

Applied Personal Science APS®

weiter führende Grundlagen zur

Mitarbeiterbeurteilung und Teamentwicklung

Update des 1. Teils des Referates 2008 der Veranstaltung des Tages-Anzeigers für Personalverantwortliche vom 31. Oktober 1990 im Casino Zürichhorn, Zürich. Weiter führende Ideen und Anwendungen, die von 1990-2008 entstanden sind, sind *kursiv eingeführt*. Das sich daraus konkrete Dienstleistungssystem wird ausgehend vom [2. Teil des Referates](#) [pdf-File, 641KB], laufend aktualisiert.



Tages-Anzeiger
Stellen-Anzeiger

Einführung aus dem Zeitgeist 2008 heraus

Update der Einführung 1990 von Alfons Sonderegger, Moderator Tages-Anzeiger Stellenanzeiger

Häufige Fehlbesetzungen, hohe Fluktuationsrate, unvollendete Projekte, Versagerräte, Groundings, Abzocker und Mobbing zeigen, dass die herkömmlichen Methoden zur Mitarbeiterbeurteilung offensichtlich nicht ausreichen: Die Bewerbung, der Lebenslauf, Referenzen oder Tests, geben lediglich über Teilaspekte einer Persönlichkeit Auskunft und vernachlässigen dabei die zentrale Frage, welche Wirkungen ein Bewerber in einem Team erzielt, und wie er die Dynamik dieses Teams verändern wird. *Allenfalls kann man damit „normaler“, d.h. zeitgeistiger werden, und damit als Original geboren, als Kopie leichter, wenn man Glück gehabt hat, an einem Goldenen Fallschirm sterben...*

Der Zürcher Physiker Dr. Peter Meier hat seit 1979 ein Dienstleistungssystem entwickelt, welches diese Wirkungsanalyse ins Zentrum rückt. Das starke Interesse der Medien an dieser Methode auf Grund der [Analyse des Züricher Stadtrates](#), [pdf-File, 641KB] von 1990, über die Alfons Sonderegger am 15.05.1990 im Tages-Anzeiger unter, „Der neue Stadtrat ist als Team ausgewogener“, hat den Tages-Anzeiger 1990 bewogen, die Grundlagen dazu im Rahmen des damaligen Stellen-Anzeiger Meetings einem breiteren Fachpublikum zur Diskussion zu stellen. Die vorliegende Dokumentation ist ein Update der Zusammenfassung von 1990 der Referate und Diskussionen. Inwieweit APS® in der Praxis umgesetzt werden kann, so orakelte man damals, werde die Zukunft zeigen. Nun sind wir 2008 in der damaligen Zukunft angelangt und ziehen mit diesem Update Bilanz. Schon damals hat das Stellen-Anzeiger Meeting von 1990 zwei Dinge sehr klar gemacht: 1) Die Praxis sucht und braucht effizientere Methoden zur Teamentwicklung. 2) Solche Methoden müssen im Mainstream, einfach in der Umsetzung, und für alle massgebenden Beteiligten nachvollzieh- und akzeptierbar sein. *Daraus hat sich zwischen 1990 und 2008 die Beliebigkeit weiter entwickelt. Insofern hat APS® auch die Grenze der Bereitschaft, in dieser Gesellschaft auf ganzheitliche Erklärungsversuche menschlichen Verhaltens einzugehen, und sie im Alltag zu berücksichtigen aufgezeigt – und seien sie noch so notwendig. Das sagt natürlich mehr über diese Gesellschaft und ihre Hüter, als über die Relevanz der hier aufgezeigten Grundlagen auf, die sich in dieser Zeit nur vertieft haben. Mittlerweile haben wir 2008 die gleiche Problematik im Umgang mit der Klimaerwärmung – man möchte sich den Pelz waschen lassen, aber bitte ohne nass zu werden. Man möchte bessere Methoden als Machtverstärker, z.B. „Think-Tools“, aber bitte ohne seine Einstellung durch Verstehen ändern, und seine damit überholten Vorurteile und damit die Beliebigkeit aufgeben zu müssen...*

1) Der eigensinnige Mensch als Mitarbeiter; sein Wert und seine Realität

Update des Referates von Josef A. Bachmann,
damals Bachmann Consulting, Erlenbach (ist inzwischen leider verstorben)

Der enge Kontakt mit Dr. Peter Meier und seinen für mich anfangs ungewohnten und revolutionären Ideen zwang mich, die bisher angewandten Selektions-, Führungs- und Motivationskonzepte zu überprüfen.

Dabei ging es mir darum, den "missing link" herauszufinden, also festzustellen, welche Komponente an den bestehenden Konzepten fehlt.

Spezialisten in Personalselektion und Verantwortliche für Personalkosten wissen, was es heisst, mit den heute angewandten Ressourcen den Unternehmenserfolg zu sichern. Ob Sie Erfolg haben, entscheidet das Betriebsklima, die Fluktuationsrate, die Leistungsbereitschaft und letztlich die ausgeglichene Sozialbilanz. Hier zeigt sich, ob es gelingt, die Zusammenarbeit unter Menschen effizienter, wirklichkeitsbezogener und daher menschenwürdiger zu gestalten.

Wenn ich behauptete, dass mit den aktuellen Methoden keine Vorstellungen für die Firmenzukunft geschaffen werden, die entwicklungsfähig sind, da sie in der Vergangenheitsbewältigung verharren, mögen Sie das hier und heute als hart formuliert empfinden. Ich bin bereit, den Beweis anzutreten und lade Sie ein, mit mir zusammen einen Weg nachzuvollziehen, den ich in drei Etappen unterteile:

- A) Die Positionierung der bestehenden Instrumente des Personal-Management
- B) Die fehlende Komponente
- C) Das neue Instrument und die Möglichkeiten damit

A) Positionierung der virtuelle Handlungsfreiheit, Kompetenz und Komplexität

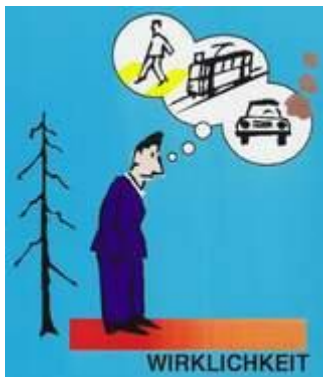
Jeder Mensch strebt mit seinem Eigensinn, zuerst virtuell, in seiner Vorstellung, eine seinem Wesen gerecht werdende Handlungsfreiheit und Kompetenz an. Damit schaffen wir im Umgang miteinander, die unseren Absichten entsprechende **Komplexität** der Werte, des Realitäts- und Wirklichkeitsbezuges. Die Instrumente des Personal-Management müssen diese Komplexität nicht nur erfassen, sondern auch zu einer Lösung bringen, indem sie Entscheidungsgrundlagen bereitstellen. Wir erfahren die Komplexität auf folgenden 3 Ebenen:



1. **Wert**vorstellungen als dem Anspruch an die Gesellschaft, den man sachbezogen zum verbindlichen Ausdruck bringen will, bzw. umgekehrt, Anspruch des Kollektivs an die beteiligten Individuen. Noch wird das Verhältnis **Kollektiv-Individuum** zuungunsten reeller Menschen gehandhabt – angefangen vom Machtmonopol des Staates bis hin zum politisch korrekt vorherrschenden Begriffsdenken und zum Geld als dem Masstab aller Mittel und über Budgets und Mehrheitsbildungen dem Zweck...



2. **Realitätsbezug:** Subjektive und objektive Daten und Informationen weisen auf die Tatsachen und Sachzwänge unserer speziellen Situation hin. Mit Wahrnehmungen und Messung erfasst, und codiert weiter gegeben, ist Wahrhaftigkeit, Ehrlichkeit und Nachvollziehbarkeit gefragt. Das lässt in einer Gesellschaft, die das Innere der Menschen verkommen lässt, Tür und Tor für Interpretationen und Instrumentalisierungen offen. Damit bekommen wir dann eine entsprechende Umwelt, und die Regierung, die wir verdienen...



3. **Wirklichkeitsbezug:** Das Unverfügbare will erfasst und verstanden werden, und die Zusammenhänge, z.B. der Natur- und Lebensgesetze, wollen in die Beurteilung der Lage und unserer Handlungsmöglichkeiten relevant einbezogen werden. So ist die Wirkung eines Mitarbeiters Ausdruck seiner Lebenswirklichkeit und verlangt den Bezug dazu, um keine Missverständnisse, damit Denk-, und dann unvermeidbare Humankatastrophen aufkommen zu lassen....

Die Wirkung eines realen Menschen ist unverrückbar mit seinem ureigensten Wesen verbunden; Begriff des „Unverfügbaren“ bezieht sich eben darauf. Dr. Peter Meier hat das bis zu deren Tode als Unverfügbare an realen Menschen als Lebenserfüllungsprinzip in allen nur erdenklichen Aspekten persönlich relevant mit **Applied Personal Science APS®** verstehbar gemacht.



