopoiesis von Humberto Maturana bzw. im Führungsansatz von Heinz von Foerster.

Einführend kann gesagt werden, dass humanökologische Führungskräfte in ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Personen mit ganz persönlichen Besonderheiten, Potenzialen und Fähigkeiten erkennen.

Sie versuchen die Vielfalt und die unterschiedlichen Erfahrungshintergründe der Menschen und ihrer Person innerhalb der Organisation zu nutzen.

Sie erleben Unterschiede zwischen den Menschen nicht als trennend, sondern als Quellen der Entwicklung für sich und andere. Sie nehmen eine generelle „Ich-Du Haltung“²³ gegenüber der Umwelt, das heißt eine dialogische und respektierende und offene Haltung dem anderen gegenüber ein.

Sie bauen Beziehungen zu Menschen auf, welche durch Vertrauen und Zutrauen geprägt sind, und auch dadurch stellen sie Herausforderungen an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und glauben an deren Fähigkeit zur Erfüllung und Entwicklung, welche sie nicht nur ermöglichen, sondern auch gezielt fördern. Fehler dürfen dabei gemacht werden und werden als Lernchance gesehen.

²¹ **Alfred Adler**, *7.02.1870 in Wien, † 28.05. 1937 in Aberdeen, österreichischer Psychiater, Begründer der Individualpsychologie

²² **Sigmund Freud**, * 6.05.1856 Freiberg, Mähren, † 23.09.1939 in London, österreichischer Neurologe, Begründer der Psychoanalyse

²³ **Martin Buber** * 8. Februar 1878 in Wien; † 13. Juni 1965 in Jerusalem, Religionsphilosoph; *Ich und Du*, 1923

Humanökologische Organisation

Humanökologische Führungskräfte wissen, dass die individuelle Identität nicht aus der Abgrenzung zu anderen oder zur Umwelt passiert, sondern aus der Beziehung und Interaktion (also der Wechselwirkung der Systeme) – in einem Ich und Du Dialog zu anderen Menschen erwächst.

In den folgenden Seiten versuche ich personale Fähigkeiten und deren Implikationen für die Führungsarbeit und dementsprechende Führungskraftwerkzeuge (Skills) zu beschreiben. Die Kriterien lassen sich den Bereichen „Umgang mit sich selber“, „Zusammenarbeit“, „Sinnentwicklung und Interesse“, und „Unterstützung der Arbeitsbewältigung“ der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zuordnen.

Die Auflistung möchte ich nicht als Checkliste oder Bewertung im herkömmlichen Sinn, bei welcher die Einstufung und der Grad der Erfüllung der einzelnen Punkte im Vordergrund steht, verstanden haben, sondern sehe sie als Grundlage zur Orientierung und Ortung und Möglichkeit der Selbstreflexion für jede/n Einzelnen. Im Kapitel 5 fließen dann einzelne Kriterien in ein Bewertungsmodell ein.

Erklärung: in Tabelle 1 sind personale Fähigkeiten und in Tabelle 2 Fertigkeiten (~ Skills) und Methoden zusammengefasst.

Auf den beschriebenen Kriterien und Prinzipien bauen auch meine Führungscoachings und -trainings auf.

Tabelle 1: Personale Fähigkeiten von humanökologischen Führungskräften

personale Fähigkeiten (= soft Skills)	Charakteristika bzw. Implikationen
Reife Person/Persönlichkeit, Autonomie der Person	Eine stabile Persönlichkeit sein und sich selber kennen. Mit sich selber gut umgehen können: reflektierter Umgang mit situativen Einflüssen so wie persönlichkeitsbedingten Anlagen.
Authentizität	Sich in der Führungsarbeit nicht hinter einem angelernten Prinzip, also „hinter einer Maske zu verstecken“, sondern echt und authentisch sein zu können.
Selbst-Distanzierung	Sich in der Führungsarbeit nicht von den eigenen Vorstellungen und Wünschen unreflektiert leiten zu lassen, sondern fähig sein, zu sich selber auf Distanz zu gehen. In Problemsituationen „nicht den Kopf zu verlieren“. Wahrnehmen zu können, was ist.
Selbst-Transzendenz	Innere Offenheit und im dialogischen Austausch mit der Welt stehen. Nicht eingeschlossen sein in die eigenen Bedürfnisse, Triebe und Spannungen, sondern sich auf andere und anderes einlassen können.
Eigenverantwortlichkeit leben, Freiheit der Person	Sich nicht auf Grund von Erwartungen anderer für oder gegen etwas zu entscheiden, sondern selber die Verantwortung übernehmen. Sich innerlich frei und nicht eingengt und verpflichtet für etwas zu fühlen.
Entscheidungsfähigkeit	Sich auf Grund der eigenen, subjektiven Wertung entscheiden zu können und die Kraft zum Durchhalten zu haben. In der Lage zu sein auch unangenehme Entscheidungen nicht lange aufzuschieben.

	Entscheidungen möglichst so zu treffen, dass eine nachhaltige ganzheitliche Auswirkung mit sich bringen (Entscheidungswege, Qualität der Entscheidungen...)
Werteempfinden	Sich von den Führungsaufgaben persönlich angesprochen zu fühlen, sie nicht als Verpflichtung und Muss anzusehen, sondern als Wert und Möglichkeit der Sinnerfüllung
Sinn in der Arbeit sehen	Wahrzunehmen, dass Arbeit mehr als Zweck und Möglichkeit zum Lebensunterhalt ist, sondern einen wesentlichen Einfluss auf den Sinn im Leben hat und somit für die Leistungsfähigkeit und das Wohlbefinden der MitarbeiterInnen wichtig ist. Als Führung darauf zu achten, dass diese Aspekte für sich und andere möglich werden.
Balance	Als Führungskraft für sich selber darauf zu achten, dass Arbeit- und Privatleben gut in Balance stehen (Co- Existenz ²⁴) im Sinne von Lebensqualität, Burnout Prophylaxe...
Sorgfältigkeit, Sorgfalt	Sich für die anvertrauten Aufgaben Zeit zu nehmen um sich auf sie einlassen zu können.
Beziehungsfähigkeit zu anderen	Andere Menschen an sich heranlassen und trotzdem bei sich bleiben zu können.
Empathie	Sich in andere einfühlen zu können, von den eigenen Vorstellungen Abstand nehmen und hinaustreten (siehe auch Selbstdistanzierung und Selbsttranszendenz) zu können. Gleichzeitig in der Empathie nicht so aufgehen, dass den anderen die

²⁴ Die „gesündeste“, nachhaltigste Lebensform ist die sogenannte Co-Existenz. Diese bedeutet, auf Erfüllung in der Arbeit und im Privaten zu achten, nicht nur für die Arbeit zu leben. Definition von **Rudolf Karazman**, Psychiater, Existenzanalytiker, Arbeitsmediziner, Gründer von IBG in Wien.

Humanökologische Organisation

	Eigenverantwortung für das Ihre abgenommen wird. ²⁵
Interesse an dem Anderen	Aufrichtiges Interesse für Meinungen, Ideen und Bedürfnissen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu haben und sich bewusst Zeit für diese zu nehmen.
Verantwortung für andere tragen (aber nicht übernehmen)	Sich als Führungskraft verantwortlich (im Sinne von Sorgfalt) und zuständig zu fühlen, dass MitarbeiterInnen die an sie gestellten Anforderungen gut bewältigen können.
Offenheit	Interesse an neuem und an dem was der neue Tag bringt zu haben. Epoché in der Haltung = offen sein für das was ist und sich zeigt, ausklammern der eigenen Vorstellungen (siehe auch Selbst-Distanzierung ²⁶).
Entwicklungsfähigkeit	Sich von der eigenen Potenzialität und Entwicklungsfähigkeit immer wieder überraschen lassen, sich selber als Teil des Systems in Entwicklung und Lernende/r zu sehen. Entwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglichen und sie auch zu fördern.
Begeisterungsfähigkeit	Für die eigene Arbeit begeistert („inspiriert“) zu sein und zu versuchen diese Begeisterung auch für MitarbeiterInnen wirksam werden zu lassen und auf sie zu „übertragen“ (im Sinne einer Co-Inspiration).
Würde	Den Menschen in seiner Einzigartigkeit wahrnehmen und zu respektieren.

²⁵ Im systemischen Beratungsansatz wird als Kernkompetenz für Führungskräfte das „Sich Einfühlen“ und gleichzeitig nicht für andere Probleme zu lösen oder andere vor etwas zu beschützen auch als Dissoziieren beschrieben.

²⁶ Epoche = in der Logotherapie bedeutet es das Ausklammern von Erfahrungen, phänomenologisch sehen, was sich zeigt. Die Epoche hat Ähnlichkeiten mit der Lethologie nach Heinz von Foerster, seiner Lehre des Nichtwissens.

