

# Philosophie & Wirtschaft

---

Besuchen Sie unsere Webseite <http://www.philosophieundwirtschaft.de>

**Ausgabe 12, Mai 2007**

## Inhalt

**I.) Matrix: reloaded – oder: Was uns Umberto Maturanas Frösche über erfolgreiches Unternehmertum verraten können**

**von Dr. rer. pol. HEINRICH ANKER**

**II.) Wer lernen will, muss richtiges Kommunizieren lernen  
-- Zwölf Kommunikationsregeln nach Karl Popper --**

**von KARL HACKSTETTE**

**III.) Arbeit: Verzweiflung oder Hoffnung?**

**von WOLFGANG W. OSTERHAGE**

## **Vorwort**

„Ein Samurai gibt niemals auf“, so lautet ein Spruch im „Hagakure -- Der Weg des Samurai“ vom Japaner Tsunetomo Yamamoto aus dem Jahr 1710. Von dem chinesischen „SunTsu“ erwartet man ebenso entsprechende handliche Lehren: „Disziplin bedeutet Organisation, klare Aufteilung der Pflichten und Logistik.“ Es sind Klassiker und

trotzdem entsprechen sie in der Lesart dem Charakter von Ratgeberbüchern. Im Zeichen der Erlangung von „beruflichem und privatem Erfolg“ werden diese von vielen Menschen konsultiert. Vielleicht wurde auch nach der Lektüre der Strategieplanung von Clauswitz auf die Aussage „Wirtschaft ist Krieg!“ geschlossen.

Eben diese Aussage zumindest betrachtet unser erster Autor, Heinrich Anker, als eines von vielen Beispielen für die Denkfigur der Matrix. Es sind vereinfachende unbewusste Aussagen zur „Reduktion der Unsicherheit“ in schwierigen Zeiten. Gerade die Fülle der Informationen heutzutage stiftet dieses Gefühl und bietet einen Nährboden für den Wunsch nach Vereinfachung.

Obwohl freilich manche solcher Lektüre eine erfrischende Inspirationsquelle darstellt, macht der Begriff der Matrix doch dies deutlich: An ihnen fängt das Denken an, auch im Zuge der Simplify-Modewelle sollte es hier nicht aufhören. Entsprechend stellt Anker mit seiner Betrachtung drei zentrale Matrizen in den Mittelpunkt: das Mitarbeiter-Menschenbild sowie das Selbst-Menschenbild der Manager und die Frage nach dem Zweck von Unternehmen. Der ungewöhnliche Titel dieses Essays: „Matrix: reloaded -- oder: Was uns Umberto Maturanas Frösche über erfolgreiches Unternehmertum verraten können“ macht sicher auch Sie neugierig auf die neue Sicht auf Mitarbeiter, Manager und Unternehmen.

Das philosophische Denken fängt meist da an, wo die Wirtschaftslehre aufhört zu fragen und kann deshalb im Unternehmen sehr nützlich sein. Dies zeigt auch Karl Hackstette mittels der „Zwölf Kommunikationsregeln nach Karl Popper“ im zweiten Artikel. Der berühmte Philosoph des kritischen Rationalismus ist allgemein hin für die Methode des kritischen Hinterfragens und der Falsifizierbarkeit bekannt. Durch die Adaption dieser Sichtweise für die Lernprozesse in Unternehmen gelingt es basierend auf „Vernunft und Verständnis“ miteinander zu kommunizieren. Führt man sich im Gegenzug die Kommunikation in der politischen Arena vor Augen, so erscheint die motivierende Wirkung dieser Regeln auf der Hand zu liegen. Der Wunsch danach u. a. ehrlich Kritik äußern zu können und als gleichberechtigt behandelt zu werden, steckt wohl in jedem Mitarbeiter.

In einem solchen Unternehmen wäre Arbeit dann sicher noch mehr eine „Hoffnung“. Dass Arbeit in unserer Gesellschaft nicht nur ein Zwang ist, sondern ebenso als Glaubensersatz dient, zeigt Wolfgang W. Osterhage im dritten Artikel dieser Ausgabe. „Arbeit: Verzweiflung oder Hoffnung?“ führt hin zu Kierkegaards Aussage des „Mangels an Möglichkeiten“. Arbeit ist zwar zunächst schlichtweg notwendig. Sie ist aber zugleich auch ein Mittel der Ablenkung. Die Übertreibung in der Arbeitssucht verlangt jedoch nach einem ruhevollen Rückzug und Einsicht.

Viel Spaß bei der Lektüre.

Sascha Hübsch, Redaktion Philosophie & Wirtschaft

[sascha.huebsch@philosophieundwirtschaft.de](mailto:sascha.huebsch@philosophieundwirtschaft.de)

- o -

I.)

## **Matrix: reloaded – oder: Was uns Umberto Maturanas Frösche über erfolgreiches Unternehmertum verraten können**

**von Dr.rer.pol. HEINRICH ANKER**

**Die Zeiten sind unsicher -- machen wir sie nicht noch unsicherer!**

Die Globalisierung der Märkte dynamisiert die Wirtschaftswelt enorm: Sie verändert sich zunehmend schneller, wird laufend unübersichtlicher -- die Achterbahn wird immer extremer, die Fahrt auf ihr immer wilder. Wer sich nicht festhält, wird weit hinaus geschleudert. Die Last der Unsicherheit wird für die Mitarbeitenden wie für die Führungsverantwortlichen stetig grösser:

- Die Verbesserung der Konjunkturlage wird zwar gemäss Umfragen wahrgenommen, die Arbeitslosigkeit steht jedoch auf dem Sorgenbarometer von Herrn und Frau Schweizer seit den 90er Jahren weit oben -- der längerfristige Trend: steigend. [1]
- In den Unternehmen glimmt die Existenzangst: Teamgeist und Kooperation schlagen um in Konfrontation, in zermürbende Kämpfe jeder gegen jeden.
- Die Verunsicherung widerspiegelt sich auch in der Situationsbeurteilung der Führungsverantwortlichen: „Nachhaltiges stetiges Wachstum“, „Geschwindigkeit und Flexibilität“ sowie „Kundentreue“ sehen die CEOs weltweit als ihre mit Abstand grössten Herausforderungen. [2]

Was vor diesem Hintergrund zur Reduktion der Unsicherheit in der Wirtschaftswelt aufgewendet wird, ist immens: Marktforschung, Studien, Expertisen, Stäbe von Analysten und Beratern, Zukunftsaguren, Trendforscher, Lobbying, Corporate Governance, Social Responsibility-Standards, Mergers, Diversifikationsstrategien, Reorganisationen, Quarterly Reportings, Gewinnwarnungen, Kurse für Wirtschaftsleute bis hin zu den 36 chinesischen Strategemen und den sieben Regeln der Samurai usw. usf.

Vieles davon bringt jedoch höchstens die Illusion grösserer Sicherheit -- in Tat und Wahrheit wird die Verunsicherung noch dramatisch zunehmen. Ein Grund: Viele suchen die Sicherheit am falschen Ort. Dies ist der eine Teil unseres Themas.

Angesichts dessen, was einerseits an Aufwand geleistet wird, um etwas sichereren Boden unter die Füsse zu bekommen, ist es andererseits fast unfassbar, auf welch ungesicherten, zum Teil völlig unfundierten und unreflektierten Annahmen Entscheide gefällt werden, welche tiefstgreifende Auswirkungen auf die Unternehmung haben und über ihr Gedeihen oder ihren Untergang entscheiden können. Dies ist der andere Teil des Themas.

Er handelt von Mustern, Matrizen, Stereotypen oder Clichés, welche unser Denken und Handeln steuern, ohne dass wir uns dessen bewusst sind. Das Perfide an diesen Matrizen: Sie sind so tief in uns verankert, sie sind so allgegenwärtig, so alltäglich, dass wir sie oft gar nicht wahrnehmen. Sie sind für uns so farblos, geruchlos und geschmacklos wie die Luft, die wir atmen und das Wasser, welches wir trinken. Es sind

unsere Rumpelstilzchen im Kopf: „Ach wie gut, dass niemand weiss,...!“ Und weil wir nicht wissen, mit wem wir es zu tun haben, gelingt es diesen Rumpelstilzchen, uns immer wieder zu ihren Sklaven zu machen.

Die Wirkung solcher Muster kann verheerend sein. Zur Veranschaulichung ein Beispiel aus der Natur. Wenn Frösche eine Fliege sehen, schleudern sie ihre Zunge blitzartig in Richtung Beute und verschlingen sie. Umberto Maturana, ein bekannter Biologe, hat heranwachsenden Fröschen ein Auge operativ um 180 Grad gedreht. Deckte er diesen Fröschen das gedrehte Auge ab und hielt er eine Fliege vor sie hin, erwischten sie diese mit dem gesunden Auge problemlos. Deckte er ihnen nun das gesunde Auge ab und hielt er ihnen wiederum eine Fliege vor die Nase, schleuderten die Frösche ihre Zunge mit einer Abweichung von 180 Grad nach hinten über ihren Kopf hinweg heraus.

Unsere Denkmuster können sich ähnlich auswirken; sie können dazu führen, dass wir unsere Situation völlig verzerrt wahrnehmen und entsprechend falsch handeln. Die Frösche änderten ihr Verhalten nie. Ebenso kann es sein, dass uns gewisse Denkmuster dazu verleiten, immer wieder dasselbe zu tun, uns in eine Sache zu verbeissen, immer wieder dorthin zu leuchten, wo schon Licht ist! Dabei könnten viele dieser Matrizen praktisch von einem Moment zum andern über Bord geworfen werden bzw. umprogrammiert werden -- es würde und in vielen Fällen nicht das Geringste kosten!

### **Der Mensch – ein zweifüssiges, ungefedertes Lebewesen?**

Ein paar Beispiele solch kostspieliger, in die Irre leitender Matrizen aus der Welt der Ökonomie:

- „Wirtschaft ist Krieg!“
- „Erfolg rechtfertigt alles!“
- „Die erfolgreichsten Unternehmen haben nur ein Ziel: die Maximierung ihres Profits!“
- „Der Mensch hat ein einziges Motiv: die Maximierung seines Eigennutzens!“

- „Was in der Wirtschaft für die Ethik getan wird, geht auf Kosten des Profits!“
- „Der Markt zwingt uns!“
- „Wachse oder stirb!“

Die Swissair ist gewachsen und daran gestorben: Dieses Muster können wir gleich wieder abhaken. Es macht aber eine der grossen Gefahren solcher Denkmuster sichtbar: Sie verleiten uns zu Verallgemeinerungen, zur Anwendung von Erkenntnissen oder Empfehlungen, die sich im einen Fall als richtig erwiesen haben, unter andern Voraussetzungen und andern Randbedingungen jedoch in die Katastrophe führen können.