Damit ein Mitarbeiterdossier also einen Wert hat, muss es sich also nicht nur auf die Realität des Mitarbeiters (Lebenslauf und die Meinungen und Referenzen darüber) beziehen, sondern auf seine Wirklichkeit als Mitverursacher seiner Daten, die nur indirekt seine Wirkungsweise erkennen lassen und darüber hinaus grundsätzlich in ihren Möglichkeiten verstanden werden will. *So gesehen sind Sie wie ein Klavier mit 24 Tasten, die bei jedem Menschen seinen Seinszuständen gemäss, seinem Lebenserfüllungsprinzip entsprechen. Diese manifestieren sich zuerst einmal nach dem Bewusstsein über die Nerven via den 24 Wirbeln entsprechend psychosomatisch, konkret zu Handlungen führend. Doch soweit wollen wir hier nicht gehen, nur andeuten, dass zwischen 1990 und 2008 das psychosomatisch Interface individuell verstanden, und z.B. bei der medizinischen Diagnose, der Traumabehandlungen, beim*

Stressmanagement und in der Mediation Anwendungen gefunden haben, und damit letztlich LebensErfüllende Plattformen© zur Überwindung reelle Menschen verachtenden Plattformen möglich gemacht haben.

B) Erfolg und Misserfolg mit heutigen Instrumenten und die fehlende Komponente



Was steht uns bis heute zur Verfügung ausser psycho-logischen Modellen?
Welche Möglichkeiten haben wir, um den Wert eines realen Menschen auf Grund seiner aus der Realität verstandenen Wirklichkeit zu beurteilen?

In **Abb. 1** "Positionierung von APS" erhalten Sie einen Überblick. Wir haben die 8 Felder der bestehenden Instrumente und Komponenten des konventionellen Personal-Managements beleuchtet. In den Bereichen Werte und Realität stehen uns Ressourcen zur Verfügung, die Grobarbeit verrichten können. Um Vakanzen zu füllen und Löcher zu stopfen mögen sie genügen. Für die gezielte Personalpolitik, die es sich zur Aufgabe macht, längerfristig zu planen, fehlt der dafür hinreichend notwendige Wirklichkeitsbezug zu den beteiligten realen Menschen.

Die Wirklichkeit der Mitarbeiter darf nicht mehr länger ungestraft ignoriert, fragmentiert und von unserer rein realitäts- und wertorientierten Wissenschaft, Wirtschaft, Politik, den Medien und Organisationsformen ausgeklammert werden.

Mit einem Menschenbild, welches den Menschen nur als austauschbare soziometrische Einheit zum Einsatz kommen lassen will, kann heute kein Staat gemacht werden - das geht billiger mit Computern!

C) Die weiter als die politische Korrektheit führende Lösung

Wir haben eine Chance, bessere Resultate in Bezug auf Unternehmensklima, Leistungsbereitschaft, Fluktuationsrate und damit der Personalkosten zu erreichen, wenn es uns gelingt, die Wirkungsweise des Mitarbeiters zu ergründen, bevor er tätig wird. Dafür liefert **Applied Personal Science APS®** Grundlagen, die bereits erprobt, operationalisierbar und für grössere Unternehmen, ja Kulturen, skalierbar sind. *Es geht damit nicht um „Think-Tools“, Verstärker für blosse wünschenswerte Ideen bis zu Denkkatastrophen. Es geht um „Think-Systeme“, die den hinreichend notwendigen Wirklichkeitsbezug zu realen Humansystemen (Individuen, deren Beziehungen, Teams, Unternehmen, Kulturen) wie die Mathematik in der Physik, erstrebenswert weiter führend ermöglichen.* Der Einsatzbereich reicht von Personalwerbung über die Bewerber-Analyse bis zur Einführung neuer Mitarbeiter, der Teambildung und der Strategie- und Strukturentwicklung bis hin zu *LebensErfüllenden Plattformen®*. Besonders für die Teambildung und die Teamentwicklung stehen wirkungsvolle Instrumente zur Verfügung. Die Karriereplanung unter dem Motto "Der richtige Mitarbeiter am richtigen Platz" wird dank APS® praxisgerecht.

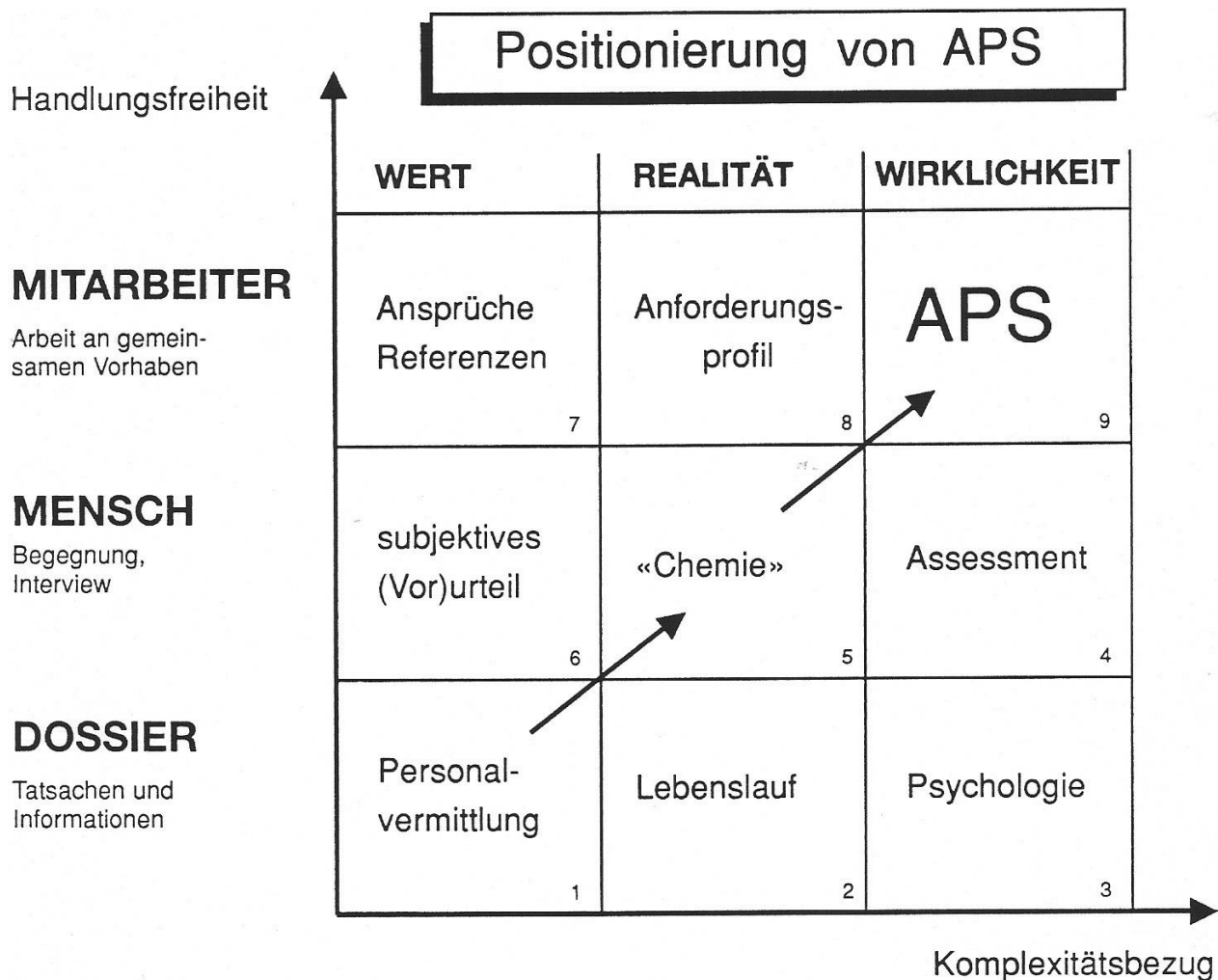


Abb. 1 Die neun Felder des Human Ressourcen Management

- Wie stellt nun APS® den fehlenden Wirklichkeitsbezug zu und unter den Mitarbeitern her?
- In welchen Anwendungen hat APS® im bestehenden System einen Nutzwert?
- Worin besteht der neue Denkansatz von APS®?
- Welches sind die neuen Instrumente des APS®-Dienstleistungssystems (APS® DLS), mit denen man die Randbedingungen für den wirklichkeitsbezogenen Einsatz nicht von „Personal“, sondern von reellen Menschen managen kann, statt ausgerechnet das Unverfügbare mit Schönrede und blossen Projektionen wie ein Zauberlehrling managen zu wollen?