	<p>Die persönlichen Grenzen der anderen Person respektieren.</p> <p>Im Grunde genommen: „Menschen zu mögen“.</p>
Vertrauen, Zutrauen	<p>Darauf vertrauen, dass Menschen ihre Aufgaben bewältigen können.</p> <p>Ihnen die Aufgaben zutrauen und die Möglichkeiten und den entsprechenden Handlungsspielraum zu gewähren. Dadurch steigt die Selbstverantwortung und auch das Selbstbewußtsein bei den Menschen.</p>
Wertschätzung	<p>Wissen um die unterschiedlichen Möglichkeiten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber Wertschätzung und Anerkennung ausdrücken zu können.</p>
Kommunikationsfähigkeit	<p>Offene zu kommunizieren, Wahrnehmen, Zuhören, Aufnehmen und Weitergeben können. Sich selber auch als Lernende/r im Prozess der Kommunikation und Wissensweitergabe zu verstehen.</p>
Konfliktfähigkeit	<p>Konflikte wahrnehmen und ansprechen können.</p> <p>Konflikte auch als Chance und Entwicklungsmöglichkeit sehen zu können.</p> <p>Win –Win Lösungen versuchen anzustreben.</p>
Lösungsorientiertheit	<p>Auch festgestellten Problemen oder Schwächen Platz geben, aber den Fokus auf die Arbeit an der Lösung und nicht auf das Problem legen.</p>

Tabelle 2: Skills und Methoden von humanökologischen Führungskräften

"hard Skills"	Methoden
Eigenreflexion	„So wie ich Führung lebe es gut für mich und die anderen“: Sich immer wieder in seiner Führungsarbeit v.a. in Bezug auf Verhalten und Einstellung zu hinterfragen, z.B. mit Hilfe von Coaching oder Supervision. Inseln der Reflexion in die Führungsarbeit integrieren.
Reflexion der MitarbeiterInnen	Prozesse der Reflexion für ständige Veränderungs- und Erneuerungsmöglichkeit festlegen, Verantwortung für Prozess selber und auch dessen Hinterfragung weitgehend bei MitarbeiterInnen belassen
Vielfalt in den Führungstools und Führungsaufgaben	Unterschiedliche Formen der Beratung, Begleitung und Information der MitarbeiterInnen zu kennen und auch einzusetzen
Offene formale und informelle Kommunikation	Verschiedene Formen für formelles und auch informelles Kommunizieren in der Organisation zu Verfügung zu stellen (vom individuellen MitarbeiterInnengespräch, über Kommunikationsmedien bis hin zur Open Space Technik)
„Weitergabe“ von Information	Informationen über das Unternehmen, Aktuelles und Tätigkeiten in ausreichendem Umfang zu Verfügung zu stellen und für die Informationsvermittlung verschiedene Möglichkeiten zu nutzen (Zukunftsgespräche, Teamsitzungen, Wissensmanagementtools...)

Humanökologische Organisation

Feedback (im Sinne eines Wertschätzungsmodell) ²⁷	Verschiedene Feedbackmöglichkeiten zu kennen, vor allem Nutzen im Sinne von Wertschätzung wie auch zur zeit- und sachgemäßen Äußerung von konstruktiver Kritik zur Erhöhung der Handlungsalternativen der betroffenen Person für die Zukunft
Erfolg teilen	Als Führungskraft zu unterstützen, dass die MitarbeiterInnen einschätzen können in welchem Kontext ihre Arbeit zu den Zielen des gesamten Unternehmens steht und ihren Erfolg am Unternehmen wahrnehmen.
Abstimmung	Sich mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Vision, Ziel und Weg zum Ziel abstimmen und die nötige Information zur Eigenverantwortung zu Verfügung zu stellen.
Klarheit der Aufgaben und Raum für Individualität und Flexibilität	Anforderungen in Bezug auf Aufgaben und Verantwortlichkeiten klar beschreiben und dementsprechende Möglichkeiten und Räume zu Erfüllung festlegen. Dabei Spielräume für die Eigenentwicklung zulassen.
Selbstverantwortung der MitarbeiterInnen und Handlungsspielraum klar geregelt	Individuelle Handlungsspielräume einräumen, und Verantwortungsübernahme innerhalb des Rahmens für den/die Einzelnen/n ermöglichen (zum Beispiel: Stellen- und Aufgabenbeschreibungen, Befugnisse...)
Interesse und Herausforderung, individuell und lebensphasenspezifisch	Darauf zu achten, dass MitarbeiterInnen neue Herausforderungen in der Arbeit erleben können und dementsprechend die Personalentwicklungsmethoden (vom Berufseintritt bis zum Pensionsantritt)

²⁷ In Anlehnung an das evolutionäre Feedbackmodell = Creative Knowledge Feedback von S. Radatz. **Sonja Radatz**, Mag., Leiterin des Instituts für systemisches Coaching und Training in Wien

	abzustimmen.
Entwicklung einschätzen, ermöglichen und fördern	Einschätzungsmethoden in Bezug auf die Entwicklung von MitarbeiterInnen bzw. bezüglich ihrer Fähigkeiten und Fertigkeiten zu kennen. Gezielte Entwicklung für MitarbeiterInnen zu ermöglichen und zu fördern. Beispielsweise: mit Hilfe von lebensphasengerechten Angeboten in der Personalentwicklung, wie MitarbeiterInnen=entwicklungsgesprächen usw.
Einbeziehung und Einbindung	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter v.a. wenn es um sie und ihre Aufgaben und ihre Arbeitssituation geht weitgehend in der Entwicklung und in die Entscheidungsprozesse miteinbeziehen, sodass sie ihre Ideen, Lösungen und Wissen einbringen können. Dabei partizipative Instrumente einsetzen, so wie etwa Zusammenarbeitszirkel, MitarbeiterInnengespräche und kontinuierliche Verbesserungssysteme
Generationenbalance und generationensensibles Führen	Um die physischen und psychischen und sozialen Veränderungen mit dem Älterwerden Bescheid zu wissen und sie zu berücksichtigen in der Teamzusammensetzung und Arbeitseinteilung
Konfliktmanagement	Methoden zur Einschätzung von Konfliktsituation und zur Intervention zu kennen und sie auch anwenden zu können.
Lernförderliche Arbeitsumgebung	Kontinuierliche Fragestellungen, offene Fehlerkultur oder/und Verbesserungssysteme zur Unterstützung des Lernens des/der Einzelnen wie der Organisation in die Arbeit integrieren.
Arbeit an den Lösungen	Als Führungskraft die Probleme nicht für andere lösen, sondern MitarbeiterInnen in ihrer eigenen Lösungsfindung unterstützen.

Humanökologische Organisation

<p>Dynamiken in Gruppen erkennen</p>	<p>Veränderungs- Dynamiken bei Gruppen, in Teams, in Projekten und Entwicklungen erkennen und gegebenenfalls durch gezielte Interventionen wie offenes Ansprechen, begleitende Unterstützung, Hereinholen von Supervision...zu reflektieren (besonders relevant auch in Hinsicht Mobbingprävention)</p>
<p>Work Life Balance Burnout Prophylaxe</p>	<p>Bei sich und den MitarbeiterInnen darauf achten, dass Arbeits-Anforderungen und Fähigkeiten im Gleichgewicht stehen. MitarbeiterInnen unterstützen besser mit den Anforderungen umzugehen. Darauf zu achten, dass die Grenze zum Privatleben gewahrt wird und Lebensqualität ein akzeptierter und unterstützenswerter Wert innerhalb der Organisation ist²⁸.</p>
<p>Optimum nicht Maximum</p>	<p>Gute Abstimmung zwischen Herausforderung und Anforderung mit den Potenzialen und Ressourcen von MitarbeiterInnen (weder Unter- noch Überforderung) durch Unterstützung der Entwicklung, Qualifizierung aber auch Eigenverantwortung. Klare Kriterien bzw. Methoden zur Einschätzung der Übereinstimmung kennen und einsetzen (bspw. den Human Work Index^{©29}).</p>

²⁸ Unternehmen, in denen bspw. Stress „in“ ist bzw. auch „sein muss“, um als aktiv und leistungsfähig und leistungswillig zu gelten, gefährden mit diesem Verhalten die gute Balance zwischen Anspannung bzw. Anforderung und Entspannung.

²⁹ Der Human Work Index[©] erhebt das Arbeitsvermögen und ermöglicht eine Prognose über die Stabilität der Belegschaft und ihrer Produktivität in den nächsten 5 Jahren. Damit liefert der Human Work Index[©] eine basale Schätzung des Humanvermögens und der Nachhaltigkeit der Ertragskraft einer Belegschaft in den nächsten Jahren. Der Human Work Index[©] wurde von IBG – Institut für humanökologische Unternehmensführung (vor allem durch R. Karazman) entwickelt.

Balance von Arbeitsteilung	Die Arbeitsanforderungen und Auslastung der einzelnen MitarbeiterInnen zu kennen und so eine gerechte Aufgabenverteilung unter Berücksichtigung auch der jeweiligen sozialen Kontexte und Lebensphasen zu erreichen.
Priorisierung	Klare Kriterien zu haben und unterschiedliche Methoden zu kennen, die Führungs-Aufgaben zu priorisieren. Wichtigem von Dringlichem unterscheiden zu können. Unterstützung der MitarbeiterInnen bei diesem Prozess.
Ressourcenplanung realistisch und zeitgerecht	Ressourcenplanung für MitarbeiterInnen ist ein wesentlicher Faktor ihrer Qualitätssicherung und Arbeitsunterstützung und sollte von der Führung möglichst zeitgerecht erfolgen. Ein konstruktiver Umgang mit Veränderungen oder unerwarteten Effekten sollte dabei möglich bleiben.
Arbeitszeit	Als Führungskraft flexible und individuelle Arbeitszeitmodelle unterstützen, zum Beispiel auch Arbeit von zu Hause ermöglichen.
Gesetze einhalten	Die gesetzlichen Vorschriften als Basis einer humanen Arbeitswelt, wie bspw. das ASchG oder das Antidiskriminierungsgesetz kennen und berücksichtigen.