Einige dieser Denkmuster, dieser Matrizen möchte ich nun näher untersuchen. Lassen Sie mich als Erstes die Matrix herausgreifen, auf der „Menschenbild“ steht. Ich möchte sie näher auf ihren Inhalt und ihre Auswirkungen auf die Führungskräfte selber und ihren Führungsstil, auf die Mitarbeitenden, das Unternehmen, seine Leistungsfähigkeit und seinen Erfolg untersuchen.

Auf die Frage, was sie von den Menschen halten, wie sie die Menschen sehen und erleben, sind die meisten Führungsverantwortlichen sehr rasch mit Antworten zur Hand -- offenbar lässt sie das Thema nicht kalt. Hier Ausschnitte aus der Sammlung dessen, was über die Jahre in vielen Gesprächen zusammen gekommen ist:

- Der Mensch ist des Menschen Wolf!
- Der Mensch ist von Natur aus eigennützig!
- Der Mensch ist ein intelligentes Tier, eigennützig und erst noch schlau!
- Der Mensch wird von seinen Instinkten bestimmt, d.h. vom Willen zur Macht oder zur Vergnügungssucht!
- Der Mensch hat kein anderes Ziel, als seine Gene weiter zu geben!
- Unter den Menschen gilt letztlich nur das Recht des Stärkeren!
- Das Einzige, was die Menschen letztlich wollen, ist die Null-Stunden-Woche bei vollem Lohnausgleich!
- Der Mensch wird letztlich nur von seinen Gefühlen bestimmt!

- Der Mensch ist von Natur aus gut, es sind die Umstände, die ihn schlecht machen!
- Zuerst das Fressen, dann die Moral!
- Das einzige, was die Menschen antreibt, sind Macht, Erfolg, Prestige, Besitz!
- Der Mensch ist ein ambivalentes Wesen, fähig zum Egoismus wie zum Altruismus!
- Die wichtigste Leitinstanz des Menschen ist sein Gewissen!
- Der Mensch ist fähig zu Freiheit und Verantwortung!
- Die Menschen wollen wachsen, lernen, sich entwickeln!
- Die Menschen leisten am meisten, wenn sie den Sinn ihrer Aufgabe sehen!
- Der Mensch ist fähig, sich in die Situation anderer Menschen zu versetzen, mitzufühlen!
- Das wohl Originellste zum Thema stammt von Platon: Der Mensch ist ein zweifüßiges, ungefedertes Lebewesen - mit platten Nägeln! [3]

Die Vielfalt und die Widersprüchlichkeit dieser Auffassungen vom Menschen sind ausserordentlich gross. Vernünftigerweise gibt es eine einzige sinnvoll vertretbare Variante: Das Wesen des Menschen ist nicht bestimmbar. Deshalb ist es vernünftig, auf vereinfachende Formeln oder Clichés wie „Der Mensch ist nichts als...“, „Der Mensch ist nur...“, „Das einzige, was der Mensch will...“, „Die Bestimmung des Menschen ist...“ zu verzichten. Auf diese Weise halten wir uns bis zum Beweis des Gegenteils alle Optionen offen. Damit bewegen wir uns auf der „sicheren Seite“.

Immer wieder verheddern sich Diskussionen über das Menschenbild an der Frage, ob die Menschen grundsätzlich egoistisch oder aber grundsätzlich altruistisch sind oder beides. Der Grund für das häufige Scheitern dieser Auseinandersetzungen liegt darin, dass solche Fragen von Anfang an mit moralischen Urteilen verquickt werden, denn Egoismus besitzt gemeinhin die Konnotation „schlecht“, Altruismus das Prädikat „gut“.

Bei den nachfolgenden Überlegungen wollen wir für einen Moment hinter die moralischen Urteile zurück gehen und uns kurz mit zwei wichtigen Wesenseigenschaften der Menschen beschäftigen. Nach dem heutigen Wissensstand gehört es zu den Eigenschaften der Menschen, sich einerseits auf sich selber fixieren zu können, andererseits besitzen die Menschen genau gleich die Fähigkeit und das Bedürfnis, über sich selber

hinaus zu schauen und sich jenseits ihrer Trieb- und Instinkthaftigkeit an etwas zu orientieren, was nicht wieder sie selber sind. Das passiert zum Beispiel dann, wenn wir uns bei der Erfüllung eines Auftrags bei unserer Arbeit völlig vergessen: Wir sind dann nicht bei uns, sondern bei unserer Arbeit. Das passiert auch dann, wenn wir uns in die Situation eines Kunden hineindenken und hineinfühlen, um sein Anliegen richtig zu verstehen. Dann sind wir beim Kunden, nicht bei uns selber. Und wenn wir uns von der Schönheit eines Sonnenuntergangs hinreißen lassen, sind wir bei diesem Sonnenuntergang und nicht bei uns selber. In diesen Fällen sind wir Menschen nicht egozentrisch, sondern heterozentrisch, der Welt gegenüber offen.

Unsere Heterozentrik, unsere Weltoffenheit erlaubt es uns, uns als Teil eines grösseren Ganzen zu sehen, z.B. als Glied einer Gemeinschaft, unsere Selbstbezogenheit, die Egozentrik, lenkt demgegenüber den Blick auf uns selber. Ohne die Einbettung in ein grösseres soziales Ganzes sind wir Menschen nicht lebensfähig, unsere Weltoffenheit ist vital. Andererseits kann es für uns ebenso lebensnotwendig sein, uns von unserer Egozentrik leiten lassen, z.B. wenn es darum geht, uns von der Vereinnahmung durch die Gesellschaft zu behaupten. Besonders augenfällig ist dies dann, wenn wir Zivilcourage beweisen.

So wie Selbstbezug und Weltoffenheit immer in einem Spannungsverhältnis zueinander stehen, so stehen Individuum und Gesellschaft in einer dauernden Relation der Spannung. Unsere Freiheit und unsere Verantwortung besteht darin, beides in eine Balance zu bringen, denn sie bedingen sich gegenseitig.

Ohne Freiheit und Verantwortung ist Demokratie als politisches System undenkbar. Und je mehr Demokratie, desto geringer ist die Gefahr willkürlicher staatlicher Eingriffe -- auch im Bereich der Wirtschaft. Ungeduldige Geister mögen über die Schwerfälligkeit der Demokratie lamentieren -- dass ihre Mühlen langsam mahlen, ist jedoch auf die Dauer ein Segen auch für die Wirtschaft: Errungene Freiheiten können nicht von einem Tag zum andern wieder rückgängig gemacht werden. Ein weiterer Stabilisierungsfaktor der Wirtschaft ist der Arbeitsfrieden: Nur dort, wo er durch alle Partner in Freiheit geschlossen wird, also unter demokratischen Bedingungen, wird er auch von allen mitgetragen.

Ein weiterer Aspekt, der als ökonomischer Sicherheitsfaktor der Demokratie immer wieder zu gering geschätzt wird, ist der geringe Grad der Korruption. (Als Antithese zu all dem lohnt sich z.B. ein Blick in die russische Wirtschaft und deren heutige Verfassung.)

Unser Thema ist ja die zunehmende Unsicherheit in der Wirtschaftswelt und deren Bewältigung. Nun haben wir einen ersten Befund: Das Bild des selbstbezogenen und zugleich weltoffenen Menschen begründet Freiheit, und Freiheit bringt auch der Wirtschaft via Demokratie mehr Sicherheit und Berechenbarkeit --solange sie das Korrelat der Freiheit, die Verantwortung ebenfalls wahrnimmt.

Aus dieser Sicht ist der Slogan „Mehr Freiheit, weniger Staat“ ein Missgriff. Die Liberalen würden heute politisch mit Sicherheit viel besser dastehen mit einem Slogan wie „Mehr Freiheit und mehr Verantwortung!“ Und wenn die Liberalen in diesem Zeichen auch noch dezidiert gegen verantwortungslose Auswüchse in der Wirtschaft Stellung nähmen, anstatt dies dem politischen Widersacher zu überlassen, wären ihre Glaubwürdigkeit und ihr politisches Kapital nochmals grösser.

### **Matrizen -- Grundlagen einer inspirierenden oder lähmenden Unternehmenskultur**

Die Matrix, das Bild des Menschen, das wir in uns tragen, bestimmt in weitem Masse, wie wir auf die Menschen zugehen und wie diese wiederum auf uns zurückwirken. Auf diese Weise schafft unsere Matrix sich ihre je spezifische soziale Umgebung und bestätigt sich selbst.

Etwa das Schlimmste, was eine Führungskraft sich selber, den Mitarbeitenden und der Unternehmung antun kann, ist die Matrix „Mensch = intelligentes Tier“: Es ist ja schon schwierig genug, mit Mensch umzugehen, wenn wir sie als Instinktwesen, Egoisten im Sinne des homo oeconomicus oder Wölfe unter Wölfen sehen -- wir finden uns dann in der Rolle des Dompteurs wieder, der in einem Käfig in einer Arena mit der triebhaften Selbstbezogenheit dieser Tiere ringen und sie zähmen muss. Noch viel gefährlicher muss

die Aufgabe solchen Dompteuren erscheinen, die in den Menschen nicht bloss Tiere, sondern sogar intelligente Tiere sehen, also solche, die nicht nur ihre Triebe, sondern auch ihre Intelligenz in den Dienst ihrer selbstbezogenen, vielleicht sogar aggressiven Triebhaftigkeit stellen.

Solche Dompteure wagen sich nur sehr selten in den Käfig, und wenn, dann nach langer, akribischer Vorbereitung in Begleitung eines Stabes, welcher keine kritischen Rückfragen und keine substanzielle Diskussion zulässt und dafür sorgt, dass die Hierarchie immer strengstens gewahrt bleibt. Geführt wird in diesem Falle vorwiegend mittels Reglementen. Sie werden meist kommentarlos, ohne Angabe des Wie und des Warum, ohne in einen grösseren Kontext gestellt zu werden, im Intranet publiziert. Das Intranet ist dann etwa so erotisch wie ein Telefonbuch und seine Nutzung entsprechend schwach.

Solche Führung verstösst gegen eine der wichtigsten Grundregeln: „Führung ist präsent!“ Nur wenn Führung präsent und ansprechbar ist, ein Gesicht hat, sich bekennt, klar fordert und klar gibt, wird sie fassbar, erhält sie ein Gesicht und kann Vertrauen und Loyalität entstehen -- und damit erneut ein Mehr an Sicherheit, Stabilität und Berechenbarkeit in einer fortschreitend globaleren, unsichereren Welt.