Bevor wir auf die Grundlagen des APS® DLS eingehen, wollen wir diese Fragen anhand von Abb. 1 beantworten. Mit dem APS® DLS wird folgendes konkret möglich:



Feld 1: Bei der **Personalvermittlung** lässt sich das Interview im Hinblick auf die Identifizierung des Wirkungsprinzips eines Bewerbers strukturieren. So lassen sich Fehlvorstellungen und Vorurteile von Anfang an weiter führend überwinden. Die persönlichen Qualitäten, .d.h. das persönliche Lebenserfüllungsprinzip der Beteiligten (Bewerber) und Betroffenen (bestehendes Team) stehen von Anfang an im Mittelpunkt einer seriösen Personalberatung. Sobald das Lebenserfüllungsprinzip des Mitarbeiters aufgrund seiner persönlichen Daten, Aussagen und Wirkungsweise zweifelsfrei identifiziert ist, kann man ihn danach beurteilen, nicht an einem ihn fremdbestimmenden Masstab/Benchmark also!



Feld 2: Im **Lebenslauf** von Mitarbeitern/Bewerbern lässt dann der rote Faden des Potentials finden, auf dem sich eine sinnvolle Zusammenarbeit für alle Beteiligten aufbauen lässt. Die wertfreie, funktionelle APS®-Analyse gibt auch Hinweise auf das Potential zum Team- und Unternehmensbeitrag. Bestimmte Tasten unseres Lebenserfüllungs-Klaviers wollen nicht nur für sich, sondern für das Kollektiv und die Umwelt erfüllt werden. Man muss das also Niemandem anmassen, ohne seine Möglichkeiten zu verstehen; wir lernen keinem Maulwurf das Fliegen...



Feld 3: Bei den so genannten **psycho-logischen und sozialen Aspekte**, in der Auseinandersetzung des Mitarbeiters mit der Gesellschaft, dem Team und den Mitmenschen, lässt sich das Innovationspotential ausmachen. Dadurch wird Vergangenes Ausgangspunkt für einen Neubeginn und nicht Grundlage für Spekulationen und Vorurteile. Wir entgehen damit der Gefahr, Verhaltensweisen zu beurteilen, die unter unbekanntem Randbedingungen entstanden sind.



Feld 4: Das **Assessment** an Fähigkeiten gewinnt an Bedeutung, wenn ihnen die potentielle Wirkungsweise zu Grunde gelegt wird. Federn sollten also auch aus der Sicht des Fliegens, nicht nur der Bekleidung beurteilt werden! Was nützt die gesamte Fülle an Wissen, Erfahrung und Techniken, wenn es dem Mitarbeiter nicht gelingt, diese seinem Wesen entsprechend einzusetzen? Das APS® DLS hält den Schlüssel dazu bereit, weil dem Eruierten der persönlichen Prioritäten grösste Bedeutung beigemessen wird.



Feld 5: Wenn es um die "**Chemie**" zwischen den Mitarbeitern geht, liegt die Lösung in der Optimierung der Randbedingungen.

Strukturanpassungen und Organisationsentwicklungen werden dadurch erfolgreich, dass sie die Wirkungsprinzipien der Beteiligten und Betroffenen berücksichtigen. Genauso ist die Technik bei der Zusammenstellung von Maschinen aus Teilen auf Grund ihrer physikalischen Eigenschaften erfolgreich. Menschliche Systeme mit einem primitiveren Welt- und Menschenbild zusammen zu organisieren, ist eine Denk-, die zu den bekannten Humankatastrophen führt! Banal ausgedrückt: Richtig zusammengestellte Teams können Berge versetzen. Mit dem APS® DLS wird die Team-Dynamik transparent und als Entscheidungsgrundlage zugänglich.



Feld 6: Subjektiven (Vor)urteilen kann auf den Grund gegangen werden; damit werden aus Bedrohungen Chancen für die Zukunft! Konfliktmanagement, Chaosbewältigung bleiben Reizwörter, solange mit APS® nicht ein rechtzeitig einsetzbares Planungsinstrument eingesetzt wird, welches Alibi- und Feuerwehrlösungen zuvorkommt.



Feld 7: Ansprüche, Referenzen und Erfahrungen gewinnen im Lichte der erkannten Wirkung eines Bewerbers erst an Anziehungskraft. Die sachlichen Erfolge, Probleme und Forderungen von Mitarbeitern können nur so wirksam zu neuen Lösungen geführt werden. Gute Chefs können das aus dem Bauch heraus, bis sie damit am „Gruppengeist“ und andern Vorurteilen anstehen – und dann mit der Zeit aufgeben, und die vorherrschenden Machspiel nach dem Peter-Prinzip bis zum Gipfel der Inkompetenz befördert, mitspielen. Erst das APS® DLS schafft die Voraussetzungen für die dafür erstrebenswerte Wissensarbeit mit Zukunft. *Das vorherrschende, so genannte „Human Ressourcen Management“ gleicht im Vergleich dazu, noch dem mittelalterlichen Wirtschaften ohne Buchhaltung und Controlling. Letzteres war Übrigens einer der Erfolgsfaktoren für Venedig, mit denen es eine zeitlang die führende Handelsweltmacht war – bis Kolumbus Amerika entdeckte und sich die Handelsströme gegen Westen verlagerten. Nur in ihrem Wirkungspotential verstanden Mitarbeiter kann man auch dafür fordern, solche Zeichen der Zeit als Chancen für das Unternehmen zu nutzen, statt es als Versager ins Grounding zu verführen....*

Feld 8: Anforderungsprofile werden von blossen Alibiübungen zur Grundlage für die Wissensarbeit in einer funktionell sinnvollen und gerechten Zusammenarbeit, die sich auch in einem rasch sich verändernden Umfeld bewährt. In der Einführungsphase neuer Mitarbeiter legt das APS® DLS dafür die Grundlagen für deren funktionelle Integration.

Projektion weiter führender Möglichkeiten im Lebenswirklichkeitsbezug

Damit sollte klar geworden sein, dass dem Wirklichkeitsbezug von und zu Mitarbeitern oder anders formuliert, ihren Wirkungsprinzipien fundamentale Bedeutung im Zusammenwirken zukommt. Nicht die Fähigkeiten sind es, die ausschlaggebend sind. Entscheidend ist, in welcher

Art und Weise der Mitarbeiter diese zur Auswirkung bringt. Viele Manager, die mit Anmassungen Erfolg haben, denken gar nie an diese Möglichkeiten, ja fühlen sich davon in ihrer Position bedroht. Andere haben wegen der Erfolglosigkeit der bisherigen Methoden resigniert. Tatsache ist, dass mit dem bestehenden Menschenbild, welches die Wirklichkeit der Mitarbeiter ausklammert und diese mit äusseren Werten und Realitäten zu beherrschen versucht, die Möglichkeiten für eine menschenwürdige Zusammenarbeit nicht zu verwirklichen sind. Vielmehr wird das Gerede über ein modernes Personal-Management damit zur Täuschung und zur Augenwischerei; zur Fassade und damit zwangsläufig zur Blockade.

2) Weiter führende Grundlagen zum Umgang mit realen Humansystemen

Update des Referates von Dr. Peter Meier, Begründer APS®, Zürich

A) Die Grundlagen von APS®

Ich beschäftige mich seit 1979 mit der Begründung, Weiterentwicklung und Anwendung von APS®; mit der Wirklichkeit realer Humansysteme also und der Bedeutung des bewussten Bezuges dazu, sowie damit, wie man das bei einer kritischen Anzahl Mitarbeiter erreicht. Erlauben Sie mir geradlinig auf den Kern der offenen Probleme zu sprechen zu kommen. Nur mit dem Ausdruck einer konstruktiven Kritik können wir alle zur Aktualisierung einer sinnvollen Orientierung an der Wirklichkeit beitragen, statt weiter um den heissen Brei herum zu reden und die Lösung anderen, bzw. Unfällen, Katastrophen und dem Schicksal zu überlassen. Nach dem Prinzip des bis zum möglichen fundierten Urteil aufgeschobenen Vorurteils, miteinander mit gutem Willen umzugehen, ist eine notwendige Voraussetzung dafür, dass die Grundfragen des Lebens, und des Managements sinnvoll beantwortet werden können. Damit ergeben sich dann auch die drei Schritte dieses Vortrages aus den Grundfragen und der Antwort darauf wie folgt:

1. Was soll gefördert werden?

A) Verstehen realer Humansysteme als Lebenserfüllungsprinzip mit relevanten **Grundlagen**

2. Was kann gefordert werden?

B) Der wertschöpfende Einsatz der eigenen Fähigkeiten – in **konkreten Situationen**

3. Was muss akzeptiert werden?

C) Die innere Betroffenheit über das eigene Wirken – mit **System** Bedeutung geben!

Gerade in Zürich, dem weltweit führenden Dienstleistungszentrum, stellt sich den Personalverantwortlichen die Frage: Wie sollen die Mitarbeiter äusserlich vernetzt werden? Konkret, unter welchen äusseren Randbedingungen sollen sie zusammenarbeiten?