Humanökologische Organisation

Resümee:

Die humanökologische Führung ist präsent und in ihrem Führen wirksam durch ihre sorgsame Haltung und Ethik sozial, ökologisch und ökonomisch gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, gegenüber dem Unternehmen und der sozialen Umwelt zu handeln.

Diese Haltung kann in dementsprechende Methoden einfließen.

Die humanökologische Führungskraft führt nicht im Sinne der klassischen Autorität. Vielmehr ermöglicht, entwickelt, fördert sie Entwicklung, unterstützt den Prozess der Selbstverantwortung und begleitet Menschen während ihres Arbeitslebens im Arbeitsprozess.

Humanökologische Führungskräfte ermöglichen und eröffnen Räume und setzen Orientierungs-Grenzen innerhalb derer sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter „bewegen“. Es ist dabei auch ihre Aufgabe ein gutes Maß zwischen Regulierung und Offenheit zu finden.

4.3.1. Nachhaltige Personalentwicklung - ArbeitsVermögen vom Berufseintritt bis zum Pensionsantritt sichern

Das Thema Nachhaltigkeit von Erwerbstätigkeit gewinnt in Europa generell und auch in Österreich angesichts der demografischen Veränderung eine besondere Bedeutung.

In Österreich lag im Jahr 2002 der Erwerbstätigenanteil in der Altersklasse 55-65 Jahre, also der ältesten Beschäftigten, lediglich bei 28.7%, und das faktische Pensionsalter bei 57 Jahren.

In den EU Ratsgipfel von Barcelona (2001) und Stockholm (2002) wurde Österreich daher „dringend empfohlen“ bis zum Jahre 2010 den Erwerbstätigenanteil der Ältesten auf 50% und das faktische Pensionsalter innerhalb dieser 10 Jahre um insgesamt 5 Jahre zu erhöhen.

Durch die Pensionsreformen 2000 und 2003 wurde das Pensionsantrittsalter bereits hinaufgesetzt. Die Hinaufsetzung des Pensionsalters wurde in den meisten Unternehmen ohne entsprechende Begleitmaßnahmen (persönliche Anmerkung, so auch in den Gesundheitseinrichtungen) vollzogen. Dennoch konnte ein Anstieg des Pensionsantrittsalters bzw. die Abnahme der Frühpensionierungen erstmals in den Unternehmen erreicht werden.

Die Erhöhung des faktischen Pensionsantrittsalters wird jedoch nicht ausreichen, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter produktiv im Arbeitsprozess zu halten, oder die vom EU Rat gesetzten Ziele zu erreichen.

Innerer Rückzug oder Langzeit-Krankenstände in der ältesten Alterskohorte, Sinnkrisen in der Berufsmitte mit bereits hier beginnenden ersten Gedanken an das Aufhören usw. sind weiterhin beobachtbar. Eine Palette von Maßnahmen für eine nachhaltige Personalpolitik müsste daher gesetzt werden, damit es älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern möglich wird, aktiv und länger in Beschäftigung bleiben zu können und es zu wollen. Einige Betriebe in Österreich haben begonnen, Programme zur altersgerechten Arbeitswelt (Beispiel: Erste Bank, voest, Sappi, Nettingsdorfer, Energie AG Oberösterreich, Verbund...) zu starten, sehr

Humanökologische Organisation

häufig sind solche Programme im Bereich der Gesundheitsförderung oder Personalentwicklung angesiedelt.

Auch in der sozialen Dimension von Nachhaltigkeitsstrategien mancher Unternehmen sind intra- und auch intergenerative Gerechtigkeit bereits definierte Ziele.

Im Rahmen einiger dieser altersgerechten Projekte werden Tätigkeiten und Arbeitsinhalte, die mit der Reife des Alters mitwachsen, geschaffen, wird lebensbegleitendes Lernen gefördert, werden laterale (horizontale) Karrieremodelle, altersoptimierte Ergonomie oder gesundheitsfördernde Arbeitszeitmodelle geschaffen. Allen Projekten und Ansätzen gemeinsam ist, dass die Führung gewillt ist, auch Ältere zu fördern und wertzuschätzen.

Im humanökologischen Verständnis geht es beim Konzept der Altersgerechtigkeit nicht primär darum, den Pensionsantritt zu erschweren, sondern vielmehr darum den Verbleib und das Vermögen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Mitarbeit – also das Arbeitsvermögen – zu erleichtern und dementsprechende Möglichkeiten für alle Generationen zu bieten.

Können – Wollen und Dürfen oder Arbeitsbewältigung – Arbeitsinteresse und Zusammenarbeit sind die beschriebenen drei Grunddimensionen für eine nachhaltige Verankerung der Menschen im Arbeitsprozess.

Da wir uns im Laufe unseres (Arbeits)lebens weiterentwickeln, kann es sich bei den Bemühungen um eine optimale humanökologische Abstimmung und produktive Interaktion von Mensch und Organisation nicht um fixe Modelle (im Sinne von Patentrezepten) handeln, sondern vielmehr um flexible und dynamische Ansätze und Prozesse, welche mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mitwachsen.

40 Jahre bei Frauen bzw. 45 Jahre bei Männern gelten in der Arbeitswelt noch immer als „Altersschwelle“³⁰. Wissenschaft und Praxis zeigen jedoch, dass das biologische Alter alleine wenig Bedeutung als Zuordnungskriterium für Leistung und Integration hat. Vielmehr sind es

³⁰ Altersschwelle, ab welcher man z.B. schwerer vermittelbarer ist etc.

Humanökologische Organisation

einerseits individuelle und vor allem auch arbeitsbezogene Kriterien, die „den einen alt und den anderen jung aussehen lassen“. Starre Arbeitszeitmodelle, körperliche Überforderung und inhaltliche Unterforderung und andere altersungerechte Arbeitsbedingungen beschleunigen den Alterungsprozess. Mangelnde und mangelhafte Möglichkeiten im Sinne der Altersgerechtigkeit führen zur verminderten Arbeitsfähigkeit, Interesse und Engagement, und setzen zudem den Selbstwert der Betroffenen herab.

Fehlende Investition in Ausbildung und Fortbildung von Älteren führt zu deren Dequalifikation (veraltetes Wissen). Durch eine lernarme Arbeitsumgebung verlieren Menschen zusätzlich kontinuierlich an Motivation und Fähigkeit für Neues. Das kann dann wiederum zum Selbstausschluss von Weiterbildungsmaßnahmen führen. Und führt in Folge wiederum dazu, dass Ältere als nicht qualifizierungsfähig erscheinen und daher auch nicht weiter qualifiziert werden.

Der Alterungsprozess wird also wesentlich von den Arbeits- und Lebensbedingungen geprägt. Wer ein Leben lang in der Arbeit schwer hebt oder viel im Schichtbetrieb arbeitet, altert schneller, ebenso wer immer monotone Tätigkeit verrichtet und keine neuen Herausforderungen in der Arbeit erlebt.

Aus wissenschaftlicher Sicht bedeutet das Älterwerden nicht weniger Leistungsfähigkeit, sondern eine andere Leistungsfähigkeit. Gelerntes und angewandtes Wissen und Fertigkeiten und Lebenserfahrung sind fundiert, die Persönlichkeit ist gereift, geistig-soziale und kommunikative Fähigkeiten gewachsen. Arbeits- und Lebenserfahrung ermöglichen Älteren, einen „kühlen Kopf“ in schwierigen oder komplexen Arbeitssituationen zu bewahren.

Dass Leistungsfähigkeit generell keine Frage des Alters ist, ist nicht nur wissenschaftlich, sondern auch in der Praxis belegbar. In Politik, Forschung, Wissenschaft und im Managementbereich genießen Ältere einen hohen Stellenwert. Niemand würde ihre Leistungsfähigkeit oder Kompetenz in Frage stellen. Lediglich körperlich kann es – je nach Art der Tätigkeit, persönlichem Verhalten und Lebensstil – zu einer Abnahme der Leistungsfähigkeit kommen, z.B. bei Schnelligkeit, Beweglichkeit,

Humanökologische Organisation

Ausdauer und Kraft, Hören, Sehen... Das Vorurteil allerdings, dass Alter generell einen Verlust von Fähigkeiten bedeutet, ist schlicht falsch, denn Altern ist ein Umbau- und kein Abbauprozess.

Dieses Verständnis über die Veränderung und Entwicklung des Menschen durch verschiedene Altersstufen hindurch ist wesentlich für eine lebensphasengerechte Personalentwicklung und prägt das Grundverständnis einer humanökologischen Führungskraft.

Altersgerechte Bedingungen zu eröffnen, heißt um die Entwicklung des Menschen Bescheid zu wissen.

Ein/e 25 Jährige/r beispielsweise ist zwar in biologischer Hinsicht erwachsen, in Hinsicht psychischer, sozialer oder geistiger Aspekte aber noch lange nicht „ausgereift“. Das biologische Erwachsenwerden tritt früher ein als beispielsweise das soziale.