Wer eine Unternehmenskultur des Vertrauens und der Loyalität lebt und pflegt, muss sich diese nicht teuer erkaufen, hat den Rücken frei und kann sich mit dem befassen, was viel schwieriger zu beeinflussen ist, als das, was unternehmensintern geschieht. Der Gang durch die Fabrikhallen und durch die Büroetagen, ein regelmässiger Dialog mit Mitarbeitenden mag zunächst sehr aufwendig erscheinen und wird bei Terminkollisionen auch regelmässig wieder als erstes gestrichen -- in der langen Frist zahlt sich diese Investition um ein Vielfaches aus und bringt zeitlich und psychisch enorme Entlastungen.

In einem „wölfischen Unternehmensklima“ halten es auf die Dauer vorwiegend Mitarbeitende aus, welche dieselbe Menschen-Matrix wie ihre Führungskräfte besitzen -- ihr Challenge ist es, den Dompteur immer wieder herauszufordern, ihm ans Leder zu wollen -- worauf unser Dompteur sich in seinem Bild des „Menschen“ erneut bestätigt sieht:

Seine Matrix brennt sich noch stärker in sein Hirn ein, er ist noch überzeugter von seiner Einschätzung des Wesens der Menschen.

Am sichersten glaubt er zu leben, wenn er die Leitwölfe im Käfig sich balgen und ihre Positionskämpfe austragen lässt und sich selbst dabei heraushält. Damit sind wir schon bei der nächsten Kalamität: In diesem Unternehmen wird um Macht, Status, um Boni gekämpft, pflegt man das eigene Gärtchen, intrigiert und mobbt, redet Erfolge herbei und redet Misserfolge schön, statt aus ihnen zu lernen. Unternehmen der beschriebenen Art sind intensiv mit sich selber beschäftigt, sie drehen sich um sich selber, statt sich entschieden nach aussen zu öffnen und sich in den Dienst von Kunden und Gesellschaft zu stellen. Ihre eigenen Bedürfnisse stehen im Vordergrund, nicht die Kunden, welche ihre Probleme gelöst haben möchten.

Ich weiss von einer grossen Bank, welche ihre Anlageberater förmlich zwingt, ihren Kunden möglichst viele Anlagetools zu verkaufen. Der Umsatz wird monatlich per Excel-Sheet erfasst, und die persönlichen Konsequenzen folgen schnell und sind hart, wenn die Umsatzvorgaben nicht erfüllt werden.

Eine andere grosse Bank geht ganz anders ans Werk: Ihre Anlageberater nehmen ihre Kunden in Empfang, hören sich deren Wünsche und Probleme aufmerksam an, notieren diese detailliert und machen sich so ein plastisches Bild, wie sie ihre Kunden bei der Lösung ihrer Anlageprobleme am effektivsten und effizientesten unterstützen können. Budgetvorgaben, einen Absatzzwang um jeden Preis gibt es keine. Der Aktienkurs dieser zweiten Bank ist seit Jahren um einiges höher als derjenige der anderen mit ihrer streng eigennützigen Ausrichtung -- je unsicherer die Zeiten, desto wichtiger wird für die Kunden ein Hafen, in welchem sie vor Stürmen sicher sind.

### **Die Matrix schafft sich ihre eigene Unternehmensorganisation**

Die Matrix des egozentrischen, eigennützigen Menschen wirkt jedoch noch fataler: Wenn wir die Mitarbeitenden gemäss dieser Matrix sehen, ist ein horizontales, funktionales

Management, welches auf der selbstverantwortlichen Wahrnehmung von Ermessensspielräumen beruht, nicht denkbar; in Frage kommt nur eine auf flächendeckende Kontrolle ausgerichtete, streng hierarchische Organisation nach dem Konzept „Strukturen vor Prozessen“.

Wehe, wenn ein Kunde ein Problem hat, welches nicht haargenau in eines der „Kästchen“ solcher Unternehmen passt -- er fällt zwischen allen Abteilungen hindurch ins Niemandsland der Verzweiflung, der Wut, des Frusts oder des Zynismus -- nicht wirklich eine gute Grundlage für Kundenloyalität!

Dies ist nicht nur bei Verwaltungen der Fall, sondern beinahe überall dort, wo einen eine freundliche Stimme am Telefon auffordert, im Falle des Problems „x“ Taste 1, im Falle von Problem „y“ Taste 2 und im Falle von Problem „z“ Taste 3 zu drücken. Was, wenn Kunden ein Problem haben, welches sie nicht genau als „x“, „y“, oder „z“ identifizieren können? Sie sind ja nicht Fachleute und möchten vielleicht genau deswegen eine Auskunft!

Ins gleiche Kapitel gehören Anrufe bei kostenpflichtigen Auskunftsdiensten dann, wenn man aufgefordert wird dranzubleiben, und sich dann der Operator minutenlang durch die ganze Unternehmung hindurch verbinden lassen muss, um sich abzusichern, weil er z.B. nicht den geringsten Ermessensspielraum hat.

Anders als auf der Grundlage einer starken Hierarchie lässt sich die vermeintlich einseitige egozentrische Triebhaftigkeit der Mitarbeitenden, wie sie uns unsere Matrix vorgaukelt, nicht bändigen -- sprich: kontrollieren -- und in eine produktive Richtung zwingen.

In hierarchischen Organisationen verlagert sich die Verantwortung in Richtung Spitze. Die Führung und ihr Beraterstab müssen sich dadurch legitimieren, „es besser zu wissen“ -- es besteht eine starke Tendenz der Monopolisierung des Wissens. Damit manövriert sich die Unternehmung in eine noch grössere Distanz zu den Kunden und kompromittiert auf diese Weise nicht nur die Kundenloyalität noch weiter, sondern --

und hier geht es endgültig ans Lebendige einer Unternehmung -- ihre Innovationsfähigkeit, d.h. ihre Anpassungsfähigkeit an die sich wandelnden Bedürfnisse der Kunden.

Es geht dabei nicht nur um den Output, sondern auch um dessen Erstellung, den Produktionsprozess: Dank der guten Kommunikation und dem Vertrauen zwischen Mitarbeitenden und Führung hat z.B. Schulthess innert kürzester Zeit die Produktionskosten ihrer Waschmaschinen um einen höchst beachtlichen Prozentsatz reduziert und gleichzeitig die Qualität ihrer Produkte noch verbessert. Zudem profitieren die Kunden von namhaft geringeren Service- und Unterhaltskosten. Und ohne die Ideen der Mitarbeitenden zum Thema Einsparungen hätte ABB vielleicht nicht überlebt -- aber in beiden Unternehmen war die Führung präsent und hat sich intensiv mit den Mitarbeitenden ausgetauscht.

### **Matrix und Motivation oder: „Wer ein Warum hat, erträgt fast jedes Wie!“**

Schon allein dies zeigt: Mitarbeitende sind nicht bloss Egoisten, wenn sie nicht aufgrund der Matrix der Führungsverantwortlichen zu solchen gemacht werden. Als weltoffenen Wesen kann man in ihnen auch jene Kräfte, jene Motivationen ansprechen und gedeihen lassen, welche es ihnen erlauben, nicht nur an sich selber zu denken, sondern über sich hinaus zu schauen, d.h. mit den Kolleginnen und Kollegen am selben Strick und vor allem in dieselbe Richtung zu ziehen, sich in die Situation der Kunden hinein zu versetzen, die Welt durch deren Augen zu sehen und sie mit ihren Anliegen zu verstehen.

Unter diesen Bedingungen kommt nach und nach eine Aufwärtsspirale in Gang: Ein guter Geist in der Unternehmung wird für die Kunden in den Produkten und Dienstleistungen sowie in der Qualität der Beziehung zwischen Kunden und Unternehmen spürbar, sie sind zufrieden, zollen der Arbeit der Menschen Anerkennung, zeigen Vertrauen. Dies wiederum erfüllt die Mitarbeitenden mit Stolz auf ihre Arbeit sowie auf die Unternehmung; sie beginnen immer mehr, sich für diese persönlich verantwortlich zu fühlen, es kommt Freude auf, für eine solche Unternehmung arbeiten, zu ihr gehören zu

dürfen. Und welche bessere Motivation könnten sich die Mitarbeitenden selbst wie die Führungsverantwortlichen wünschen!

Für solche Mitarbeitende ist plötzlich kein Weg mehr zu beschwerlich, keine Hürde mehr zu hoch, denn wie sagte doch Nietzsche: „Wer ein Warum hat, erträgt fast jedes Wie!“ Plötzlich läuft alles wie von selbst und wie geschmiert.

Es gibt dazu ein schönes Beispiel von Helmut Maucher. Hier ein Auszug aus einem Interview.

Frage an Helmut Maucher: „Wer für Nestlé arbeitet, ist Teil einer Art eigenen Welt, einer grossen Familie. Nun sucht jeder Mensch nach einem Sinn in seinem Tun. Doch es dürfte schwierig sein, den Lebenssinn im Verkauf von Suppenwürfeln zu finden. Soll der Suppenwürfel-Verkäufer mit dieser starken Firmen-Doktrin davor bewahrt werden, die Sinnfrage zu stellen?“

Mauchers Antwort: „Ich muss Sie wirklich davor warnen, das Ganze mystisch zu sehen. Bei Nestlé arbeiten ganz normale Leute, einfache Leute, die nicht so fühlen, wie Sie es beschreiben. Das Problem des Suppenwürfel-Verkäufers stellt sich nicht. Die Leute haben ein starkes Zugehörigkeitsgefühl zur Firma. Sie wissen, dass sie für ein Unternehmen mit soliden Grundsätzen arbeiten, das ihnen Sicherheit bietet, das dynamisch ist, das sich entwickelt.“

Maucher hat der Weltoffenheit der Menschen Raum gelassen, hat ihnen Freiheiten gewährt und Verantwortung eingefordert. Das Resultat ist auf die Dauer ein ganz anderes, als es in Unternehmen eintreten kann, in denen die Mitarbeitenden primär unter dem Gesichtswinkel des Eigennutzenstrebens, der Triebhaftigkeit, des darwinistischen Rechts des Stärkeren oder als homo homini lupus gesehen und geführt und dabei zurückgebunden werden.

Wie ist es möglich, den Chip zu wechseln, d.h. die hemmende durch eine prosperierende Matrize zu ersetzen? Ein sehr erfahrener und verdienter Unternehmensführer hat die Es-

senzen nachhaltig erfolgreicher Führung auf einen ebenso einfachen wie eingängigen Nenner gebracht: Führung muss Denken, Fühlen und Handeln gleichermaßen zum Zuge kommen lassen, d.h. Kopf, Herz und Hand in Einklang miteinander bringen. Wer nur denkt und fühlt, ist für ihn ein Wolkenschieber, wer nur fühlt und handelt, ein Nachtwandler, und wer nur denkt und handelt, ein kalter Fisch. Unser Dompteur von vorhin zählt zu diesen kalten Fischen. Ihm fehlt das Herz, d.h. die Achtung vor den Menschen, und der Mut.