Im Falle des Massakers von [Günther Tschanun](#) 1986 führte die äussere Vernetzung in Särge, im Falle der Mitarbeiter des [IBM Forschungslabor](#) in Rüschlikon 1986, zu zwei Nobelpreisen, zu Wiegen für Wertschöpfungen, *und bei der [Swissair, 2001](#) im Grounding zur Umverteilung der Gelder der Kleinaktionäre, der Zulieferer und Steuerzahler, an Abzocker, Anwälte, die Medien, Marketingfirmen und die Lufthansa...*

Es ist unbestritten, dass die Formen der äusseren Vernetzungen stetig der Zeit angepasst werden müssen. Doch gibt es hinter den Formen der äusseren Realität eine Wirklichkeit, die als grundlegende Prinzipien erkannt und berücksichtigt werden wollen, wenn wir nicht an der Oberfläche und im Schein der Realität und der unverbindlichen Werte, in Denk- die zu Humankatastrophen führen, in der Sackgasse also, stecken bleiben wollen! Ich habe mit APS® die obigen Fragen gestellt, und bin mit folgenden Ansätzen zu praktisch anwendbaren Antworten gelangt:

1. Die äussere, die technisch organisatorische Vernetzung vollzieht sich in einem Entwicklungsprozess, welcher dem Verlangen des Menschen nach Machtverstärkern entspringt. Aus dieser Erkenntnis ergeben sich die Grundlagen des vorherrschenden Prozess-Management beider **V**=Anwendung von Verfügungswissen.

2. Der grundlegende menschliche Lernprozess an den Erfahrungen mit ungenügender **O**=Berücksichtigung des relevanten Orientierungswissens kann in praktisch anwendbarer Form mit 12 Prozessen auf 5 Stufen gemäss Abb. 2 verstanden werden. Jeder dieser 12 Prozesse führt mit den dazu notwendigen Einstellungen zu einem Resultat, welches Ausgangspunkt für den daran anschliessenden, erstrebenswerten Entwicklungsprozess ist.

3. Jeder äussere Prozess ist nur soweit erstrebenswert, wie gemäss Abb. 2 die daran beteiligten Menschen, mit ihrem inneren Lernprozess, auf die folgende Beziehung eingehen:

$$\mathbf{V / O = STRESS < TOD}$$

Wer gemäss gewissen Management-Trainings-Methoden, "mit der Ausstattung des Jägers und Sammlers", "den Stress ungestresst bewältigend", in der heutigen Wohlstandsgesellschaft einfach auf den kurzfristig eigenen Gewinn aus ist, gelangt selbst nie über die **Akklimatisierung** mit Argumentationen über äussere Formen, d.h. über die Prozesse "Engagement" und "Kritik" hinaus.

Wer von aussen her, zum Vorneherein, d.h. ohne den Beteiligten eine Chance zur **Selbstdarstellung** zu geben, äussere Veränderungen bewirkt, schafft Bedingungen, mit denen sich letztlich niemand (ausser vielleicht eine Zeitlang die "Mehrheit") identifiziert.

Daran ändern auch Beziehungen, ein Diplom der HSG, ein MBA, oder ein Projektmanagementprogramm nichts. Mit Hilfsmitteln, welche nur die Entwicklungsschritte "Engagement" und "Kritik" abdecken, können keine Prozesse verantwortbar weiter führend durchgeführt werden. Da nützen weder Alibiübungen noch intellektuelle Begriffe etwas. Diese führen vielmehr zu einer inneren Verhärtung der Beteiligten, die damit durch innere Kündigung von ihrer Wirkung nicht mehr für einen Lernprozess betroffen sind, und damit zu nur noch für den Lohn Arbeitenden abschalten und daran degenerieren.

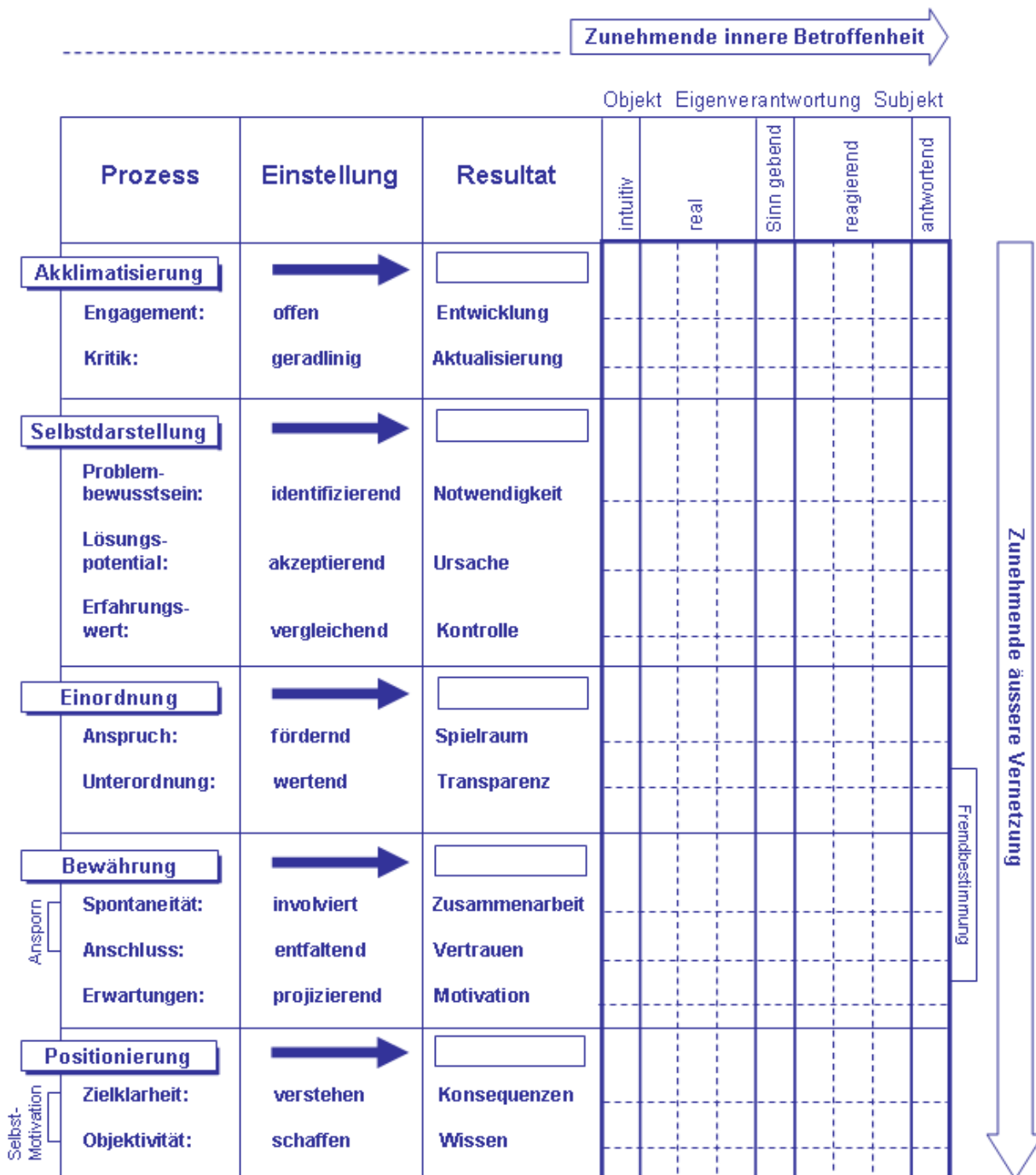
4. Das Human Resource Potential der Mitarbeiter kann sich erst in der erstrebenswerten **Einordnung** des individuellen Bezugs einzelner Mitarbeiter zum allgemein menschlichen Lernprozess wirklich weiter führend ausdrücken. Selbst Prof. Ulich (ETHZ), der mich in den 90er-Jahren für solche Anliegen gemobbt hatte, gestand im Namen der realitätsbezogenen Wissenschaft: "Die Suche nach generalisierbaren Führungseigenschaften ist offensichtlich erfolglos geblieben."

5. Ohne APS® kam Tilles 1963 in der Harvard Business Review mit einer "systematischen Betrachtungsweise" zum Schluss: "In den meisten Firmen ist die Organisationsstruktur lediglich Ergebnis eines zufälligen Entwicklungsprozesses." *Wie sich diese einfach im schnellen Wandel der **Bewährung** entzogen haben, ist inzwischen allgemein bekannt.* Diese Schlussfolgerung drängt sich überall dort mit unerwünschten Konsequenzen auf, wo man Menschen als verfügbare, blosser Objekte sich darüber Macht anmassender Subjekte behandelt, die man nach Belieben in- und outsourct, um sich mit seinen Absichten zu **positionieren!**

Abb. 2 Was soll gefördert werden? Äussere und innere Vernetzung

Dr. Peter Meier
Reframing LEP
 Bachmattstr. 23
 8048 Zürich
 044/432 89 59
pm@think-systems.ch

<i>Menschlich</i>	<i>Objektiv</i>	<i>Subjektiv</i>	<i>Persönlich</i>
Zuneigung Ich Bedürfnis	Tun Denken Wahrnehmung	Ego Gefühl Ahnung	Lernprozess Freude Vorstellung



Wenn man die **Wirkung von Mitarbeitern** auf das Engagement für und die Kritik an äusseren Formen beschränkt und versucht, über deren Köpfe hinweg "Identität" herzustellen, entstehen unüberbrückbare Widersprüche an der unverfügbaren Wirklichkeit der Beteiligten. Die daraus resultierenden, realen Individualitätszwänge sind nicht haltbar. Sie zerstören sich selbst, sie sind Endtechnologie, auch wenn sie, wie z.B. die 1990 vor dem Ende stehenden DDR, einige Zeit real zu existieren vermögen...