Ist der Arbeitsprozess nun für 20, 30, 40, 50 , 60 Jährige immer gleich gestaltet – wie in vielen Unternehmen bezogen auf Junge - dann werden bestimmte Fähigkeiten im Reifungsprozess nicht gefördert und gehen für die Arbeitswelt verloren.

Das bedeutet, dass je älter Menschen im Arbeitsprozess werden, umso flexibler – auch im Sinne von individueller - müsste Personalentwicklung gestaltet werden, damit das Optimum an Leistungsfähigkeit für jede Generation möglich wird.

In der Realität ist die Arbeitswelt oft nicht so strukturiert, dass beispielsweise die soziale Reife im Beruf zum Tragen kommen kann. Dann bleiben Menschen stehen, halten aus/durch bis zur Pensionierung bzw. es kommt zur Verlagerung der Interessen in den Privatbereich.

Das Leistungspotenzial und auch die Bereitschaft älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist bei altersgerechten Arbeitsanforderungen und neuen Herausforderungen in der Regel sehr hoch: großes Verantwortungsgefühl für den Betrieb, soziale Kompetenz, Selbständigkeit, Entscheidungsfähigkeit und Erfahrung über komplexe Abläufe werden von der älteren Generation sogar besser erfüllt werden als von der jüngeren.

Aus dieser sehr kurz gehaltenen Zusammenstellung des menschlichen Entwicklungsweges wird andeutungsweise ersichtlich, was im Sinne der

Humanökologische Organisation

humanökologischen Führung lebensphasengerechtes Führen und altersgerechte Personalpolitik bedeuten kann.

Es bedarf einer dem menschlichen Alterungsprozess mit den unterschiedlichen Qualitäten angepassten Arbeitsplanung, Arbeitsorganisation und Gestaltung von Erwerbsbiografien.

Die jeweilige Leistungsanforderung muss optimal zum jeweiligen Leistungsvermögen passen. Erst das Optimum und nicht das Maximum ermöglicht die nachhaltige Personalretention. In einer nachhaltigen Personalentwicklung wird vorausschauend für jedes Lebensalter Entwicklung vorgesehen. Nachhaltige Personalpolitik beginnt bei/m BerufseinsteigerIn und endet erst mit dem Übergang zur Pension. Horizontale Karrieremodelle haben sich in der Praxis als sehr hilfreich herausgestellt. Das sind (Fach)Karrieremodelle, welche auf Wissen und Erfahrung aufbauen und eine permanente Weiterqualifikation fordern. Solche Karrieremodelle schaffen längerfristige Perspektiven für Beschäftigte insbesondere in Berufsgruppen mit wenig klassischen Karrieremodellen (Pflege, Lehre), sie steigern Aktivität und Flexibilität des Einzelnen und wirken sehr motivierend. Ein solches Modell wurde z.B. für den Wiener Krankenanstaltenverbund für den Pflegebereich bereits entwickelt (nämlich das Projekt „Meisterhafte Pflegekunst“, Forschungsgrundlagen 1999-2001, Modell und Erprobung 2002-2003).

Lebensphasengerechte Personalentwicklung ist immer auch eine intergenerationelle Personalentwicklung, wo die Zusammenarbeit der Generationen gefördert wird. Nicht nur auf der sozialen und Einstellungsebene, sondern auch durch konkrete Personalentwicklungsinstrumente wie Mentoring, Tandemsysteme, Patensystem oder ähnlichen Konzepten...

Der Schlüssel für eine lebensphasengerechte Personalentwicklung in den Unternehmen liegt in und bei der Führung. „Soziales“ Führungsverhalten und kompetente Vorgesetzte im Sinne der Humanökologie unterstützen, die Leistungsfähigkeit von älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu fördern.

Humanökologische Organisation

Im Rahmen zahlreicher Untersuchungen und Projekte bei „Respect for the Ageing“, dem finnischen Nationalprogramm zur Förderung der Integration Älterer im Arbeitsprozess, konnte die Verbesserung der Einstellung von Führungskräften gegenüber ihren älteren MitarbeiterInnen als wesentlichster Faktor für eine Verbesserung von Leistungsfähigkeit Älterer eindrücklich nachgewiesen werden. In Finnland befinden sich noch über 50% der 55-64Jährigen im Arbeitsprozess!

Der Einfluss eines guten Verhaltens und einer wertschätzenden Einstellung der Führungskraft gegenüber Älteren hat in diesem Programm einen positiven Impact von 3.6 (OR) auf die Arbeitsfähigkeit gezeigt, und war damit doppelt so stark wie der Einfluss eines gesunden Freizeitverhaltens!

Welche Eigenschaften und Fertigkeiten schätzen die Betroffenen (ältere ArbeitnehmerInnen) selber als wichtig für eine nachhaltige Führung von Menschen ein? Ich fasse die am häufigsten genannten Faktoren aus semistrukturiert geführten Interviews³¹ zusammen:

- Einbeziehung in aktuelles Geschehen und in Veränderungen im eigenen Arbeitsbereich (Partizipation)
- Neue Herausforderung erleben können, das Zutrauen dafür zu erleben
- Möglichkeiten zur Einschulung auf neue Technologien (alternsgerecht)
- Handlungsspielraum und Verantwortung zu haben
- Wertschätzung und Anerkennung für Geleistetes zu erhalten
- Positive Einstellung und Respekt gegenüber älteren MitarbeiterInnen
- Menschenorientierte Führung (~humanökologische Führung)
- Offenheit und Transparenz der Führung
- Informationen über die Unternehmenspolitik und Zukunft des Unternehmens

³¹ Ich habe 27 semistrukturierte Interviews mit MitarbeiterInnen über 45 Jahren (10 Facharbeitern, 7 Angestellten im Dienstleistungsbereich, 5 Pflegekräften, 3 ÄrztInnen, 2 Psychologinnen) im Jahre 2005 im Rahmen eines aktuellen Beratungsprojekts und einer Praxisarbeit für den MBA Kurs geführt.

Humanökologische Organisation

Diese Nennungen aus den Interviews decken sich teilweise mit dem Ranking von Wünschen von Beschäftigten über 45 Jahre für eine Arbeitswelt, in der sie gerne und gesund bis zum Pensionsantritt arbeiten würden. Diese Rangreihung wurde von IBG durch schriftliche Befragung bei über 4.500 Arbeitnehmern aus verschiedenen Branchen generiert:

Tabelle 3: Nachhaltige Arbeitsbedingungen aus Sicht von Mitarbeitern 45+ (1996-2000, Ranking der Nennungen)

1. Information + Einbeziehung in Unternehmenszukunft
2. Anerkennung älterer Mitarbeiter + Respekt
3. Arbeitszeitreform beim Älterwerden
4. Kompetenzförderung + Horizontale Karriere
5. Personalentwicklung + Förderung älterer Mitarbeiter
6. Veränderung + Wechsel der Abteilung
7. Selbstgestaltung bei Arbeitsanforderungen
8. Teamqualität und kollegiale Beziehungen
9. Arbeitsergonomie + Arbeitsdruck reduzieren
10. Klare Organisation- altersgerechtes Change Management
11. Gesundheitsleistungen

Tabelle entnommen aus: R. Karazman, Management Handbuch Life, 2003

Umfragen (z.B. Studie veröffentlicht in der Personalwirtschaft 12/2003) bei Führungskräften zu den Qualitäten älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zeigen schon seit einigen Jahren auf, dass soziale und auch fachlich - inhaltliche Kompetenzen von der Führung eher den Älteren zugetraut werden.

In der Praxis erlebe ich noch im großen ausmaß Gegenteiliges, nämlich starke Defizitdenkmodelle über das Älterwerden und über Ältere.

Anbetracht der von MitarbeiterInnen angegebenen Faktoren zur längeren Erwerbsfähigkeit erscheint es besonders paradox, dass immer noch Führungskräfte von ihren älteren MitarbeiterInnen glauben, dass diese sich nicht mehr verändern, nichts neues Lernen und auf Routine gehen wollen und diese daher weniger anfordern.

Humanökologische Organisation

Die Sensibilisierung von Führung über die Bedeutung ihrer Führungsarbeit bezüglich der Leistungsfähigkeit Älterer, z.B. in s.g. Age Awareness - Trainings ist auch ein Modul zur Implementierung einer humanökologischen Führungsausbildung.

Resümee:

Humanökologische Führung bringt mit sich, dass den Mitarbeitenden auch im fortgeschrittenen Erwerbsalter noch Perspektiven der Qualifizierung, der Weiterentwicklung und Wertschätzung zur Verfügung stehen.

Gutes Führen von älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stellt hohe Ansprüche an die soziale Führungsqualität, verlangt Wissen über die Veränderungen des Menschen und eine persönliche Reflexion und ein positives (oder zumindest nicht abwertendes) Eigenbild betreffend das eigene Älterwerden.