Was konkret gefragt ist, sind:

- Prozesse und Menschen
- Fakten und Werte
- Intellekt und Einfühlungsvermögen
- Kopf und Herz
- Rasches Reagieren und Vorausdenken
- Probleme-Lösen und Denken in Chancen und Möglichkeiten
- Kontrolle und Commitment
- Autorität und Begeisterungsvermögen
- Die Dinge richtig tun und die richtigen Dinge tun
- Kurzfristige und langfristig-hochgesteckte Ziele
- Schriftliche und mündliche Kommunikation
- Standardisierung und Innovation

### **Weltoffenheit von Menschen, Weltoffenheit von Unternehmen -- die Formel des Erfolgs**

Wir haben gesehen: Die Matrix des nur seinen Eigennutzen maximierenden, auf seine eigenen Instinkte, Triebe und Bedürfnisse fixierten Menschen bzw. Mitarbeiters kann Unternehmen lähmen. Genau das Gegenteil wird möglich, wenn den Menschen auch die Fähigkeit zugeschrieben wird, über sich hinauszuschauen, zugestandene

Freiheitsspielräume verantwortungsvoll und im Interesse des grösseren Ganzen -- der Kunden, der Kolleginnen und Kollegen, der Unternehmung -- wahrzunehmen. Gilt dies möglicherweise mutatis mutandis auch für Unternehmen? Anders gefragt: Was sollen wir von der Matrix halten: „Die erfolgreichsten Unternehmen haben nur ein Ziel: die Maximierung ihres Profits!“

Diese eigennutzenorientierte, selbstbezogene Matrize hat uns so sehr versklavt, dass sie politisch von Links bis Rechts fraglos für die reine Wahrheit genommen wird! Die Rechte, dem Laisser faire verpflichtet, pocht auf die möglichst ungehinderte Verfolgung des Eigennutzens, und die Linke geht spiegelbildlich davon aus, die Wirtschaftswelt funktioniere einzig nach diesem Prinzip.

Allein: Wie die Matrix des bloss eigennützigen Menschen ist auch diejenige des bloss eigennützigen Unternehmens völlig irreführend, d.h. abwegig. Die wohl umfassendste und tiefendste Studie in dieser Richtung ist ein Projekt von Ende der 80er / Anfang der 90er Jahre. Die Stanford-Ökonomen Jim Collins und Jerry Porras gingen den Gründen des ökonomischen Erfolgs der 18 bestgeführten US-amerikanischen Unternehmen nach und kamen zu folgendem Ergebnis, ich zitiere: „Während ihrer ganzen Geschichte war die Maximierung des Reichtums der Shareholder oder des Profits im Widerspruch zur Wirtschaftslehre nie das erstrangige oder dominante Ziel dieser visionären Unternehmungen. Dennoch: Paradoxe Weise machen die visionären Unternehmungen höhere Gewinne als die rein profitorientierten Vergleichsunternehmungen.“[4] Die 18 bestgeführten Unternehmungen waren die jeweils Ersten ihrer Branche, die primär profitorientierten Vergleichsunternehmen waren immer die Branchen-Zweiten und -Dritten.

Kurz ein Hinweis auf die langfristige Ertragskraft dieser Unternehmungen: Die Investition eines US-Dollars am 1.1.1926 und die Reinvestition der Dividenden in das Portfolio der 18 Top-Unternehmen ergaben bis zum 31.12.1990 einen Return von insgesamt knapp 6'400 Dollar. Im selben Zeitraum wurde aus 1 Dollar im Portfolio der profitmaximierenden Vergleichsunternehmen deren 955, also gut sechsmal weniger als im Top-Portfolio. Diese 955 Dollar liegen aber immer noch über dem Mittel des Gesamtmarktes

von 415 Dollar. [5] Diese Ergebnisse von Collins und Porras stimmen auch gut mit den hohen Erträgen und hohen Aktienkursen von vielen Familienunternehmen überein.

Zwei Dinge kennzeichnen die Top-Unternehmen ganz besonders:

1. Ihre konsequente Aussenorientierung, ihre Weltoffenheit -- sie drehen sich nicht „ego-zentrisch“ um sich selber und um ihren Profit, sondern sie sehen sich in der Verantwortung gegenüber einem grösseren Ganzen, und – damit verbunden –
2. Ihre ausserordentliche Innovationskraft. Stichworte: Flexibilität, Geschwindigkeit, Kundenbindung.

Diese Unternehmungen sind in hohem Grade ko-evolutionär, d.h. sie passen sich Veränderungen ihrer Umwelt immer wieder sehr schnell und plastisch an und verschaffen sich immer wieder deutliche Konkurrenzvorsprünge durch disruptive Innovationen, d.h. durch völlig neue Arten, die Probleme der Kunden zu lösen. So setzte etwa Sony in der Vergangenheit immer wieder Massstäbe, z.B. mit portablen Radios- und TV-Geräten, dem Videoplayer, der Video-Kamera, dem Kassettentonbandgerät, dem Walkman und der Floppy Disk.

Hier ein paar Beispiele für die konsequente Aussenorientierung bzw. die Orientierung an gesellschaftlichen Werten dieser Top-Unternehmen: [6]

<b>Hewlett-P:</b>	<b>To make technical contributions for the advancement and welfare of humanity; Contribution and responsibility to the communities in which we operate</b>
<b>Walt Disney:</b>	<b>To make people happy</b>
<b>Motorola:</b>	<b>To honorably serve the community by providing products and services of superior quality at a fair price</b>
<b>Nordstrom:</b>	<b>Service to the customer above all else</b>
<b>Merck:</b>	<b>We are the business of preserving and improving human life. All of our actions must be measured by our success in achieving this goal.</b>
<b>Boeing:</b>	<b>Being on the leading edge of aeronautics, being pioneers.</b>
<b>General El.:</b>	<b>Independent balance between responsibility to customers, employees, society, and shareholders.</b>
<b>Sony:</b>	<b>To elevate the Japanese culture and national status.</b>
<b>Wal-Mart:</b>	<b>To give ordinary folk the chance to buy the same things as rich people</b>

- “advancement and welfare of humanity”
- “responsibility to the communities”
- “service to the customer above all else”
- “preserving and improving human life”
- “to elevate the Japanese culture”
- etc.

Boeing hatte das Herz und die Risikofreude eines Pioniers und baute den Jumbo. Damit hat Boeing der Luftfahrt in Sachen Energie- und Kosteneffizienz neue Dimensionen eröffnet. Bei der Jumbo-Entwicklung hat Boeing alles auf eine Karte und die Existenz des Unternehmens aufs Spiel gesetzt. Wäre Boeing nur aufs schnelle Geld aus gewesen, würde diese Unternehmung heute nicht unser aller Leben mit prägen.

Walt Disney hat sich in erster Linie vorgenommen, die Menschen, nicht die Shareholder glücklich zu machen, und hat mit seinem Unternehmen etliche Generationen kulturell mitgeprägt. (Man kann über seine Ästhetik und seine Ideologie denken wie man will,

aber mir sind seine Geschichten und Figuren tausendmal lieber als die Gewaltorgien und Blutbäder, die heute jeder Dreikäsehoch beim Spielen im Internet anrichten kann!)

Hätte Wal-Mart nicht seine einer grösseren Allgemeinheit nützliche Mission entwickelt und gelebt, wäre diese Unternehmung nicht dort, wo sie heute steht.

(Es gibt auch unter diesen Unternehmen solche, die ihren Vorsätzen untreu geworden sind. Sie sind deswegen in schwere Krisen geraten, aber sie haben fast immer wieder zu ihren leitenden Vorsätzen zurückgefunden.)

Ihre Weltoffenheit, das Primat der Orientierung am grösseren Ganzen anstelle des Primats der Profitmaximierung hat diese Unternehmen zu einem nützlichen Teil unserer Gesellschaft gemacht und ihnen hohes Ansehen verschafft. Diese gesellschaftliche Bedeutung und das damit verbundene hohe Ansehen ihrerseits treffen auf die Umweltoffenheit der Mitarbeitenden und beflügeln ihren Stolz, ihr Verantwortungsgefühl für die Unternehmung und ihre Motivation nochmals stärker. D.h. es gibt eine starke Synergie zwischen der Fähigkeit der Unternehmung, Grösseres zu leisten als nur den Profit zu maximieren, und der Fähigkeit der Mitarbeitenden, über die Maximierung ihres Eigennutzens hinaus zu schauen und ebenfalls Grösseres zu leisten.

Ich jedenfalls ginge bei Boeing mit viel mehr Freude und Enthusiasmus an die Arbeit, wenn ich dies im Bewusstsein tun könnte: „Da passiert wieder etwas Grosses und ich gehöre zu denen!“, als wenn ich mich tagtäglich aus dem Bett raffen müsste im Wissen, dass es eigentlich nur um den Millionen-Bonus des CEO geht, während für mich Ende Jahr bestenfalls ein paar hundert Dollar mehr heraus schauen werden.

In „grossen“ Unternehmen arbeiten „grosse“ Mitarbeitende, „grosse Mitarbeitende schaffen „grosse“ Unternehmen -- wenn die Führungskräfte ebenfalls „Grösse“ beweisen!

Die Orientierung an gesellschaftlichen Werten, wie es z.B. die 18 bestgeführten US-amerikanischen Unternehmen und viele Familienunternehmen vormachen, hat vor dem Hintergrund der zunehmenden Unsicherheiten in der Wirtschaftswelt eine

aussergewöhnlich hohe Bedeutung: Gesellschaftliche Werte verändern sich nur langsam, sie sind recht stabil. Die Werte Egalité – Liberté – Fraternité z.B. „halten“ schon seit den Zeiten der Französischen Revolution. Dank ihrer Stabilität geben gesellschaftliche Werte gute Orientierungspunkte ab und verleihen so Sicherheit in unsicheren Zeiten: Es ist für alle Betroffenen klar, wohin die Reise in der langen Frist gehen soll.

Unternehmen, welche sich zu ganz bestimmten Werten bekennen und daran eisern festhalten, besitzen das Vertrauen der Mitarbeitenden wie der Kundschaft.

Im Vertrauen darauf, dass die Seele der Unternehmung erhalten bleibt, ist in solchen Unternehmungen der Kopf frei für jede Art von Innovation und Wandel auf der operativen Ebene. Solche Unternehmen sind fit, fast, flexibel, fokussiert und friendly – ganz im Sinne der Wunschliste der Schweizer CEOs.