Solche, von den meisten Menschen auch nach dem Fall der Berliner Mauer noch getragenen **Selbstbeschränkungen**, führen zu untrag- und damit unhaltbaren Zuständen, die uns alle mehr und mehr betreffen machen. *Der davon ausgehende Leidensdruck weist über die äusseren Vernetzungen hinaus. Und das mit der Antwort auf obige 2. Grundfrage von APS®, aus innerer Betroffenheit, die seit 1990 im Extremfall nach 9/11, die Form des Selbstmordterrors und dem Krieg gegen den Terror angenommen hat.*

Ist die äussere Vernetzung die Konsequenz der menschlichen Lernprozesse von der Akklimation an äussere Verhältnisse bis hin zur Positionierung **menschgemachter Systeme**, so ist die innere Betroffenheit (Abb. 2) der Beweggrund unseres Innenlebens, des "Human Potentials", das erst unser äusseres Wirken **beleben** kann.

Wenn die innere Betroffenheit noch nicht bewusst belebt wird, braucht es die Selbstbeschränkung auf die Objektivität, auf das real Eingeordnete, begrifflich Erfasste, Bewährte, und auf das von Andern, bzw. im Namen der Mehrheit Positionierte. Damit wird man selbst verfügbar, fremdbestimmt, und damit gestresst eben. Inzwischen belasten die daraus resultierenden **Sozialrisiken** unsere Finanzen und diese wiederum den sozialen Frieden. Davon, wo das hinführt, bekamen wir vom **Mobbing** in der Schweizerpolitik um die Wahlen 2008 einen Vorgeschmack. Im Mob ist ein Mensch auf der Seite der Mehrheit und braucht nicht selbst für seine Wirkung die Verantwortung zu übernehmen; er/sie ordnet sich der Information und den Sachzwängen unter, und stellt sich marktkonform dar. In-Form-ation, Sachzwänge und Marktmechanismen ohne innerlich verantwortete äussere Vernetzung reeller Menschen führt zu Endtechnologie - eine Investition, die sich und die Betroffenen, selbst zu Ende bringt.

Damit gibt es für jeden Menschen einen Zeitpunkt, der durch die eigene innere, oder die äussere Entwicklung, bzw. der Reaktion darauf ausgelöst wird, wo der **Leidensdruck** der Selbstbeschränkung durch die vorherrschende Endtechnologie grösser wird, als die Angst vor der **Verantwortung** für die eigene ganzheitliche Wirkung, bzw. die Reaktion der lieben Mitmenschen darauf...

Mut ist bekanntlich bewusstes Wirken trotz Angst. **Wehmut** ist die Einsicht in die verpasste Chance, die beim Untergang der von der Mehrheit der eigenen Gesellschaft getragenen Werte, wie 2001 beim Swissair Grounding, besonders dramatisch in Erscheinung tritt.

Hier zeigt es sich, dass die **Beschränkung auf das Verfügbare** menschenunwürdig, jedoch mit Würde verzeihbar, und damit vermeidbar wird. In dieser Phase ist innere Kreativität, welche über die untergehenden Werte hinausführt, wünschbar.

Ist es heute noch verzeihbar, dass man zwar diese **Kreativität** fordert, den Mitarbeiter aber, der sie erbringt, wegen seinem damit notwendig unkonventionellen (noch nicht marktkonformen) Vorgehen bei seiner Selbstdarstellung (Abb. 2) deswegen dann aussteuert? Genauso bestraft man ja den Überbringer einer schlechten Nachricht. Was soll man gegen diese noch weitgehend **vorherrschende Mentalität** tun?

Was kann man noch **fordern**, wenn alles beliebig verfüg- und machbar wird? Soll man sich selbst an das Machbare, von ihm verfügen lassen, aufgeben? Oder kann man fordern, sich mit den eigenen Ressourcen sinnvoll, innerhalb der eigenen Komfort-Zone, zum Nutzen der Gesellschaft und mit Respekt für die Mitmenschen verwirklichen zu können?

Abb 3: Ressourcen des Wirkungssystems

Menschlich	Objektiv	Subjektiv	Persönlich	Nutzen	Komfort- zone	Respekt
Zuneigung	Tun	Ego	Lernprozess	<i>Wo erleben SIE, was, wie; das ist die Frage!</i>		
Ich	Denken	Gefühl	Freude			
Bedürfnis	Wahrnehmung	Ahnung	Vorstellung			

Objektiv gesehen ist der Mensch ein sich selbstorganisierendes System mit einem Input (W=Sinneswahrnehmung), einem inneren Zustand (D=Denken) und einem Output (T=Tun).

Subjektiv erleben wir uns in unseren Empfindlichkeiten, losgelöst von uns selbst in der A=Ahnung (Intuition), mitbeteiligt im G=Gefühl, und reaktiv, in unserer Komfortzone unseren Willen durchsetzend, abwehrend, angreifend, oder sich tot stellend, im E=Ego, und dessen Konsequenzen auf unsere Erleben.

Persönlich brauchen wir V=Vorstellungen um innerlich zu überleben. Falls wir dafür eine äussere Bestätigung erhalten, erleben wir in der F=Freude unseren Sinn. Damit sind wir erst bereit im eigenen L=Lernprozess, in der vollen Betroffenheit, unsere Vorstellungen der Wirklichkeit anzupassen.

Menschlich gesehen, haben wir B=Bedürfnisse zu befriedigen. Dazu fokussieren wir unsere Aufmerksamkeit in unserem I=Ich auf unsere Z=Zuneigung, auf das, was uns interessiert; das, was uns nützt und befriedigt, angefangen von der körperlichen Bedürfnisbefriedigung über das Selbstsicherheitsbedürfnis, den sozialen Bezug, zur Selbstachtung und bis zur Selbstverwirklichung (Maslow).

Je nach Anwendung dieser 12 Ressourcen des eigenen Wirkungsprinzip fällt das Erleben damit entweder in den Bereich der zufrieden stellenden eigenen **Komfort Zone**, oder darunter, wo wir sie für unseren Komfort als **Nutzen** haben möchten, und Verstösse als Verbrechen behandeln, resp. darüber in den Bereich, vor dem wir **Respekt** haben.

Bewusstseinsmässig unterentwickelte Humansysteme behandeln Hinweise auf Lösungen der eigenen Beschränkung vor der Selbsterstörung, d.h. *transzendierendes*, eigentlich zu respektierendes Verhalten, genauso wie Verbrechen, d.h. der Kultivierung ihrer Komfortzone (*trap*), vorhergehendes (*preceding*), primitives Verhalten. Man versucht den Menschen damit zu beschränken, ja zu vernichten. Man spricht von solchen Humansystemen als einer **Pre-Trans-Trap**, eines weil an sich geschlossenen, sich selbst zerstörenden Systems. Das kultivieren wir

mit dem **anmassenden Begriffsdenken**, das keinen Raum für das persönlich relevante Wirken und Verstehen lässt. Damit wurde bekanntlich statt der damals zu Recht solches verdienende Terrorist, Jesus Christus gekreuzigt – der falsche Mitarbeiter entlassen...

Wie soll Jemand über die immer weniger verbindlichen rein rationalen Werte hinaus Verantwortung für Prozesse in **einer Pre-Trans-Trap Gesellschaft** übernehmen; für Wirkungen also, die wie die meisten, über das ohne Verständnis beliebig Verfügbare, Objekte, hinaus, z.B. in IHRE Befindlichkeit hinein führen? Wollen wir einfach warten, bis sich IHR Stress in Fehlern, Unfällen, Symptomen und Verbrechen zeigen, mit denen **Spezialisten** umgehen können? Was kann man in einer Gesellschaft, in der praktisch Niemand sich darum mehr dafür zu kümmern getraut, Ungewohntem gegenüber etwas anderes tun, als sich auch prä-, nicht-, oder transrational, d.h. seine innere Betroffenheit emotional betroffen oder abgehoben zu dramatisieren? Muss man das Arationale akzeptieren, oder soll man es damit selbst irrational werdend, als **bedrohendes Chaos** bekämpfen, es zu pre-trans-trappen zu versuchen? Daraus ist die inzwischen weitgehend virtualisierte Welt entstanden, in der wir 2008 leben, in der die Autos auch mit Klimaerwärmung weiter fahren, und die Mitarbeiter ohne Motivation und weiter führendes Verständnis (angeblich nur für Looser und nicht cool) ihren Job erledigen...