Faktoren, die sich als erfolgreich in der Führung von Älteren herausgestellt haben (aus der eigenen Beratungspraxis wie Fachliteratur):

- Positive Einstellung gegenüber älteren MitarbeiterInnen und dem Prozess des Älterwerdens
- Die Potenziale Älterer erkennen lernen und sie bewusst für den Arbeitsprozess „ansprechen“ und anfordern
- Selbstreflexion (das Selbstbild bestimmt auch das Fremdbild) und durch Vorbild wirken:
 - offen für eigene Potenziale
 - das eigene Älterwerden nicht als negativ einschätzen
- Führen durch Vereinbarungen – den Weg (so weit geht) von den Betroffenen selbst bestimmen und wählen lassen und Selbstverantwortung fördern und unterstützen
- Beteiligungskompetenz und Selbständigkeit fördern
- Individuelle Arbeitsplanung zur altersgerechten Arbeitsanpassung ermöglichen
- Erfahrungen mit den Betroffenen reflektieren und für die Organisation nutzen

Humanökologische Organisation

- Kooperativen und dialogischen Führungsstil pflegen
- Im Gespräch mit älteren MitarbeiterInnen bleiben (z.B. nicht aufhören MitarbeiterInnengespräche mit über 50-Jährigen zu führen)
- Bereitschaft zum Lernen fördern bei Kenntnissen und Anwendung von altersgerechter Didaktik

Die beschriebenen Faktoren umschreiben eine erfolgreiche Führung im Umgang mit dem Älterwerden und älteren Beschäftigten, sie decken sich weitgehend mit den Eigenschaften und Skills humanökologischer Führungskräfte.

4.4. Humanökologische Rahmenbedingungen, Strukturen und Prozesse

Im Zentrum „meines“ humanökologischen Modells steht, wie im vorhergehenden Kapitel im Detail beschrieben, eine Führung, welche Personen innerhalb der Organisation nachhaltig fördert.

Nicht nur die Wechselwirkungen von Führung und Mitarbeitenden, sondern die Wechselwirkung der Organisation insgesamt - also ihrer Kultur, Struktur und ihrer Prozesse und ihrer Ergebnisse (Outputs) und den Einfluss durch und auf die in ihr tätigen Menschen sind für die Art und das Maß von Entwicklung und Verankerung von Menschen im Arbeitsprozess und für Veränderungsdynamiken bedeutsam. Führungskräfte eröffnen Räume oder setzen Grenzen innerhalb derer Arbeitsvermögen geschaffen werden soll. Die Kunst der Führung liegt dabei auf der einen Seite Orientierung zu vermitteln, andererseits ausreichend Freiräume für Eigenständigkeit und Entwicklung zu belassen.

Idealerweise³² sind humanökologisch geführte Organisationen nicht hierarchisch, sondern heterarchisch³³ ausgerichtet. Das heißt Entscheidungen und Kommunikation werden je nach Situation flexibel und nach mitunter recht unterschiedlichen Mustern ausgebildet. Räume und Grenzen sind nicht starr, sondern verschieben, verändern und verknüpfen sich je nach Anforderungen und Bedingungen.

Die Stakeholder der Organisation sind in solchen polyzentrischen Organisationen an den Entscheidungsprozessen beteiligt.

³² Im Kapitel 5 werde ich näher auf die Implementierung des humanökologischen Ansatzes in bestehende Managementsysteme eingehen. Eine starre hierarchische und autoritäre Ausrichtung einer Organisation steht im Widerspruch zu grundlegenden Prinzipien der Humanökologie.

³³ Der Begriff Heterarchie wurde von Warren McCulloch durch seine Forschungen über das menschliche Gehirn geprägt. Er beschreibt das neuronale Netz als eine Organisationsform, die parallel und gleichzeitig Informationen verarbeiten kann.

Warren McCulloch, Philosoph und Psychologe, geb . 16.11, 1899 in Orange, New Jersey, 24.09.1969 in Cambridge, Massachusetts

Humanökologische Organisation

Was bedeutet das in der Praxis?

- Teams und Gruppen bilden sich je nach Aufgaben und Projekt, bzw. es bilden sich auch Netzwerke innerhalb und außerhalb der Organisation.
- Die Führung kann sich je nach Projekt ändern und,
- damit dieses Führungskonzept lebbar wird, werden Menschen fachlich wie in sozialen Kompetenzen kontinuierlich ausgebildet (lebenslanges Lernen)
- Koordination und Kommunikation innerhalb der Gruppen passieren weitgehend selbstgesteuert, es gibt keine starre Regeln dafür.
- Die Arbeitszeitmodelle sind flexibel bis komplett individualisiert (also auch gar keine Modelle mehr) und werden mit der Belegschaft gemeinsam entwickelt.
- Etc.

In einem nachhaltig und humanökologisch geführten Unternehmen beachten Führungskräfte nicht nur die nachhaltige Integration der in ihr tätigen Menschen, sondern achten auf eine „gesunde Ökonomie“ und auf eine ökologische Orientierung ihrer Produkte und Produktion, also eine „gesunde Ökologie“. Die soziale Verantwortung dient ihnen nicht nur lediglich zur Erreichung der wirtschaftlichen Ziele³⁴, sondern ist Teil einer Haltung.

³⁴ Milton Friedman, Ökonom, Neoklassiker, lehnte die soziale Verantwortung des Unternehmens außerhalb ökonomischer Gründe deutlich ab und formulierte, dass sich ein Unternehmen nur dann auch sozialer oder ökologischer Anliegen annehmen sollte, wenn positive Rückkoppelungseffekte auf die ökonomische Dimension bzw. Performance des Unternehmens zu erwarten sind (M. Friedmann 1970, s 33ff). Friedman setzte jedoch ein gewisses Maß an ethischer Verantwortung von Unternehmen voraus. Diese Verantwortung könnten jedoch nicht die Unternehmen selber als künstlich geschaffene Gebilde, sondern lediglich Personen übernehmen. Die Manager als „corporate executives“ haben nach seiner Anschauung jedoch primär die Verpflichtung zur Gewinnmaximierung, denn sie handeln als Agenten der Eigentümer. Als Einzelpersonen können sie sich sozialen Anliegen widmen, weil sie hier nicht als Agenten, sondern als Prinzipal handeln.

Humanökologische Organisation

Das humanökologische Modell unterscheidet sich hierbei in zweifacher Hinsicht vom klassischen Nachhaltigkeitsmodell:

1) Weil die Kriterien für die Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales aus Sicht der Führung/des Managements und nicht wie bspw. im Nachhaltigkeitsaudit auch für Prozesse und Ergebnisse definiert werden.

2) Weil der Bereich Soziales anders definiert wird.

Der Fokus der humanökologischen Bewertung liegt auf der nachhaltigen Integration und sozialen Berücksichtigung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. Die humanökologische Verantwortung der Führung und die Kriterien für diese Verantwortung (bei all den beschriebenen Spielräumen für die Beschäftigten) sind das Kernstück eines humanökologischen Unternehmens.

Der Bereich soziale Verantwortung bzw. Rücksicht für „außen“ (KundInnen, LieferantInnen...) fließt in die Dimension Ökologie im Sinne der sozialen Ökologie und Umwelt ein.

Es geht in einer humanökologischen Organisation um das nachhaltige, sinnvolle Zusammenspiel von Führung und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unter Berücksichtigung einer gesunden Bilanz und gesunden Umwelt.

In den folgenden Seiten werde ich auf die Dimensionen Ökonomie und soziale Ökologie aus Sicht der Führung eingehen.

Was bedeutet humanökologische Nachhaltigkeit auf der Ebene der Finanzaufgaben (Ökonomie, Wirtschaft...)?

Die Ökonomie beschreibt das Gesetz des Lebens und das Wort hat insofern eine tiefe Bedeutung, weil es sich von der griechischen Bezeichnung für Tempel (oikos) und von nomos für Verwaltung, Gesetz oder Sitte ableitet. Wirtschaften betrifft alles, was mit unserem Zuhause zu tun hat, ob es sich nun um den Planeten, unser Einfamilienhaus oder den Betrieb handelt. Es betrifft das Überleben, die Erfüllung, die

Humanökologische Organisation

Gemeinschaft und den Sinn“ (Thomas Moore, „The re-enchantment of everyday life“, s 126).

Wirtschaft in diesem Verständnis kann einen gesellschaftlichen Wandel vorantrieben - was ja im Zuge der Geschichte auch immer wieder eingetreten ist.

Wirtschaft im engeren Sinn ist nun jener Bereich, der sich auf das wirtschaftliche Handeln der Führungskraft in Hinblick auf die eigene Abteilung und/oder auch das gesamte Unternehmen bezieht. Die humanökologische orientierte Führungskraft denkt und handelt in längerfristigen Zeithorizonten, es geht ihr nicht primär um den schnellen Profit (schnelle Gewinnmaximierung), sondern um eine nachhaltige und ökonomisch gesunde Entwicklung.

Derart „ausgerichtete“ Führungskräfte werden immer wieder an Grenzen stoßen, vor allem dort wo der Shareholder Value auf maximalen Profit in möglichst kurzer Zeitspanne ohne Weitblick auf Wertschöpfung in der Zukunft fokussiert.