Ein Beispiel: Eine Qualitätszeitung mit einem unzweideutigen Bekenntnis der Geschäftsleitung zu dieser Qualität wird interne Umgruppierung etc. auf der operativen Ebene vergleichsweise einfach über die Bühne bringen. Eine andere Qualitätszeitung hingegen, welche das Qualitätsbekenntnis weniger verbindlich hochhält, wird mit Umstellungen viel mehr Mühe haben: Die Betroffenen sind bei jeder Umorganisation hoch sensibel und befürchten, diese ginge auf Kosten der Qualität. Entsprechend vehement ist in diesem Falle der Widerstand.

Die Matrizen des nicht nur egoistischen, sondern auch für die Bedürfnisse Anderer offenen Menschen und die Matrize des nicht nur profitorientierten, nicht nur an ökonomischen, sondern auch an gesellschaftlichen Werten orientierten Unternehmens verbinden sich synergetisch: Sie führen in den Markt wie in die Gesellschaft hinein -- und dafür zeigt sich die „unsichtbare Hand“ sehr erkenntlich und belohnt sie nachweislich um ein Vielfaches mehr als diejenigen, welche der Matrix der ökonomischen Lehrbücher getreu einzig auf die Maximierung des Eigennutzens aus sind: Die zwei Matrizen des eigennützigen Menschen und des eigennützigen Unternehmens verbinden sich „anergetisch“ und führen dieses Schritt um Schritt aus dem Markt hinaus.

## Eine verhängnisvolle Schweigespirale

Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass die Matrix der Shareholder Value-Maximierung viel weniger Anhänger zu haben scheint, als die veröffentlichte Meinung glauben macht: Was dazu eine 2005/2006 an der Universität Bern entstandene Studie sagt, ist aufschlussreich: „Höchstens jeder dritte schweizerische Verwaltungsratspräsident ist fähig oder willens, streng zwischen Shareholder und Stakeholder zu unterscheiden, und kann deshalb als eigentlicher Advokat der Shareholder-Value-Maximierung betrachtet werden.“[7] (Überdurchschnittlich vertreten ist diese Species einzig bei Unternehmen mit einer breit gestreuten Teilhaberschaft.)

In Übereinstimmung mit diesem Befund ist die Kritik an der Matrix der Shareholder Value-Maximierung in persönlichen Gesprächen und kleinen informellen Kreisen führender Wirtschaftsvertreter ausserordentlich harsch. Das Erstaunliche: Sie fühlen sich mit dieser Kritik in der Minderheit – ganz im Widerspruch zu den Ergebnissen der erwähnten Berner Studie. D.h. wir haben es mit einer veritablen Schweigespirale zu tun!

Die veröffentlichte Meinung insbesondere der dogmatischen Wirtschaftspresse lässt die Shareholder Value-Maximierung als Norm erscheinen, d.h. als das, was in der Wirtschaftswelt von den Wirtschaftsführern erwartet wird. Unter diesem Eindruck fällt es den kritischen Geistern offenbar schwer, sich in der Öffentlichkeit von dieser Matrize zu distanzieren. Da auch die ökonomische Theorie eisern am Dogma der Eigennutzen- und Profitmaximierung festhält, müssen die Kritiker an der Shareholder Value-Maximierung davon ausgehen, ihre Kollegen folgten der Eigennutzen-Matrix. Das macht es ihnen nochmals schwerer, sich in der Öffentlichkeit dagegen auszusprechen. Aus diesem Grunde hat die tatsächliche, aber schweigende Mehrheit den Eindruck, in der Minderheit zu sein! Dies zeigt, wie ausserordentlich machtvoll das Stereotyp der Eigennutzen- bzw. der kurzfristigen Profitmaximierung ist.

## Bringt Erfolgshunger wirklich Erfolg?

Wir haben uns nun intensiv mit Menschenbildern beschäftigt, vor allem mit den Konsequenzen des Menschenbildes, welches die Führungskräfte auf die Mitarbeitenden anwenden. Es bleibt eine Frage: Wie sehen sich die Führungskräfte selber und welche Auswirkungen hat dies auf die Leistungsfähigkeit der Unternehmung?

Ein besonders interessantes Muster ist dasjenige des „erfolgshungrigen Managers“, der „immer neue Herausforderungen“ braucht. Oftmals handelt es sich bei ihnen um nichts anderes als Egozentriker, die auf einer speziellen Art von Selbstverwirklichungs-Trip sind. Was *sie* brauchen, interessiert sie, nicht was die Organisation braucht.[8]

Helmut Maucher hat dazu eine dezidierte Meinung: „Look more in their eyes than in their files. Wenn da eine oder einer vor mir steht, der sich narzisstisch optimiert -- nein, mit dem kann ich nichts anfangen.“[9] Es mag sein, dass eine Abteilung oder ein Unternehmen unter ihrer Ägide kurzfristig aufblüht --meist ist es wie die Fahrt eines Tankers: Zunächst freuen sich alle, dass endlich wieder eine frische Brise durchs Unternehmen weht und man flott vorankommt; je ungestümer dieser Tanker jedoch vorwärts prescht, desto höher werden die Bugwellen, und bald einmal sind sie so hoch und ihr Widerstand so stark, dass der Tanker bloss noch so langsam vorwärts kommt wie früher, mit dem Unterschied, dass nun alle Anzeigen auf „maximale Leistung“ stehen. Irgendwann explodieren dann die Kessel oder das Schiff bricht auseinander -- der späteste Zeitpunkt, sich nach der nächsten Herausforderung umzusehen...

Die Qualität von Führungskräften, welche hingegen in der Lage sind, einem Unternehmen zu einem andauernden Höhenflug zu verhelfen, beschreibt Jim Collins sinn-gemäss so: Sie lenken ihre eigennützigen Strebungen von sich weg auf das grössere Ziel, eine erfolgreiche Unternehmung aufzubauen. Diese Führungskräfte sind ausserordentlich ambitiös, aber sie leiten ihren Ehrgeiz zuallererst und in hohem Masse auf das Unternehmen, nicht auf sich selber.[10] D.h.: Erneut erweist sich die Matrix der Maximierung des Eigennutzens als irreführend -- die erfolgshungrigen Eigennutzen-maximierer an der Spitze sind nicht die Besten!

## Die eigennützige Wirtschaftstheorie ist ineffizient -- sie lässt Ressourcen ungenutzt

Wo wir unsicher sind, suchen wir Halt in Regularitäten, in Gesetzen. In der Wirtschaftswelt wird immer wieder von den „Gesetzen des Marktes“ gesprochen, die uns angeblich zu diesem oder jenem „zwingen“; die „von uns verlangen, dass wir ‚es‘ tun, sonst würden ‚es‘ ‚die Andern‘ tun!“ usw. usf. In dieselbe Richtung weisen weitere unpersönlich formulierte Redewendungen wie „Der Markt will es!“, „Der Markt wünscht es...“, und „‘Die‘ Analysten sagen...“ Wer so argumentiert, spricht eine Sprache der Fremdbestimmtheit, nicht der Freiheit. Was für ein Denkmuster ist hier wirksam? Was für ein Bild der Wirtschaft und der Märkte steckt dahinter? Woher stammt es?

Aufschlussreichen Einblick in diese Welt und die Genese ihres Denkens gewährt uns Hermann Heinrich Gossen. Er lebte von 1810 bis 1858 und verhalf der utilitaristischen Theorie zu ihrem ursprünglichen mathematischen Unterbau. Gossen schrieb u.a.: „Was einem Kopernikus zur Erklärung des Zusammenseins der Welten im Raum zu leisten gelang, das glaube ich für die Erklärung des Zusammenseins der Menschen auf der Erdoberfläche zu leisten. (...) Und wie die Entdeckungen jenes Mannes es möglich machten, die Bahnen der Weltkörper auf unbeschränkte Zeit zu bestimmen; so glaube ich mich durch meine Entdeckungen in den Stand gesetzt, dem Menschen mit untrüglicher Sicherheit die Bahn zu bezeichnen, die er zu wandeln hat, um seinen Lebenszweck in vollkommener Weise zu erreichen.“ Léon Walras ging noch weiter: Er stelle Gossens Werk auf die gleiche Stufe wie dasjenige Isaac Newtons.[11]

In der naturwissenschaftlichen Betrachtungsweise der eigennutzenorientierten Wirtschaftslehre kann der Mensch gar nicht anders erscheinen als sub specie seiner Naturhaftigkeit, seiner (natürlichen) Instinkt- und Triebhaftigkeit und folglich seiner Eigennützigkeit. Sicher haben die Menschen Triebe und Instinkte, sie gehen in ihnen aber nicht vollständig auf. Man könnte sagen: Die Menschen haben Triebe und Instinkte, sie sind aber nicht ihre Triebe und Instinkte. Im Gegensatz zu den Tieren und allen andern Lebewesen sind deshalb die Menschen nicht allein in der Natur fest-gestellte, sondern über sich herausblickende, fest-stellende, der Welt gegenüber offene und in diesem Sinne heterozentrische Wesen.

Das für uns Wichtige daran ist: Anders als auf der Grundlage der Weltoffenheit lassen sich die kreative Unzufriedenheit, die Kreativität, die Genialität, der Innovationswille und die Innovationskraft der Menschen nicht verstehen und begründen. Genau diese Ressourcen lässt die eigennützige, quasi-naturwissenschaftliche ökonomische Theorie in ihren Modellen und Kalkülen unbeachtet -- dabei sind diese spezifisch menschlichen Eigenschaften der stärkste Wachstumsmotor der Ökonomie überhaupt und zugleich der nachhaltigste, denn sie sind unerschöpflich! Als weltoffene Wesen sind wir Menschen Ikarus viel näher als Diogenes' gerupftem Huhn (mit platten Nägeln)!

### **Die eigennutzenorientierten Wirtschaftslehre: Himmel ohne Engel?**

Wir müssen aber noch weiter fragen: Wie sollen in einem ökonomischen Kosmos quasi-naturwissenschaftlicher Gesetzmässigkeiten Freiheit und Verantwortung Platz haben? Diese Frage ist rein rhetorisch -- sie haben keinen Platz!

Wenn in diesen „Gesetzen“ schon keine individuellen, also auch keine unternehmerischen Freiheiten vorgesehen sind -- vermitteln sie uns dann wenigstens die erhoffte Sicherheit in höchst unsicheren ökonomischen Zeiten? Auch dies nicht!