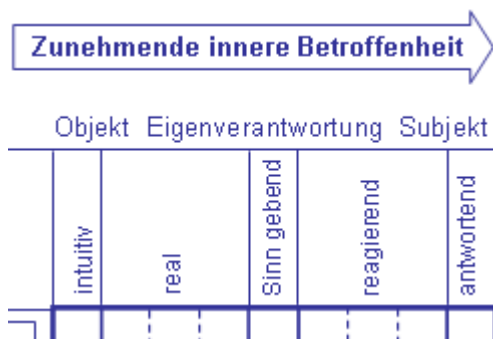


Abb. 4: Was muss akzeptiert werden? **Die Stufen der inneren Betroffenheit:** intuitiv, eigenverantwortlich sinnvoll (rational - real/ funktionell wirkend) und selbstverantwortlich (transpersonal, qualitativ wachsend).

Je nach Wirklichkeitsprinzip ist ein Mensch von den verschiedenen Prozessen mit verschiedenen Ressourcen (siehe Abb. 3) verschieden betroffen. Was ist nun irrational?

- So zu tun, als ob nur rationale Entscheidungen bestimmend seien, um damit der Betroffenheit auszuweichen, und betroffene Mitarbeiter als irrational zu erklären,
- Oder, aus der eigenen Betroffenheit heraus über das bisher Gewohnte hinaus zu wirken?

Wer vermag darüber zu entscheiden? Doch nur ein ganzheitlich lebenswirklichkeitsbezogenes Modell reell menschlichen Wirkens, wie es das APS®-DienstleistungsSystem praktisch anwendbar (siehe Abb. 2) darstellt.

Die Alternative dazu ist, sich in die **paradoxe Ausrede** letztlich des Chaosmanagements zu flüchten, und das Problem auf Betroffeneren zu verschieben. Mit APS® kann übrigens gezeigt werden, dass das so genannte Chaosmanagement der komplexen Führung einer der letzten einer Sequenz von Management-Moden ist, welche heute mit dem hier angedeuteten Ansatz einer ganzheitlichen, funktionellen Modellierung von realen Humansystemen, genauso wie Alchemie mit Physik, ein für allemal überwunden werden muss.

B) Wirkungsweise reeller Menschen am Beispiel von Michael Gorbatschow

Erst mit der Synthese des an sich Bewährten, können die Soll-Kann-Muss Fragen wieder beantwortet werden. Die Grundlagen sind unter Abb. 2 beschrieben worden. APS® liefert das Verständnis dafür, wie ein reeller Mitarbeiter seine persönlichen Ressourcen in die äussere Vernetzung einbringt, und welche innere Betroffenheit bei ihm dadurch entsteht und bewältigt werden will. Abb. 5 zeigt dies anhand von [Michael Gorbatschows](#) (geboren am 2.3.1931) Verhalten in Bezug auf Litauen.

Als die Unabhängigkeit Litauens **für ihn ein Thema** wurde, besuchte er Litauen.

In dieser Phase der **Akklimatisierung** wirkte er recht hilflos aber direkt; gemäss dem von uns identifizierten Wirkungsprinzip (4Re-MG; *wir gehen hier nur auf die daraus folgenden Ressourcen in Abb. 5 ein; für die Erklärung der theoretischen Hintergründe wäre eine einsemestrige Vorlesung erforderlich*) verfügt er in dieser Phase (siehe Abb. 5) über keine wesentlichen Ressourcen in seinem Wirkungssystem. Bei solchen Lücken wirken lediglich die Lebensumstände, die Denk- und Verhaltensgewohnheiten sowie die Sachzwänge auf uns ein.

In der darauf folgenden Phase der **Selbstdarstellung** hat Gorbatschow dann sanft aber unmissverständlich (*wer zu spät kommt, den bestraft das Leben*) seine Sicht des Problems dargelegt, auch wenn er in der ersten Phase mit seiner Akklimatisierung in Litauen damit nicht durchgekommen ist. Im APS®-Modell ist das durch das wesentliche Werkzeug **A**, seinem intuitiven Empfinden **A**, und mit seiner Ressource **G**, unter gefühlsvoller Sinnggebung seiner Lösung angezeigt. Mit seinen Ego **E**, wirkte er dann unmissverständlich auf Unverständnis reagierend, auf die Umsetzung weiter führender Massnahmen – etwa in der DDR!

Für ihn stand im Bereich **Einordnung**, offensichtlich, persönlich sehr viel auf dem Spiel und seine Ressource **L**, den Lernprozess, angesichts der Überforderung erlebte er in voller Betroffenheit vor den Augen aller Welt, als ihn eine Demonstration für Litauen von der 1. Mai-Feier 1990 verärgert zum Rückzug von der Tribüne bewegte. Weil aber so an sich wesentlich geworden, hat er darauf nicht gemäss dem seit dem Ungarnaufstand 1956, und der Besetzung Prags, 1968 erwarteten irrationalen Verhalten der Sowjetunion, mit Gewalt reagiert!

Vereinfacht gesagt handelt es sich bei diesen ersten beiden Phasen um den "Punch" und "Drive", den eine Person hat, um an etwas Neues einzubringen; also wie Jemand Lunte riecht, und sich dann einbringt, wenn er nicht den Schwanz einzieht, und auf die lieben Mitmenschen und den Zeitgeist wartet. Was Gorbatschow zu dieser 2008 auf den neusten Stand gebrachten Analyse von 1990 in Wirklichkeit in der UdSSR bewirkt hatte, war damit eher eine Aus-Ordnung aus den bisherigen Erfahrungsgewohnheiten auf Grund der ihm vom Geheimdienst her zugänglichen, verheerenden Tatsachen über den wahren Zustand der UdSSR! *Diese Aussage, die ich vor dem Zusammenbruch der Sowjetunion gemacht habe, als das keinesfalls offensichtlich war, hat sich inzwischen bekanntlich bestätigt.* Hätte sein ehemaliger "Arbeitgeber", die Partei, die APS®-Analyse von Gorbatschow von mir bekommen, wäre er wohl kaum angestellt worden! Um aber mit einem solchen wirklichkeitsbezogenen Denkwerkzeug umgehen zu können, wäre andererseits eine Partei notwendig gewesen, in welcher u.a. [Perestroika](#) (Umstrukturierung) und [Glasnost](#) (Transparenz) bereits verwirklicht worden wäre! Mit andern Worten: die Anwendung von APS® ist die beste Garantie gegen deren Missbrauch!