Kriterien für nachhaltiges, humanökologisches Wirtschaften:

- Beachten und Verankerung was dem Unternehmen als gesamten, was der jeweiligen Abteilung und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern langfristig Wertschöpfung bringt und das Unternehmen sichern hilft.
- Strategie und Systeme zur Finanzplanung und Qualitätssicherung
- Fokussierung von heutiger **und** zukünftiger Bedeutung „wirtschaftlicher“ Entscheidungen (z.B. Personalabbau), bspw. deren Auswirkungen in 3 Jahren
- Die Basel 2 Anforderungen sind bekannt und integriert
- Definition von realistischen, wirtschaftlichen Zielen, welche auch Zeit für Neuorientierung, Innovation und Entwicklung zulassen
- Einen gewissen Anteil bzw. Prozentsatz an Innovationen in der Organisation und im Prozess gewährleisten (Entwicklung, Forschung)
- Entwicklung und Kompetenzaufbau der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ermöglichen und unterstützen

Humanökologische Organisation

- MitarbeiterInnenninformation zu dem Bereich Ökonomie
- ein bestimmter Anteil des Gewinns geht an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Vernetztes Denken zu anderen Unternehmen und zum Markt
- Externe KundInnen und interne KundInnen (Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) werden als gleichberechtigte PartnerInnen gesehen und nicht behandelt nach dem Motto: „Der Kunde ist König, die Mitarbeiter sind daher Leibeigene“ (Zitat von R. Karazman).
- KundInnen einen Mehrnutzen (wenn geht) ermöglichen, auch zur Kundenbindung
- zur KundInnenbindung eine Nachbetreuung und Service bei den KundInnen anbieten

Nachhaltige soziale Ökologie

Unter dem ökologischen Aspekt wird die ökosoziale Auswirkung der eigenen Abteilung auf die gesamte Organisation und von dieser wiederum auf die Umwelt im Sinne von Markt und Natur etc. verstanden. Unternehmen sind tragen Sorge dafür, welchen Einfluss ihre Produkte, Produktion, Verpackung, Vertrieb etc. für die Umwelt, inklusive der sozialen Verantwortung haben.

Kriterien für nachhaltiges, humanökologisches Handeln:

- Verpflichtung zum Umweltschutz und Umweltmanagement (bis zur Erstellung einer Ökobilanz) und Promotion im Unternehmen, z.b.:
 - Ressourcenschonendes und achtsames Verwenden aller Ressourcen (z.b. Papier sparen, CO2-Ausstoß minimieren...)
 - Gute Umweltemissions-Werte (z.b. bei Produktionsunternehmen)
 - Engagement für Umwelt (z.B. Mülltrennung, Kooperationen mit NGOs...)
- Produkte haben die „Handschrift“ alle jene/r, die mitgearbeitet haben. Es besteht ein direkter Draht vom Kunden zu den Personen, die an der Entwicklung des Produktes beteiligt sind.

Humanökologische Organisation

- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterinformation zu dieser Dimension
- Berücksichtigen des sozialen Kontextes und Umfeld der Belegschaft, z.B. Arbeitszeiten und Kompatibilität mit Kinderbetreuungsangeboten, Anfahrtsmöglichkeit, Einkauf...´
- Ein gewisser Anteil des Gewinnes fließt in CSR Projekte zur Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterbindung ein (siehe dafür auch Kapitel 4.3.)
- Beachten der Interaktion und Auswirkungen verschiedener Foci, wie z.B. Einsparungen – Down-Sizing – Wissensabgang – Arbeitslosigkeit...
- Beachtung des Image des Unternehmens am Markt (Umfragewerte des Unternehmen)
- Beachtung des Image der Abteilung/des Zuständigkeitsbereichs im Unternehmen intern Unterstützung der sozialen Verantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: z.B. 5% der Arbeitszeit wird diesen für ehrenamtliche Tätigkeit zu Verfügung gestellt
- Fix-Spende vom Umsatz für soziale Projekte oder Umweltschutzinitiativen, bspw. 10% Gewinn vor Steuern für gemeinnützige Organisationen

5. Implementierung d. humanökologischen Organisation

5.1. Humanökologische Grundhaltung als Wertebasis von Managementsystemen

Organisationen sind komplexe Sozialsysteme und reagieren nicht nach einfachen Input-Outputregeln (vgl. das Konzept des nicht-trivialen Systems von H. v. Foerster). Es kann daher nicht angenommen werden, dass ein bestimmtes Grundmodell oder Interventionen im Sinne der Humanökologie automatisch zum gleichen Ergebnis, nämlich der humanökologischen Organisation, führen werden. Die Ergebnisse werden in hohem Maße von der Selbststeuerung (dem Eigenleben, vgl. Maturana, der postuliert, dass Unternehmen das Eigentum lebender Systeme sind) des Systems abhängig sein. Zudem sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht „mit Haut und Haaren“ Teil dieses sozialen Systems, sondern immer in gewissen Maße auch autonom von diesem (Wilke H., Beobachtung, Beratung und Steuerung von Organisationen in systemtheoretischer Sicht, s 28, in Wimmer R. (Hrsg.): Organisationsberatung – neue Wege und Konzepte, Wiesbaden 1992). Das bedeutet, dass eine ganzheitliche und nachhaltige Integration von Menschen im Arbeitsprozess selbst bei konsequentem „Einhalten aller humanökologischen Spielregeln“ nicht bei allen Personen und schon gar nicht in gleichem Maße gelingen wird.

Auch bei humaner Grundeinstellung von EigentümerInnen und Führung, sind Unternehmen in ihrem Handeln nicht frei, sondern agieren im Kontext gesellschaftlicher Vorstellungen und Strömungen³⁵ und natürlich auch gesetzlicher Rahmen.

Grundsätzlich kann daher Infrage gestellt werden, inwieweit es überhaupt durch Beratung gelingen kann, Veränderungen in Haltungen und Verhalten

³⁵ Wenn beispielsweise sowie ab etwa den 70 Jahren bis in die späten 90 er Jahre von Gesellschaft und Politik der vorzeitige Ausstieg aus dem Arbeitsprozess sozial abgefedert und unterstützt wurde und als durchwegs „legitim“ von MitarbeiterIn wie Führung empfunden wurde, hat(te) das einen Einfluss auf die Haltung aller Beteiligten. Es kam zum Schulterschluss zwischen MitarbeiterIn und Führung und man erwartete mit so und so viel Jahren in Pension zu gehen. Es gibt daher neben dem offiziellen, regulären Pensionsantrittsalter eine s.g. faktische Pensionsgrenze, die tatsächlich wirksam wird.

Humanökologische Organisation

oder neue Informationen in die Organisation - z.B. über die Führung - einzubringen, sodass diese integriert und vom System nicht sofort wieder „ausgespuckt“, das heißt nicht angenommen und gelebt, werden.

VertreterInnen des systemischen Ansatzes gehen davon aus, dass wenn genügend Irritation erzeugt wird, über die wahrgenommenen Differenzen und die daraus intern gewonnenen Informationen, sehr gut Veränderungen induziert werden können.

Ich persönlich bin jedoch davon überzeugt, dass sich eine Organisation nach humanökologischen Kriterien entwickeln kann, wenn die Führung die humanökologische Grundhaltung auch lebt und in dieser Geisteshaltung führt, weil dann die Potenziale dafür angelegt sind. Die Führung kann dafür durch Beratung sensibilisiert und in Methodik und Know How extern unterstützt werden. Diese Sensibilisierung muss jedoch auf Bereitschaft („fruchtbaren Boden“) der betroffenen Führungspersonen fallen, denn wenn diese nicht gegeben ist, greift aus meiner Sicht jede Beratung zu kurz. Beratung hat nicht den Anspruch von „Psychotherapie der Führung oder gar Gehirnwäsche“.

Ist der Boden der humanökologischen Werthaltung³⁶ der Führung gegeben, kann eine humanökologische Organisation unter Berücksichtigung bestimmter Grundprinzipien (wie Partizipation, Selbstverantwortung und Selbstbewusstsein der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern etc.) auf verschiedenen Managementsystemen aufgebaut bzw. in diese integriert werden. Die Humanökologie bildet gleichsam eine Basis, eine Art Wertesystem oder ein geistig-mentales Modell der Führung, die in die Vision der Organisation, in die Unternehmenspolitik und Strategie bis hin in Regeln und Prozesse einfließt.

Die Vision einer („nach meinen Vorstellungen“) humanökologischen Führungskraft ist ein sozial und wirtschaftlich erfolgreich und nachhaltiges Unternehmen, in dem Menschen gut und gerne lange arbeiten können und wollen. Führungskräfte eröffnen Räume oder setzen Grenzen innerhalb

³⁶ Die humanökologische Führungskraft ist von der Werthaltung ethisch sozial, wirtschaftlich und ökologisch zu handeln, wie durch Fähigkeiten und Fertigkeiten auf dem „Boden dieser Haltung“ geprägt. Persönliche Weiterentwicklung und sich und sein Tun zu reflektieren gehören zu ihrer Grundhaltung. Siehe im Detail im Kapitel 4.3.

Humanökologische Organisation

derer Arbeitsvermögen sich entwickeln soll. Ihre Kunst liegt darin auf der einen Seite den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Orientierung zu vermitteln, andererseits ausreichend Freiräume für Eigenständigkeit und Entwicklung zu belassen. Eine starre hierarchische und autoritäre Ausrichtung einer Organisation steht im Widerspruch zu grundlegenden Prinzipien der Humanökologie

Die humanökologische Führungskraft wird zum Prinzipal und Agenten der Vision des Unternehmens, jener Leitidee aus der sich die Grundpositionierung einer Organisation in Bezug auf ihre Humanressourcen und Umwelt ableitet.