Um dies zu zeigen, muss ich gewissermassen um eine Ecke herum argumentieren: Unsicherheiten kann es in einer Welt natürlicher Gesetzmässigkeiten gar nicht geben -- sonst wären die entsprechenden Gesetze ungültig. Deshalb muss man sich als eigennutzenorientierter Ökonom eine Welt zurechtzimmern, in der Unsicherheiten a priori ausgeschlossen sind. Im Eigennutzen-Utopia gelten deshalb die folgenden Grundregeln. Hier die wichtigsten Punkte:

- Alle Wirtschaftssubjekte reagieren unendlich schnell auf Veränderungen in den Märkten.
- Alle Wirtschaftsteilnehmer haben vollständige Voraussicht.

- Alle Märkte sind völlig transparent.
- Alle Wirtschaftssubjekte handeln vollständig rational.
- Alle Wirtschaftsteilnehmer streben ausschliesslich nach dem grössten eigenen Nutzen.
- Die Wirtschaft ist eine in sich geschlossene, von den andern Teilsystemen der Gesellschaft abgekoppelte Welt bzw. -- die schlimmere Variante -- es gibt nur noch das Wirtschaftssystem, also z.B. kein kulturelles mehr.

Vollständige Sicherheit werden wir nach diesen Modellvorstellungen der eigennützigen Ökonomie -- es ist eine Welt rein zweckrational denkender, gefühlloser kalter Fische -- erst dann haben, wenn alle Menschen und Unternehmen miteinander realtime verkoppelt sind. Dann wird die Ökonomie zur monumentalen Maschine, in der die Verfolgung des eigenen Glücks endlich zum grössten Glück der grössten Zahl führen wird -- der Kniff, d.h. das Kaninchen, welches diese Ökonomen aus ihrem Hut ziehen: Als Teil dieser „Weltmaschine“, unter Realtime-Bedingungen, bei unendlicher Reaktionsgeschwindigkeit und vollständiger Voraussicht fällt mein privates, individuelles Glück mit dem kollektiven Glück zusammen -- die Individuen sind aus dem Zähler und Nenner dieser Gleichung herausgekürzt worden, es gibt sie nicht mehr -- sie sind in dieser Maschine aufgegangen. Und wo es keine Individuen mehr gibt, gibt es nicht einmal mehr einen Eigen-Nutzen, der uns in Konflikt mit andern Mitmenschen bringen könnte -- wir stehen vor einer ökonomisch verbrämten Erlösungsvision und Heilslehre! Allein: Die Menschen, für die sie gedacht ist, die gibt es gar nicht mehr! Wir können ganz sachlich feststellen: Das Projekt der Maximierung des Eigennutzens im Interesse des grössten Nutzens der grössten Zahl ist, zumindest in seiner ökonomischen, quasi-naturgesetzlichen Modellierung, un-menschlich -- aber endlich ist das Problem der Unsicherheit in der Wirtschaft eliminiert: die Menschen als kreative und deshalb nicht immer ganz berechenbare, nicht ganz naturgesetzeskonforme Wesen!

Diesem Utopia hat John Stuart Mill, einer der einflussreichsten utilitaristischen Philosophen und Ökonomen des 19. Jahrhunderts, theoretisch den Weg vorgespurt. In seinem Werk mit dem Titel „Utilitarianism“ schreibt er: The social state is at once so natural, so necessary, and so habitual to man, that (...) he never conceives himself otherwise than as

a member of a body." John Stuart Mill darf zweifelsohne zugute gehalten werden, dass er es kaum so wollte, wie es nun gekommen ist.

### **Es stellt sich eine Frage: Macht das Sinn? Wollen wir das wirklich?**

Ganz abgesehen von Fragen der Menschenwürde: Auch aus ökonomischen Effizienzüberlegungen ist es Zeit, die eigennützige Ökonomik in ihrem Elfenbeinturm einzumauern: In ihrer Naturgesetzlichkeit und ihrer Hypostasierung des Eigennutzens beschneidet sie die unternehmerischen Freiheiten und Spielräume völlig unnötig und lässt diejenigen Fähigkeiten und Ressourcen der Menschen, die der eigentliche Motor der Wirtschaftsentwicklung sind -- Umweltoffenheit, kreative Unzufriedenheit, Kreativität, Innovation -- ungenutzt. Es ist deswegen nachvollziehbar, wenn die Empirie zeigt, dass weltoffene Unternehmen, welche sich nicht primär von der eigennützigen Profitmaximierungs-Matrix leiten lassen, langfristig viel ertragreicher sind als eigennützige.

Was heisst dies konkret?!

1. Nehmen wir die Menschen für „voll“, erkennen wir ihnen neben der Orientierung an sich selber auch die Fähigkeit zu, über sich selber hinaus zu schauen, in Freiheit Verantwortung für sich und Andere zu tragen.
2. Betrachten wir die Wirtschaft und die Märkte als das, was sie sind: Nicht natürliche und naturgesetzliche, sondern gesellschaftliche, also von Menschen gemachte Phänomene; als solche können wir sie mit gestalten und sind ihnen nicht unterworfen. Anders sind unternehmerische Freiheit und Konsumentensouveränität gar nicht denkbar!
3. Stellen wir die Unternehmung über den ökonomischen Selbstzweck hinaus in den Dienst gesellschaftlicher Werte.

Was braucht es dazu neben dem Denken und Handeln? Das Fühlen -- ein Herz!

1. Das Herz für die Aufgabe, d.h. für die gesellschaftlichen und ökonomischen Werte, denen wir nachleben wollen.
2. Das Herz als Inbegriff der Aufmerksamkeit und der Achtung vor sich selber, vor den andern Menschen und gegenüber der einen Welt, in der wir alle miteinander leben (müssen).
3. Das Herz als Symbol des Mutes, diesen Weg zu gehen.

Das Herz am rechten Fleck knackt jede Matrix im Kopf!

Wenn Sie daran zweifeln, sind möglicherweise Ihre Matrizen am Werk! Nehmen wir uns die Freiheit und das Herz und lassen wir uns von ihnen nicht alles gefallen!

-----

[1] [www.soziotrends.ch/leben/sorgenbarometer.php](http://www.soziotrends.ch/leben/sorgenbarometer.php)

[2] Quelle: Monitor Group, The Conference Board's CEO Challenge 2004 survey of CEOs around the world, zit. nach: „Corporate Strategy“, in: io new management, Nr. 12, 2006, S. 31.

[3] Als Platon definierte: „Der Mensch ist ein zweifüssiges, ungefedertes Lebewesen“ und damit Anklang fand, rupfte Diogenes einen Hahn, schleuderte ihn in Platons Runde und rief: „Das ist Platons Mensch!“ Infolgedessen wurde der Begriffsbestimmung Folgendes hinzugefügt: „Mit platten Nägeln.“

[4] Collins J., J.I. Porras, Built to Last, New York, 2002, S. 8.

[5] Dies. a.a.O, S. 5.

[6] Dies. a.a.O. , S. 225.

[7] Joerg P., C. Loderer, L. Roth, U. Waelchli, The Purpose of the Corporation: Shareholder-value maximization? Finance Working Paper No. 95/2005 Revised Version: February 2006, S. 21.  
[www.ecgi.org/wp](http://www.ecgi.org/wp)

[8] Malik F., Führen, Leisten, Leben, 16. Aufl., März 2004 (2000), Stuttgart/München, S. 30.

[9] Maucher, H., Interview in: persönlich, Dezember 2001, S. 12.

[10] Collins J., Good to Great, New York, 2001, S. 21.

[11] Zit. nach Recktenwald H.C., „Hermann Heinrich Gossen 1810 – 1858“, in: Recktenwald H.C.

(Hg.), Geschichte der politischen Ökonomie, Stuttgart 1971, S. 285f.

-----  
© Dr.rer.pol. Heinrich Anker, 2007

E-Mail: [anker@pop.agri.ch](mailto:anker@pop.agri.ch)

- o -

II.)

**Wer lernen will, muss richtiges Kommunizieren lernen  
- Zwölf Kommunikationsregeln nach Karl Popper -**

von KARL HACKSTETTE

**Wie können wir von anderen Menschen lernen?**

**Wie müssen wir mit anderen Menschen kommunizieren, um von ihnen zu lernen?**

Lernen bedeutet, neues Wissen aufzunehmen und zu verarbeiten, neue Argumente, neue Meinungen kennen zu lernen und neue Erfahrungen zu machen. Wir lernen lateinische oder englische Vokabeln, geschichtliche Daten und Ereignisse, physikalische Formeln oder wirtschaftliche Zusammenhänge. Oder wir lernen, mathematische Probleme zu lösen. Das eine fällt uns leichter, das andere schwerer. Lernen hat für uns meistens etwas mit „Schule“ zu tun. Und der Ausdruck „Schule“ weckt in uns wahrlich nicht immer nur positive Assoziationen. Wir haben unsere Vorlieben und Interessen. Nicht jeder Stoff weckt in uns das gleiche Interesse.

Gerne zu lernen bedeutet, neugierig auf Neues zu sein, auf neues Wissen, neue Informationen. Wir häufen Wissen und Informationen an, machen täglich unsere Erfahrungen, und wir haben unsere Überzeugungen, unsere Meinungen und Ansichten. Überzeugungen und Meinungen speisen sich aus Wissen, Informationen, Erlebnissen,

Erfahrungen oder auch aus den Überzeugungen anderer Menschen, deren Meinungen wir schätzen. Anders als das Wissen verfestigen sich unsere Überzeugungen mit der Zeit. Es fällt uns schwerer, sie loszulassen, sie zu ändern, weil sie -- anders als das Wissen -- mehr mit uns selber zu tun haben, mit unserem Seelenleben, mit unseren Erlebnissen, mit unserem eigenen Bewusstsein, mit unserem „Ich“. Schon Platon unterschied das Wissen (*episteme*) von den Überzeugungen oder Meinungen (*doxa*). Aber er zeigt auch auf, wie schwierig es ist, allgemeingültige und widerspruchsfreie Definitionen zu finden, so dass wir an dieser Stelle darauf verzichten, uns in den Abgründen dieser erkenntnistheoretischen Unterscheidung zu verfangen. Halten wir fest, dass wir unser Wissen eher loslassen, ändern können als unsere Meinungen, weil Wissen meistens aus Aussagen besteht, die von uns unabhängig existierende Sachverhalte beschreiben, und Meinungen direkter mit unserer eigenen Lebensgeschichte zu tun haben.