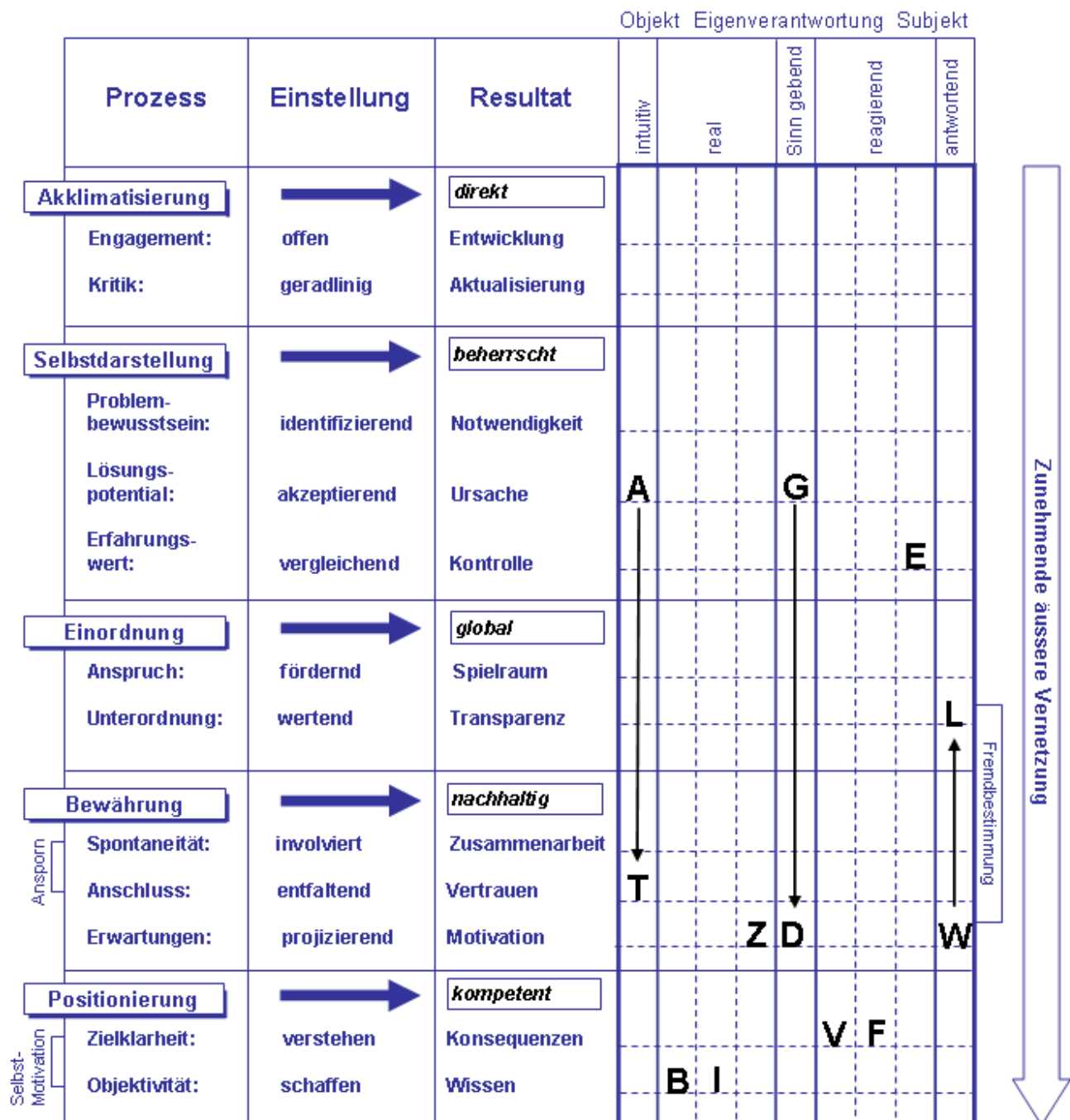
Abb. 5: Konkrete APS® Wirkungsanalyse

Dr. Peter Meier
 Reframing LEP
 Bachmattstr. 23
 8048 Zürich
 044/432 89 59
pm@think-systems.ch

Menschlich	Objektiv	Subjektiv	Persönlich
Zuneigung	Tun	Ego	Lernprozess
Ich	Denken	Gefühl	Freude
Bedürfnis	Wahrnehmung	Ahnung	Vorstellung

Michael Gorbatschow 4Re/PV

Zunehmende innere Betroffenheit



Bis zu diesem Referat haben wir erlebt, wie sich Gorbatschow in Bezug auf Litauen seiner **Bewährung** gestellt hat. Er zeichnete sich mit seiner Ressource **T**, seinem Tun, für den Anschluss der Länder der Sowjetunion an die Welt aus. Und das mit einer Zuneigung **Z** zur Erwartung besserer Verhältnisse der Betroffenen. Dafür verhandelte er mit dem Wesen in **D** durchdachter Weise auf Grund seiner Ressource **W**, der Wahrnehmung der Realität dieser Welt des Kalten Krieges am Rande des eigenen wirtschaftlichen Ruins und des atomaren Holocaust. Er hat voll darauf "spekuliert", dass seine Erwartungen aufgehen, dass sich u.a. Litauen seiner Sicht der Dinge beugt. Seine Betrachtungsweise der Realität hat sich nicht nur im Parteikongress, sondern auch in Litauen durchgesetzt.

Damit ist Gorbatschow ein Phänomen, das uns in Erstaunen versetzt hat! Dies eben wegen der scheinbaren Abwesenheit von Gorbatschow im Bereich "Akklimationierung" und der Überforderung bei der „Einordnung“, der er sich eben mit einem persönlichen Lernprozess gestellt hat, wie es kaum jemand für möglich gehalten hatte. Die Tatsache, dass Gorbatschow diese Lücke immer wieder überlebt, ist ein Beweis für die Integrität und die Kraft seiner Persönlichkeit, bzw. reeller Menschen. Ebenso aber macht das "Phänomen Gorbatschow" klar, dass die **konventionelle Humanwissenschaft**, welche solche persönlichen Ursachen mit allen Mitteln auszuklammern versucht, weil sie gegenüber realen Menschen sprachlos ist, **keine Zukunft** mehr hat!

Die Phase der **Einordnung/Bewährung** kann vereinfachend mit Empathie / Einfühlungsvermögen / Realitätsbezug umschrieben werden. Nach dem Punch für das Neue und der Empathie für die Einführung in das Bestehende, mit Rücksicht auf die schon etablierte Wertordnung, geht es schliesslich um die Projektion, die Positionierung des Neuen in das Alte unter Loslassung dessen Endtechnologie.

Gorbatschow hat im Ostblock, ja in der ganzen Welt mit der **Positionierung** seiner zielklaren **V** Vorstellungen von Perestroika und Glasnost neue Strukturen bewirkt, in denen das Zusammenleben wieder **F** Freude machen kann und zur Ost-West Entspannung beigetragen hat. Mit APS® geht es darum, das Verständnis solcher Prozesse von der Wurzel und Ursache her, vom Wirkungsprinzip der Beteiligten und Betroffenen her zu fördern. Jede Wissenschaft, welche diese Bezeichnung verdient, stellt die Beziehung zum Unverfügbaren praktisch anwendbar wie in Abb. 5 her. Mit APS® kann, einem trojanischen Pferd gleich, das, was uns schon immer betroffen hat, bewusst gemacht werden, und damit das bewährte Alte mit dem Neuen und Grundsätzlicheren neu belebt und untersetzt werden.

In Bezug auf Gorbatschow ist klar, dass er über ein gewaltiges persönliches Potential zur Zielklarheit verfügt, von dem er sich, wie wir das in Bezug auf Litauen dargelegt haben, auch unter grössten persönlichen Risiken nicht von seinen **B** Bedürfnis und denen, die er bei seinen Mitmenschen erkannt hat, in seinen **I** Ich abbringen lässt. *Seine Frau Raisa ist allerdings an diesen Spannungen nach dem [Augustputsch 1991](#) mental und dann gesundheitlich gescheitert. Ihr Tod hat ihn persönlich sehr mitgenommen. Inzwischen hat er sich seit seiner Absetzung und der Auflösung der Sowjetunion als Präsident des Grünen Kreuzes zu positionieren versucht. Der Augiasstall, der da auszumisten ist, ist offensichtlich komplexer als der des damaligen, von Ronald Reagan als „Evil Empire“ bezeichneten Sowjetunion! Noch droht uns die*

Umweltkatastrophe, weil die Verantwortlichen, auch die 1990 hier und später Angesprochenen aus dem Fall der Sowjetunion kaum etwas von dem hier Grundsätzlichen Angedeuteten gelernt haben und immer noch beliebig weiter wursteln – das Swissair Grounding lässt grüssen...

Doch auch Gorbatschow war nicht omnipotent, auch er musste sich letztlich objektiv der Verantwortung für sein Wirken stellen. Ja er selbst hat mit seinem **T=Tun** dafür gesorgt, dass sich die Verantwortlichen im Ostblock, also auch er selbst und seine daran verstorbene Frau Raisa, nach demokratischen Spielregeln objektiv ihren **B=Bedürfnissen** und ihrem **I=Ich** mit ihren Standpunkten stellen mussten.

Weil Gorbatschow mit seinen drei wesentlichen Ressourcen (**I, B, Z**) real ein Meister darin ist, mit der Objektivität in Einklang mit seinen Erwartungen zu kommen, konnte er das schier unglaubliche Risiko eingehen, das zu tun, was er vollbracht hat! Er hat in nicht mehr rückgängig zu machender Weise die Überwindung des so genannten „Evil Empire“ von Innen heraus bewirkt! Dazu musste er als Konkursverwalter, das sich selbst zerstörende kommunistische System gerade immer soweit reformieren, dass es zu keiner Humankatastrophe kam!

Betrachten wir nun den Pfeil **G→D** in Abb. 5, der Darstellung von Michael Gorbatschows Wirkungsprinzip, so verstehen wir seinen persönlichen Antrieb für sein Konzept von **Perestroika** als Strukturanpassung. Sie entsteht daraus, dass er aus dem eigenen Potential heraus mit einer gefühlsmässig (G) erfassten Lösung sein Denken (D) soweit einbringen konnte, dass die erkannten Ursachen der Probleme die Erwartungen zu deren Überwindung wecken. Damit entsteht die notwendige Motivation, für die Lösung eines Problems, auch den notwendigen Preis für deren Umsetzung zu bezahlen!

Ebenso zeigt der rückwärtsgewandte Pfeil **W→L** die persönliche Dynamik Gorbatschows, die hinter seiner Wahrnehmung (W) mit Glasnost steckt: Auch noch in einer Machtposition Offenheit für seinen Lernprozess (L) aufzubringen, zeigt die Kraft seiner Persönlichkeit. Sie findet nur in der Anpassungsfähigkeit im Lernprozess des eigenen Lebens ihre Berechtigung, nicht am Applaus der Masse, oder der Medien, bzw. dem Zeitgeist, und schon gar nicht in der daran angemessenen eigenen Macht, wie das im „Evil Empire“ und unter Erich Honegger in der DDR üblich war...

Diese Einstellung, hat er bei seinem letzten Besuch in der DDR dadurch zum Ausdruck gebracht, indem er sinngemäss sagte: "**Wer die Lektionen des Lebens verpasst, wird vom Leben selbst bestraft**" und dies so wirksam zum Ausdruck gebrachte, dass darob der SED-Staat und dessen Symbol, die **Berliner Mauer**, den Gnadenstoss erhalten haben!