Ich werde an Hand eines spezifischen Managementsystems, das zugleich auch ein Instrument der Unternehmensbewertung ist, nämlich dem EFQM³⁷ Modell versuchen die Implementierung der humanökologischen Organisation theoretisch „durchzuspielen“. Ich habe dieses Model ausgewählt, weil in diesem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur kontinuierlichen Weiterentwicklung eingebunden werden und somit zwei wichtige Kriterien der Humanökologie, nämlich Partizipation und Entwicklung, schon im System angelegt sind.

³⁷ EFQM = European Foundation for Quality Management, das Modell steht in enger Beziehung zum Total Quality Management.

Humanökologische Organisation

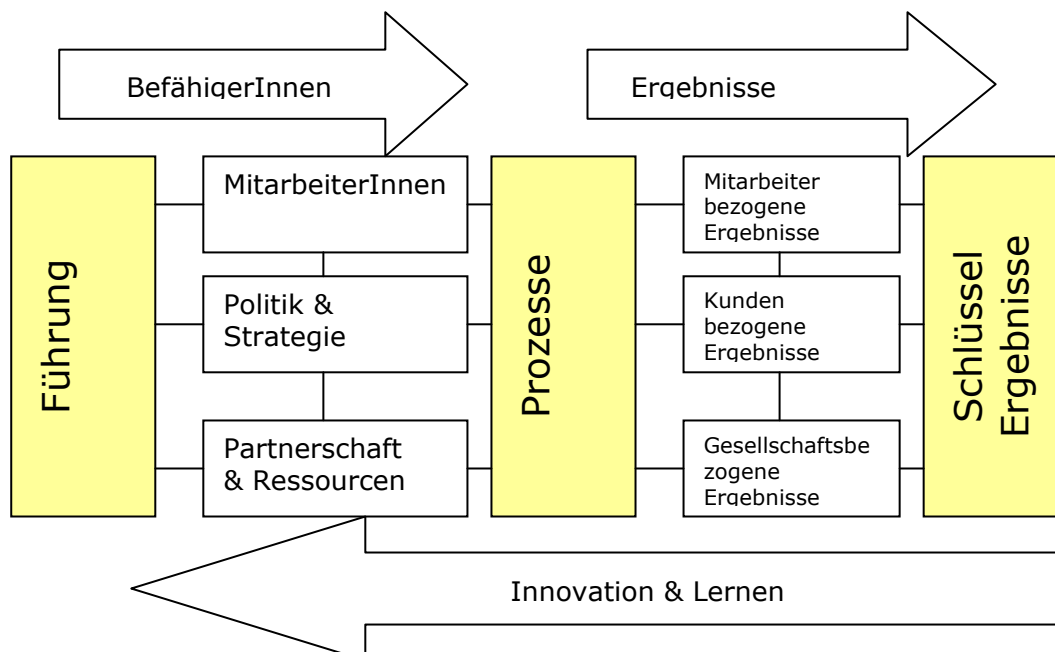
5.2. Implementierung der humanökologischen Organisation an Hand des EFQM Modells

Das EFQM Modell gliedert sich in neun Dimensionen:

- (1) Führung
- (2) Politik und Strategie
- (3) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- (4) Partnerschaft und Ressourcen
- (5) Prozesse
- (6) Kundenbezogene Ergebnisse
- (7) Mitarbeiterbezogene Ergebnisse
- (8) Gesellschaftsbezogene Ergebnisse
- (9) Schlüsselergebnisse

Quelle: Promberger et al., s 105 ff

Abbildung 2: Grundschemata des EFQM Modells



Quelle: Kamiske (Hrsg.), 2000, s 16

Humanökologische Organisation

Integration der humanökologischen Kriterien in die Dimensionen des EFQM Modells:

Die beschriebenen allgemeinen Kriterien wurden aus dem Buch „Management: Theorie – Führung – Veränderung“ von Dudo v. Eckardstein (Hrsg.) entnommen und von mir mit Kriterien aus dem Bereich der Humanökologie „befüllt“.

(1) Führung

Diese Dimension bezieht sich auf das Verhalten der Führung die Organisation in Richtung Qualität zu lenken. Wie umfassende Qualität definiert wird, ist abhängig von der Art der Organisation, der Ansicht der Führung etc.

Im Fall der humanökologischen Organisation sind es die Fähigkeiten und Skills (Fertigkeiten) humanökologisch orientierter Führungskräfte, welche die Basis zur Definition von Qualität bilden.

Exemplarisch seien an dieser Stelle angeführt:

- Kultur von offener Kommunikation und Wissensweitergabe
- Entwicklung und Kompetenzaufbau der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lebensphasengerecht ermöglichen und unterstützen und Sicherung der Ressourcen hierfür
- Einführen von Humanindikatoren zur Bewertung der Personalführungsqualität (z.B. im Rahmen der Sustainable Balanced Scorecard)
- Wertschätzung und Feedback der MitarbeiterInnen mit informellen und formellen Methoden
- Selbstverantwortung der MitarbeiterInnen und Handlungsspielraum klar geregelt und Qualitätskriterium
- Aktive Förderung der Sozialverträglichkeit von Prozessen, Produktion und Produkten
- Aktive Förderung ökologischer Qualität Prozessen, Produktion und Produkten

Humanökologische Organisation

(2) Politik und Strategie

Diese Dimension bezieht sich auf das Wertesystem und strategische Ausrichtung der Organisation sowie die Art und Weise der Verwirklichung dieser Aspekte. Bei dieser Dimension muss nachgewiesen werden, wie die Grundprinzipien der Humanökologie (s.o. und 4.3 ff) in der Organisation realisiert werden, wie darüber informiert wird, wie sie nach intern und extern vermittelt werden und wie sie kontinuierlich weiterentwickelt werden.

Beispielhaft im Bereich Älterwerden:

Definition von Prinzipien eines lebensphasengerechten Unternehmens und lebensphasengerechter Führung und Verankerung dieser auch im Unternehmens- und im Führungsleitbild, Integration in der Personalentwicklung, im Wissensmanagement...

(3) MitarbeiterInnenorientierung

Diese Dimension bezieht sich auf den Umgang der Organisation mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, wie z.B. die Organisation das Potenzial dieser freisetzt, um die Geschäftstätigkeit ständig zu verbessern.

Diese Dimension ist neben Führung das Herzstück einer humanökologischer Organisation. Das Arbeitsvermögen (können, wollen und dürfen) soll nachhaltig für die Menschen und die Organisation gesichert werden, durch nachweisbare Programme in Bereichen von:

- Weiterentwicklung und Kompetenzaufbau
- Förderung der Selbstverantwortung und Selbstbestimmtheit
- Partizipationsmöglichkeiten für MitarbeiterInnen
- Beteiligung der Stakeholder an der kontinuierlichen Verbesserung der Organisation, Geschäftsergebnisse...
- Autonomie für Teams, Projektgruppen...
- Kommunikationswege horizontal und vertikal (von oben nach unten und unten nach oben)

Humanökologische Organisation

- Wertschätzende Führung von Älteren und wertschätzendes Verhalten gegenüber Älteren, Abbau von Defizitbildern gegenüber Älteren
- Usw.

(4) Partnerschaft und Ressourcen

Diese Dimension bezieht sich auf das Management der Ressourcen, welche die Organisation unterstützen ihre Strategie zu entfalten.

Im Falle der humanökologischen Organisation ist das beispielsweise das nachweisbare Management von Informationen/Feedback von KundInnen, Lieferanten, PartnerInnen und Umgang mit dem Kooperations-Netzwerk. Auch das Management von finanziellen Ressourcen (im Sinne der „gesunden Ökonomie) und angewandeter Technologien (eco/ökologisch, kontinuierliche Verbesserung...) im weiteren Sinn gehört zu dieser Dimension - genauso wie der Umgang mit Information und Wissen generell ist: wichtig ist, ob die Führung darauf achtet, dass Information und Wissen der Organisation nicht verloren geht.

(5) Prozesse

Diese Dimension bezieht sich auf den Umgang aller wertschöpfenden Tätigkeiten in der Organisation und wie diese Prozesse identifiziert, überprüft, verändert und verbessert werden.

Für die humanökologische Führung bedeutet das bspw. nachzuweisen, welche Prozesse Anteil am Erfolg des Unternehmens haben, also im humanökologischen Sinne insbesondere auch die Darstellung der Wertschöpfung des Menschen, und auch wie die Organisation Innovation und Neuentwicklung beachtet und welche Systeme sie hierfür fördert (z.B. für Entwicklung und Forschung)

Humanökologische Organisation

(6) Kundenbezogene Ergebnisse

Diese Dimension bezieht sich auf die Leistung der Organisation in Hinblick auf die Zufriedenheit ihrer externen KundInnen. Die humanökologische Führung müsste in dieser Dimension nachweisen, wie sie die Qualität KundInnen als PartnerInnen zu sehen unterstützt, wie ein Mehrnutzen für KundInnen ermöglicht wird, das Feedback eingeholt und die Zufriedenheit von diesen Stakeholdern erhoben wird.