Um sich nicht im Irrgarten metaphysischer und erkenntnistheoretischer Fragen zu verstricken, hat die Philosophie des 20. Jahrhunderts im Gefolge von Ludwig Wittgenstein einen Ausweg gefunden, der als „linguistic turn“ bezeichnet wird. Dieser bedeutet vereinfacht: Schaut auf die Sprache, schaut auf das, was ihr sagt. Das heißt auf unsere Fragestellung übertragen: Wissen, Informationen, Meinungen und Überzeugungen haben eines gemeinsam: Sie müssen kommuniziert werden, um ans Tageslicht zu geraten und um Gegenstand wissenschaftlicher Betrachtungen werden zu können.

Kommunikation ist die Grundlage menschlichen Zusammenleben. Das gilt in starkem Maße auch für Bereiche, in denen Menschen besonders intensiv miteinander agieren und zusammenarbeiten -- nämlich im Berufsleben, am Arbeitsplatz. In Verwaltungen, Bildungsinstitutionen, Krankenhäusern, Handwerksbetrieben, Großunternehmen oder in anderen Organisationsformen des Arbeits- oder Kommunikationsalltags.

Unternehmensführung ist heute vor allem Führung durch richtiges und gutes Kommunizieren. Daher ist es für die Unternehmensleitung, für die Führungskräfte, aber auch für alle Mitarbeiter besonders wichtig, richtig und effizient kommunizieren zu lernen. Gesprächsführung, Moderation oder Präsentation beschreiben Führungs- und

Mitarbeiterkompetenzen, die für eine intakte, funktionierende interne Kommunikation notwendig sind, um gute Arbeitsergebnisse der Mitarbeiter für das Unternehmen zu erzielen. Kommunikation ist ein „Medium, vermittels dessen die Aufgaben erfüllt werden“, bemerkt zum Beispiel der renommierte Managementlehrer und -theoretiker Fredmund Malik aus St. Gallen. [1] Das heißt: Kommunikation im Berufsalltag ist immer aufgabenbezogen, keine „Talk Show“. Nebenbei bemerkt: Für meinen Geschmack ist der Begriff der Kommunikation schon vielfach überstrapaziert -- ein Allerweltswort, das in beliebig vielen Bezügen auftritt und dadurch zu Unklarheiten führt. Eine kritische Begriffsanalyse wäre sicherlich angebracht.

Stichwort „verbale Kommunikation“: Hier beschreiten wir aus wissenschaftlicher Sicht ein weites und bereits vielfach bearbeitetes Feld der linguistischen Pragmatik oder der Kommunikationswissenschaft. Richtig kommunizieren lernen, gehört dann in den Bereich der angewandten Kommunikationslehre, in den Bereich der Trainings und Schulungen. Richtig kommunizieren lernen ist wichtig, aber genauso gilt: Wer von anderen Menschen lernen will, muss richtig kommunizieren, muss eine bestimmte Haltung mitbringen, muss bestimmte Gesprächsregeln beachten. Das jedenfalls meint Karl Popper, einer der bedeutendsten Philosophen des 20. Jahrhunderts. Popper ist vor allem als einflussreicher Wissenschaftstheoretiker und Sozialphilosoph hervorgetreten. Doch Popper war vor allem davon überzeugt, dass eines sowohl zur Wissenschaft als auch zur Lebenspraxis und zum Diskurs im Berufsalltag dazugehört: Offen und kritikfähig zu sein, neugierig auf Neues zu sein, Altes fallen zu lassen, wenn es Besseres gibt; kurzum: lernbereit zu sein. Das bewusste Lernen aus Fehlern und durch dauernde Fehlerkorrektur ist wesentlicher Inhalt des von Popper begründeten Kritischen Rationalismus. Wir lernen von anderen, wenn und indem wir uns mit deren Meinungen und Überzeugungen auseinandersetzen, wenn wir andere Meinungen an uns herankommen lassen und wenn wir lernen, mit Kritik konstruktiv umzugehen.

Seit langem geistern Schlagwörter wie „lebenslanges Lernen“ oder „lernende Organisationen“, „lernende Unternehmen“ in Managementbüchern und in der Literatur zur Personalentwicklung herum. Dabei sollte man sich klar machen, dass es „lernende Organisationen“ eigentlich gar nicht gibt. Der Ausdruck „lernende Organisation“ ist eine

Metapher. Es sind immer die in Unternehmen agierenden Individuen, die etwas lernen oder die als Vorstände, Geschäftsführer oder Führungskräfte eine Lernkultur in die Organisation hineinbringen und eine Verbesserungsbereitschaft erzeugen. Das „lernende Unternehmen“ setzt das Handeln lernender Individuen voraus. Das Unternehmen bildet den kollektiven Rahmen.

Woher kommt diese Fokussierung auf das Lernen, auf das Lernen in Unternehmen? Ist das nur eine Management-Mode, womit Unternehmensberater mal wieder auf sich aufmerksam machen wollen? Zum Teil sicher auch, aber es gibt natürlich einen realen Zusammenhang. Denn die politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ändern sich rasant: neue Informations- und Kommunikationstechnologien, Globalisierung, Fusionen und Übernahmen auf der einen Seite, neue gesetzgeberische Maßnahmen auf der anderen Seite. Hier sind insbesondere die Telekommunikations- und Energiemärkte zu nennen, die aus Monopolstrukturen in liberale Wettbewerbsstrukturen überführt werden sollen.

Wenn von Lernen und Veränderungen in Organisationen die Rede ist, fällt schnell der Begriff „Change Management“. Damit dieser Begriff keine schicke Worthülse bleibt, die bei den Mitarbeitern eher auf Unverständnis stößt, muss er mit Sinn und Orientierung gefüllt werden. Der Sinn von Veränderungen muss erklärt und nachvollziehbar gemacht werden, damit er von den Mitarbeitern verstanden und akzeptiert werden kann.

Es geht für die Unternehmen darum, die Zukunft sinnvoll zu gestalten, nicht auf die Zukunft zu reagieren. Dafür braucht man eine Strategie, die auch den Sinn und die Orientierung für eine Lernkultur vorgibt. Die Zukunft ist offen, kein Mensch kann sie kennen. Das gilt mehr denn je in Zeiten der Globalisierung, der schnellen Informationsübermittlung, der ökologischen Probleme, der kulturellen, philosophischen und religiösen Unterschiede. Dahinter stecken viele grundsätzliche Fragen des globalen Miteinanders. Gerade weil die Zukunft offen ist, benötigen wir eine Strategie. Wir brauchen Zielvorgaben, die eine Vorstellung davon geben und eine Einsicht davon vermitteln, wohin die Reise gehen soll. Hätten wir verlässliche Prognosen, würden sich

Strategien erübrigen. Dann wären nur noch logische Ableitungen aus den Prognosen erforderlich.

Kommen wir nun zu Poppers Kommunikationsregeln. Veröffentlicht wurden sie 1994 von Hans-Joachim Niemann in der Zeitschrift „Aufklärung und Kritik“. [2] Überschriften sind sie mit dem schönen Titel: *Rechte und Pflichten derer, die von ihren Mitmenschen lernen wollen*. Die Regeln stellen natürlich -- ganz im Sinne des Kritischen Rationalismus -- keine Dogmen dar, sondern sind normative Vorschläge. Sie können diskutiert und kritisiert werden; man kann sie akzeptieren oder nicht.

Poppers Regeln schaffen eine idealisierte, von Vernunft und Verständnis geprägte Gesprächs- und Redesituation. Sie können als Leitfaden für „rationale Gespräche des guten Willens“ dienen. In der Realität sehen die Gespräche freilich oft ganz anders aus. Da beeinflussen, ja beherrschen häufig Emotionen und andere Faktoren oder Bedingungen wie Konkurrenzdenken, Machtpositionen oder intellektuelles Imponiergehabe die Gespräche. Das mag zwar bisweilen unterhaltsam oder belustigend sein, aber solche Gespräche sind letzten Endes unbefriedigend. Poppers Kommunikationsregeln appellieren hingegen an die kritische Vernunft, an die Effizienz des Redens und den Verständigungswillen der Gesprächsteilnehmer.

Die zwölf Kommunikationsregeln von Popper, die ich hier und da nur leicht modifiziert habe, stellen für mich die Grundlage einer modernen, aufgeklärten, individualistischen Gesprächs- und Lernkultur dar. Die erste Regel heißt:

***Jeder Mensch hat das Recht auf die wohlwollendste Auslegung seiner Worte.***

In diesem Satz kommt zum Ausdruck, dass das Verstehen von Äußerungen im Vordergrund stehen sollte, nicht etwa die voreilige Kritik oder gar böswilliges Missverstehen. Jedes Gespräch soll vielmehr von gegenseitigem Respekt und gegenseitiger Toleranz geprägt sein. Persönliche Abneigungen oder Machtpositionen dürfen in einem rationalen Gespräch keine Rolle spielen, zumindest nicht im Vordergrund stehen. Erst wenn klar ist, was der Sprecher gemeint hat und worüber er

redet, kann das Gesagte kommentiert oder kritisiert werden. Unterstellungen sind in einem rationalen Gespräch unerlaubte sprachliche Mittel, denn dadurch wird das Gesagte bewusst verzerrt oder falsch aufgefasst. Wer mit Unterstellungen arbeitet, ist nicht redlich. Er möchte sich dadurch rhetorische Vorteile oder Machtvorteile verschaffen.

Die zweite Regel hebt den wichtigen Unterschied zwischen dem Verstehen von Gesagtem und dem Akzeptieren von Verhaltensweisen hervor. Sie lautet:

*Wer andere zu verstehen sucht, dem soll niemand unterstellen, er billige schon deshalb deren Verhalten.*

Wer jemanden zu verstehen sucht, bringt ihm Achtung und Aufmerksamkeit entgegen. Das ist schlicht ein Gebot der Menschenwürde. Es geht in dieser zweiten Regel um das Verstehen von sprachlichen Äußerungen, die Verhaltensweisen oder Beweggründe von Handlungen beschreiben. Der Sinn dieses Verstehens ist, im Bewusstsein des Zuhörers Klarheit und so etwas wie Nachvollziehbarkeit zu erzeugen, um die Sachlage richtig beurteilen zu können. Das schließt aber in keiner Weise ein, dass der Zuhörer die beschriebenen Verhaltensweisen und Handlungen toleriert oder gar akzeptiert. Poppers zweite Regel könnte man als einen Grundsatz jeder Rechtsprechung bezeichnen, aber er eignet sich auch für jedes sinnvolle Alltagsgespräch.

Die dritte Regel lautet:

*Zum Recht ausreden zu dürfen, gehört die Pflicht, sich kurz zu fassen.*

In dieser Regel fasst Popper zwei einander ergänzende Grundregeln des Redens zusammen: Jeder Sprecher darf ausreden und sollte nicht unterbrochen werden. Zugleich soll er sich aber auch kurz fassen und sein Reden nicht unnötig und langatmig in die Länge ziehen. Daher könnte man diese Regel auch die Effizienzregel des Redens nennen.