Aufgrund des Pfeils **A→T** bewirkt Gorbatschow immer wieder intuitiv lösungsbezogen die Voraussetzung dafür, dass Perestroika zur Sinnerfüllung seines Tuns wird, und er eben den Anschluss ans Leben nicht verpasst. Er selbst musste dabei mit Glasnost die eigene Verantwortung als reeller Mensch übernehmen. Gefährlich wäre es dann geworden, wenn Michael Gorbatschow dies als **reeller Mensch** nicht mehr getan hätte, und sich hinter seiner Machtposition verschanzt hätte! Doch danach hat, bei diesem Vortrag noch nicht geschehen, [Boris Jelzin](#) (geboren 1.2.1931) mit dem 2Pa-Wirkungsprinzip die weiter führende Erfahrung gemacht. Er hat den Stab an [Wladimir Putin](#) (7.10.1952) übergeben, dem es jetzt mit seinen

5Pm-Wirkungsprinzip um ein verständiges Eingehen auf die seit dem Fall der Mauer neue Welt, und darum geht, für das Neue Russland Verständnis zu finden...

Schliesslich zeigt das Wirkungsprinzip, das ich für Gorbatschow auf Grund der mir zugänglichen Daten und Wirkungen identifiziert habe, wie er sich in seinem Bezug zu seinen Bedürfnissen (B) und seiner Berufung/Zuneigungen (Z), in seiner Komfort Zone also, verwirklicht. Dazu benutzt ein damit reeller Mensch alle andern Ressourcen seines Wirkungssystems für seine Zwecke. Die USA und die NATO haben das damals verstanden; sie und die Deutsche Bundesregierung haben sich darauf eingestellt, Gorbatschow als Person so weit wie möglich behilflich zu sein, weil sie an seiner Wirkung interessiert waren! Dies ist modernes "Human Resource Management"; es besteht darin, Rahmenbedingungen und einen Gestaltungsraum dafür zu schaffen, dass reelle Menschen mit ihren besten Wirkungen zum Tragen, d.h. zur **Lebens- durch Aufgabenerfüllung** kommen! Das letzte Jahrhundert war als fürchterlichstes davon geprägt, das mit allen brutalen Mitteln des Staatsterrors in der halben Welt zu verhindern, und die andere Hälfte musste darauf reagieren. Dieses Neue Jahrhundert und seine Hüter sind noch am Lavierem und damit besteht die Gefahr, dass sie uns in noch fürchterlichere Sachzwänge hinein manövrieren...

C) Argumentation – Konkretisierung - System

Bekanntlich ist Irren menschlich, formale Systeme dagegen irren an sich nie; um ihren Irrtum festzustellen, braucht es gewissenhaft wirklichkeitsbezogene, reelle Menschen. Deshalb stellt APS® den individuell menschlichen Lernprozess an den Konsequenzen multiplizierter Objectivs in das Zentrum der damit operationalisierbaren Ethik. Damit das auch praktisch relevant ist, wurde dazu ein Integritätstest entwickelt.

Ein Personalverantwortlicher, welcher anhand eines auf dieser Ethik basierenden Etappenplans seine Mitarbeiter in neue Vorhaben einführt, hat Gewähr für die funktionelle Integration des Mitarbeiters als ganzer Mensch. Damit lassen sich unproduktive "Probezeiten" eliminieren und rein theoretisch abstrakte, einbildende "Ausbildungen" minimalisieren. Die Betroffenheit der Mitarbeiter wird so optimal als Mitverantwortung für alle Beteiligten zur sinnvollen Wirkung gebracht:

Zweck des APS®-Dienstleistungssystems

Statt auf Kosten der Lebensgrundlagen zu überleben, geht es mit dem APS®-Dienstleistungssystem darum, die persönliche Wirkung als das Unverfügbare der Beteiligten in den Mittelpunkt zu stellen.

Damit kann das menschliche Potential an Fähigkeiten, Wertvorstellungen und Kreativität sinnvoll im verfügbaren Rahmen der Realität und der zeit- und kulturbedingten Wertvorstellungen zum Einsatz kommen.

So kann jeder Beteiligte, als davon Betroffener, für sein Mitwirken die Verantwortung übernehmen.

Mit dem dafür erforderlichen, verhältnismässig kleinen Aufwand an Vordenken, wird viel Nachdenken über unerwünschte Symptome überflüssig und ein Prozess Management möglich.

Wir haben das Wichtigste, die Frage nach der Wirkung menschlicher Fähigkeiten, in Abb. 6 zusammengefasst. Es ist bekannt, dass die Nichtbeachtung dieser Vorstellungen zu steigenden Personalkosten und zu Stress, kurz zur Endtechnologie führt.

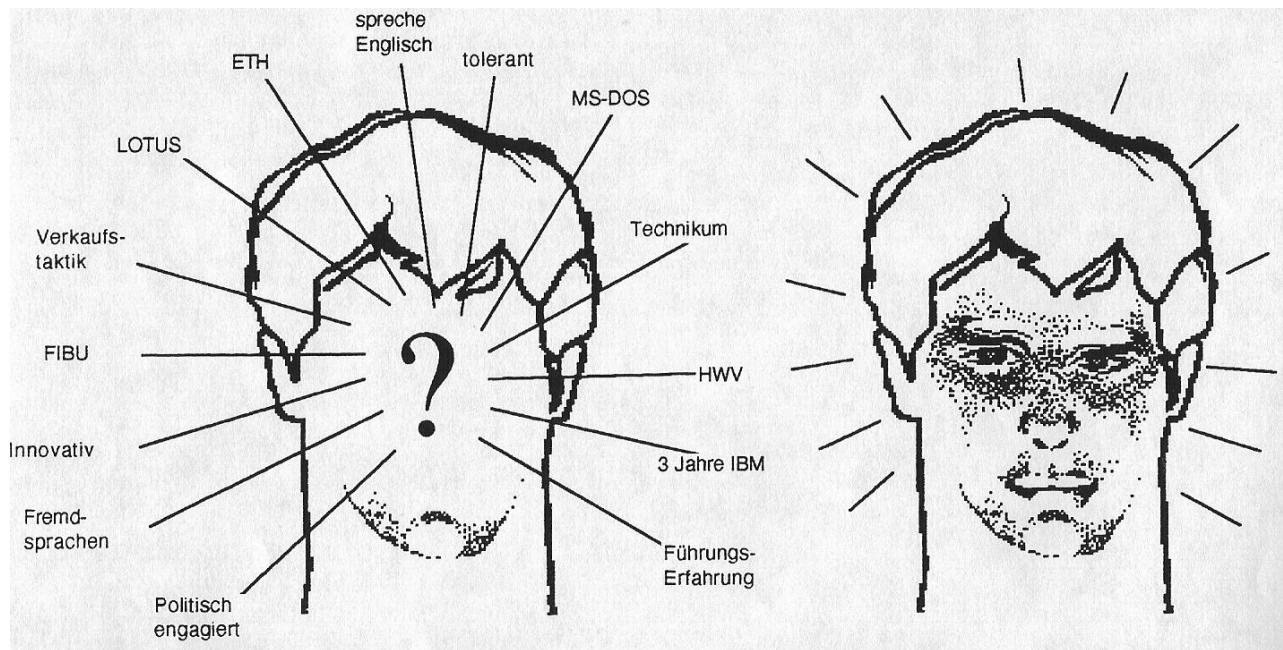


Abb. 6: Was bewirken (Ihre) Mitarbeiter mit ihren Fähigkeiten (in Ihrem Unternehmen)? Was davon ist verfügbar (wie?), was nachvollziehbar, was ist unverfügbar, einmalig, persönlich, individuell?

Fähigkeiten bewirken „etwas“

- beobachten
- bewerten
- organisieren
- ausführen
- herstellen
- kritisieren etc..

Fähigkeiten können kurzfristig immer wieder in Anspruch genommen werden. Anspruchsvolle Aufgaben können jedoch mit Fähigkeiten alleine nicht bewältigt werden. Sie werden nur im Einklang mit dem persönlichen Wirkungsprinzip erfüllt.

Wirkung ist, was bleibt

Was hat Bestand von der (Aus-) Wirkung eines Mitarbeiters?

Unzuverlässig: Referenz

Formbar : Charakter

Nur das **Wirkungsprinzip**

ist wesentlich

Die Wirkung kann nur kurzfristig durch die Fähigkeiten bestimmt werden; sie wird langfristig immer den Einsatz der Fähigkeiten bestimmen! Das Wirkungsprinzip eines Mitarbeiters kann nur identifiziert, aber nicht ohne Schaden beeinflusst werden.

[Fortsetzung](#) [pdf-File, 641KB] mit weiteren Analyse-Beispielen (Christop Blochers Oppositionspotential, Teamfunktionen im Züricher Stadtrat 1990)