(7) MitarbeiterInnenbezogene Ergebnisse

Diese Dimension bezieht sich auf die Leistung der Führung und Organisation in Hinblick auf die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Humanökologisch betrachtet geht es nicht nur um Zufriedenheit, sondern um Arbeitsfähigkeit, Arbeitsinteresse und Ausprägung von Zusammenarbeit. Dieses Ergebnis kann mit dem beschriebenen Human Work Index[©] gemessen werden, welcher das Maß der Ausschöpfung inklusive einer Prognose für die Zukunft in diesen drei Bereichen misst.

(8) Gesellschaftsbezogene Ergebnisse

Diese Dimension bezieht sich auf die Leistung der Organisation, bei der Erfüllung der Erwartungen der Öffentlichkeit und Umwelt. In einer humanökologischen Organisation kann es hierbei bspw. um den Nachweis von Altersgerechtigkeit, Einhalten des ArbeitnehmerInnenschutzes, Einhalten von Umweltschutzauflagen, Einhaltung des Social Accountability Standards 8000 (z.B. humane Arbeitsbedingungen der Zulieferer) gehen.

(9) Schlüsselergebnisse

Diese Dimension bezieht sich auf die Leistung der Organisation in Hinblick auf die geplanten Geschäftsziele. Im Sinne der humanökologischen Organisation werden hier sicher nicht nur finanzielle Messgrößen

Humanökologische Organisation

einfließen, sondern Messgrößen für nicht-finanzielle Werte wie Bewertung des immateriellen Vermögens, wie die des Humankapitals bzw. der Nachhaltigkeit der Verankerung von Menschen im Arbeitsprozess mittels Human Work Index[®].

5.3. Bewertungsmodelle zur Humanökologie

In diesem Teilkapitel werde ich in Kürze umfassen nach welchen System und nach welchen Kriterien eine Bewertung zu welchem Grad eine Organisation humanökologisch orientiert ist, stattfinden könnte.

Zur Bewertung und Messung der Nachhaltigkeitsleistung, der ökonomischen, sozialen und ökologischen Performance von Unternehmen sind bereits einige Kennzahlen- und Managementsysteme auf dem Markt wie jene der Balanced Scorecard oder auch das Modell der Sustainable Balanced Scorecard (SBSC), diverse Nachhaltigkeits-Ratings oder der s.g. Sustainable Value Added Ansatz.

Zur Bewertung der Verankerung der Humanökologie in der nachhaltigen Unternehmensleistung kann aus meiner Sicht entweder das beschriebene EFQM Model selber oder auch eine Weiter-Entwicklung der SBSC in Erwägung gezogen werden.

Im Bewertungs-Bereich der Humanökologie ist es aus meiner Sicht relevant vor allem auch immaterielle Vermögensgegenstände sowie das Humankapital in das Bewertungssystem zu integrieren. Nachdem die Führung und die optimale Integration von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Zentrum meines humanökologischen Modells steht, ist es sinnvoll bei der Auswahl von Bewertungskriterien auf eine Auswahl der im Kapitel 4.3 beschriebenen Fähigkeiten und Fertigkeiten humanökologischer Führungskräfte und auf die Darstellung der Ausschöpfung des Arbeitsvermögens zurückzugreifen.

So wie bei anderen Instrumenten zur Unternehmensbewertung ist es notwendig, bei der Einführung eines Bewertungssystems ausgewählte Grundsätze (in meinen Fall humanökologische Grundprinzipien) in Vision, Politik (Leitbild) und Strategie zu integrieren, humanökologische Ziele zu formulieren und festzulegen mit welchen Indikatoren welches Ziel gemessen also für die Bewertung herangezogen werden kann.

Mittels Human Work Index[®].bspw. können gewisse Humanindikatoren in das Kennzahlensystem der SBSC einbezogen werden.

Humanökologische Organisation

Für die Dimensionen Finanzen, Prozesse, Entwicklung (Lernen und MitarbeiterInnen), Kunden/Markt und Gesellschaft werden auf Basis der Humanökologie Kennzahlen und Maßnahmen definiert, die Ursache Wirkungsbeziehung dargestellt und dann in das in der Organisation bestehende Managementsystem integriert. Im Vergleich zur klassischen Balanced Scorecard müssen bei humanökologischen Sustainable Balanced Scorecard humanökologische, soziale und ökologische Bereiche berücksichtigt werden.

In den jeweiligen Ursache Wirkungsketten werden die Abhängigkeiten zwischen Strategie und Zielen veranschaulicht.

„TreiberInnen“ der humanökologischen SBSC, einem humanökologischen EFQM System oder auch anderen Bewertungssystemen sind primär Führung und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, welche im ersten Schritt für die Humanökologie sensibilisiert und „geschult“ werden.

6. Verwendete Literatur

Bateson G.: Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, 1985

Buber M.: Ich und Du, 1923

Deutsches Institut für Wirtschaft in Köln: Presseinformation vom 16.11.2004, JG 30, Nr. 67

Eckardstein D.v., Kasper H., Mayrhofer W. (Hrsg.): Management: Theorie – Führung – Veränderung, 1999, Stuttgart

Fischer-Kowalski M.: Einführung in sozialökologische Schlüsselfragen, Ring-Vorlesung Humanökologie 06/06; IFF

Frankl V.: Der Wille zum Sinn, München, 1991; Piper Verlag

Frankl V.: Der Wille zum Sinn und seine Frustration durch die moderne Industriegesellschaft. Tonband Auditorium Netzwerk, 1997 Mühlheim

Friedman M.: The social responsibility of business to increase its profits, New York Time Magazine, 13. Sept. 1970, s 33 ff.

Glaeser B.: Humanökologie: Der sozialwissenschaftliche Ansatz. – Naturwissenschaften 1996

Haberl H.: Traditionen von Humanökologie und Sozialer Ökologie“, Vorlesungsunterlagen „Humanökologie und Soziale Ökologie – Grundlagen für eine nachhaltige Entwicklung“, 2003, Wien

Humanökologische Organisation

- Hazard B. P. [Ed.]: Humanökologische Perspektiven in der Gesundheitsförderung; Opladen: Westdeutscher Verlag. (1997):
- Heim S. und Schatz U.: „Berechnung und Beschwörung: Überbevölkerung - Kritik einer Debatte“ Berlin; Göttingen: Verlag der Buchläden Schwarze Risse / Rote Strasse, 1996
- Kamiske G. (Hrsg): Der Weg zur Spitze: Business Excellence durch Total Quality Management: Der Leitfaden, 2. vollständige überarbeitete und erweiterte Auflage, 2000, München/Wien
- Karazman R.: LIFE Handbuch, erstellt im Auftrag der voest, 2003, Eigenproduktion voest
- Meadows D. & D.; Randers J.: Die neuen Grenzen des Wachstums; 1992
- Moore T.: The re-enchantment of everyday life; 1996 New York
- Längle A.: Die anthropologische Dimension der Personalen Existenzanalyse (PEA), Existenzanalyse 16, 1, 18-25, 1999
- Längle A., Orgler Ch., Kundi M.: Existenzskala, Manual, Beltz Test GmbH 2000
- Maturana H.R.: Biologie der Realität, 2000 Frankfurt am Main
- Maturana H.R., Varela F.J.: Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Grundlagen des menschlichen Erkennens, 1984 Bern und München
- Moore T.: The Re-enchantment of Everyday Life, 1997 Harper Publisher Inc., New York
- Park R. [Ed.]: Human Ecology, in Human Communities, The City and Human Ecology, 1936 Glencoe

Humanökologische Organisation

Pattakos A.: Gefangene unserer Gedanken- Viktor Frankls 7 Prinzipien die Leben und Arbeit Sinn geben, 2004, Linde Verlag

Pelikan J. M., Nowak P.: Organisationsentwicklung und Projektmanagement in Einrichtungen des Gesundheitswesens, Skriptum für MBA Health Care Management, 2006

Promberger K., Spiess H., Kössler W.: Unternehmen und Nachhaltigkeit, Schriftenreihe der Europäischen Akademie Bozen, Management und Unternehmenskultur, 2006, Linde Verlag, Wien

Serbser W.: Humanökologie – Ursprünge- Trends – Zukünfte; Edition Humanökologie Band 1 Schriftenreihe der Deutschen Gesellschaft für Humanökologie, herausgegeben von Bernhard Glaeser, 2004 München

Weltkommission für Umwelt und Entwicklung: "Unsere gemeinsame Zukunft". Der Bericht der Brundtlandkommission, 1987, Eggenkamp-Verlag

Wikipedia, Internet -Enzyklopädie (wurde herangezogen für die Zitierung von Biografien zahlreicher genannter WissenschaftlerInnen)

Wimmer R. (Hrsg.): Organisationsberatung – neue Wege und Konzepte, Wiesbaden 1992

7. Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen

Abbildung 1: aus der Vorlesung Humanökologie – Nachhaltigkeitsprobleme im Wandel der Zeit von H. Haberl

Abbildung 2: Grundschemata des EFQM Modells

Tabelle 1: Personale Fähigkeiten von humanökologischen Führungskräften

Tabelle 2: Skills und Methoden von humanökologischen Führungskräften

Tabelle 3: Nachhaltige Arbeitsbedingungen aus Sicht von Mitarbeitern 45+