Poppers vierte Kommunikationsregel scheint nicht unmittelbar einzuleuchten. Sie heißt:

*Jeder soll im Voraus sagen, unter welchen Umständen er bereit wäre, sich überzeugen zu lassen.*

Ist das nicht ein Zuviel des Guten? Wird hier nicht die in der dritten Regel geforderte Effizienz wieder zunichte gemacht? Im Voraus sagen ... ist das nicht zu umständlich? Diese Regel zeigt, dass es Popper nicht um Rechthaberei geht, sondern um das Herausfinden von Fehlern, um der Wahrheit näher zu kommen, um dem näher zu kommen, was der Fall ist. Vielleicht sind ja meine Annahmen oder Voraussetzungen fehlerhaft, vielleicht meine Schlussfolgerungen, die ich daraus ziehe. Vielleicht habe ich etwas falsch verstanden. Nach Popper gibt es keine absoluten Wahrheiten und keine Dogmen. Wir können immer nur durch das bewusste Lernen aus Fehlern versuchen, uns dem zu nähern, was der Wahrheit entspricht. In der Gesprächspraxis ist es vielleicht nicht immer notwendig, explizit zu sagen, unter welchen Umständen man bereit wäre, sich überzeugen zu lassen. Aber man sollte jederzeit dafür offen sein. Insofern hat die Regel ihre volle Berechtigung.

Dass das Verstehen des Gesagten für Popper einen höheren Stellenwert hat als die Wortwahl, kommt in der fünften Regel zum Ausdruck:

*Wie immer man die Worte wählt, ist nicht sehr wichtig. Es kommt darauf an, verstanden zu werden.*

Stilisten der deutschen Sprache wie der Journalist Wolf Schneider würden dagegen vielleicht einwenden, dass es neben Klarheit und Verständlichkeit genauso wichtig ist, wie etwas gesagt oder geschrieben wird -- kurz: der Stil. Ein gefälliger, geschliffener, unterhaltsamer oder witziger Sprachstil erhöht die Aufmerksamkeit und Wachheit des Rezipienten und damit auch seine Aufnahmebereitschaft. Nach meiner Einschätzung wird der Sprach- und Schreibstil in der Tat vernachlässigt -- in der Schule, in der Hochschule, im Journalismus, in den Unternehmen, in der Politik. Zwar gibt es mittlerweile spezielle Studiengänge wie „Kreatives Schreiben“, aber in den meisten Studiengängen wird auf Ausdrucksweise und Schreibstil aus meiner Sicht recht wenig Wert gelegt. Man denke nur an die verklausulierte, umständliche Sprache der Juristen

oder von Gesetzestexten. Oder an das unaufhaltsame, gedankenlose Eindringen englischer Wörter in die deutsche Unternehmenssprache, die sinnigerweise auch noch „Corporate Wording“ genannt wird. Doch das ist ein anderes, wenn auch sehr spannendes Thema der Sprachstilistik. Aber dennoch: In unserem Zusammenhang, im Zusammenhang von Kommunikation und Lernen halte ich die Prioritätensetzung Poppers für sinnvoll und richtig.

Die sechste Regel geht in eine ähnliche Richtung wie die fünfte Regel. Sie heißt:

*Man soll niemanden beim Wort nehmen, wohl aber das ernst nehmen, was er gemeint hat.*

Es kommt nicht auf die Wörter oder Ausdrucksweisen an, sondern auf das damit Gemeinte. Das ist der wesentliche Kern des Dialogs und des Gesprächs.

Die siebte Regel geht noch einen Schritt weiter:

*Es soll nie um Worte gestritten werden, sondern um die Probleme, die dahinter stehen.*

Diese Forderung könnte man als Bestandteil einer rationalen Streitkultur sehen, die Probleme nicht zudecken oder zerreden, sondern lösen will. Die Regel leuchtet unmittelbar ein und führt zur achten Kommunikationsregel:

*Kritik muss immer konkret sein.*

Wer Gesagtes kritisiert, darf nicht pauschalisieren oder persönlich werden, sondern muss seinen Gesprächspartner auf konkrete Fehler in seiner Argumentation aufmerksam machen. Kritik besteht in Widerlegungsversuchen. Entweder sind Annahmen, Hypothesen oder Behauptungen sachlich falsch und daher nicht haltbar oder die daraus gezogenen Folgerungen. Aber die wichtigste Voraussetzung dafür ist immer: Das Gemeinte muss klar sein. Besonders vorsichtig und behutsam sollte man vorgehen, wenn

man Verhaltensweisen kritisiert, denn da geht es um Persönliches. Da wird Kritik schnell als Herabsetzung, Verletzung oder gar Beleidigung verstanden. Hier gilt Poppers Regel umso mehr: Kritisches muss konkret, sachlich begründet und einfühlsam sein. Dennoch können die Folgen solcher Gespräche hart und unerbittlich sein: Oft sind dann Verlust, Trennung oder Ablehnung zu verkräften.

In der neunten Regel kommt Poppers philosophische Position noch einmal deutlich zum Tragen:

*Niemand ist ernst zu nehmen, der sich gegen Kritik unangreifbar gemacht, also immunisiert hat.*

Diese Regel scheint mir gerade im Hinblick auf das Lernen sehr wichtig zu sein: Wer etwas lernen will, sollte seine Thesen, Argumente, Meinungen und Überzeugungen nicht durch rhetorische Tricks unangreifbar machen, sondern sie der Kritik aussetzen, um ihre Stichhaltigkeit und Wahrheitsfähigkeit zu testen. Nur dann kann ich etwas lernen, neue Sichtweisen erfahren und dadurch Fortschritte machen.

Kritik ist eng mit der Suche nach Wahrheit verknüpft. Wer nach Wahrheit strebt, wer wissen will, „was Sache ist“, der will Gesagtes verstehen. Er hat kein vordergründiges Interesse an Polemik. Daher lautet die zehnte Kommunikationsregel:

*Man soll einen Unterschied machen zwischen Polemik, die das Gesagte umdeutet, und Kritik, die den anderen zu verstehen sucht.*

Popper geht aber noch einen Schritt weiter:

*Kritik soll man nicht ablehnen, auch nicht nur ertragen, sondern man soll sie suchen,*

lautet seine elfte Regel. Es geht Popper um die richtige Sichtweise, um ständige Verbesserungen, um Fehlerminimierung. Sind meine Meinungen, Überzeugungen und

Behauptungen noch haltbar? Wenn ich das wissen will, muss ich meine Meinungen, Überzeugungen und Behauptungen auf den Prüfstand stellen und sie aufgeben, falls sie widerlegt werden oder wenn ich mich in logische Widersprüche verwickle. In der zwölften und letzten Regel sagt Popper:

*Jede Kritik ist ernst zu nehmen, selbst die in böser Absicht vorgebrachte: Denn die Entdeckung eines Fehlers kann uns nur nützlich sein.*

Vielen von uns fällt es schwer, unsere Meinungen, Überzeugungen und Behauptungen aufzugeben, uns von ihnen zu verabschieden. Dazu gehört eine große Portion Souveränität und Einsicht. Selbst wenn wir merken, dass unsere Ansichten fehlerhaft sind, neigen wir manchmal dazu, sie so zu drehen und zu wenden, dass wir weiter daran festhalten können. Aber so immunisieren wir nur unsere Ansichten. Fehler einzusehen und einzugestehen, ist nicht leicht. Zumal in einer Umgebung, in der nur oder vor allem Leistung zählt. Aber gerade in einer solchen Umgebung muss es möglich sein, Fehler zu machen und zuzugeben. Denn die beste Lösung ist gefragt. Deswegen sollte eine Kultur der Fehlertoleranz gefördert werden. Das gilt natürlich nicht in allen Fällen: Gegenüber einem Flugzeugpiloten zum Beispiel dürfte unsere Fehlertoleranz nicht besonders hoch sein.

Aber wir können lernen, Fehler zuzugeben, um dadurch bessere Lösungen oder bessere Theorien zu finden. Ein Weg dazu ist, sich bewusst zu machen, dass Wissen und Wahrheit durch Aussagen oder Propositionen dargestellt werden, die Sachverhalte beschreiben, die unabhängig von uns in der Außenwelt bestehen oder nicht bestehen. Das kann man sich ganz einfach klar machen. Aus Sätzen der Struktur „Ich weiß, dass p“ folgt nicht, dass „p“ wahr ist, wobei „p“ für eine Aussage oder Proposition steht, die einen Sachverhalt der realen Außenwelt darstellt. Ob „p“ wahr oder falsch ist, hängt davon ab, ob der darin ausgedrückte Sachverhalt besteht oder nicht besteht. Wenn er besteht, ist die Aussage wahr, im anderen Fall falsch. Die Aussage, dass Hamburg an der Themse liegt, ist wahr, wenn der darin ausgedrückte Sachverhalt zutrifft, und falsch, wenn er nicht zutrifft. Über die Wahrheit und Falschheit der Aussage entscheidet nicht unser Bewusstsein allein oder etwa ein Gefühl, das wir haben, sondern bestimmte

Konstellationen in der realen Außenwelt und die Art und Weise, wie wir diese wahrnehmen und darüber reden. Wenn wir dieses einfache Wahrheits- und Realitätsmodell im Grundsatz akzeptieren, können wir uns vielleicht leichter von unserem Wissen, unseren Theorien und möglicherweise sogar von unseren Meinungen oder Überzeugungen trennen. Denn sie beschreiben oder erklären eine von mir unabhängig existierende Welt -- und diese Beschreibungen oder Erklärungen können wahr oder falsch sein, unabhängig davon, was ich vielleicht darüber weiß.

Mir ist klar, dass wir uns mit diesen Themen wieder in das seichte Gewässer und die Abgründe der philosophischen Erkenntnistheorie und der Metaphysik bewegen. Obwohl diese Themen spannend, aufregend und wichtig sind, wollen wir sie hier nicht weiter verfolgen, sondern nur festhalten, dass wir eine unabhängig vom menschlichen Bewusstsein existierende Wirklichkeit annehmen, die dazu dienen kann, unsere Theorien und Annahmen über diese Realität zu falsifizieren.

Poppers Kommunikationsregeln gelten im Prinzip für alle Gespräche vernunftbegabter Wesen. Damit sie zum Erfolg führen, setzen sie nur eines voraus: die Bereitschaft und den Willen, voneinander zu lernen. Die Regeln sollen Gespräche generieren, an deren Ende man sagen kann: „Ich habe etwas Neues gelernt, etwas dazugelernt. Ich weiß jetzt mehr, ich habe neue Erfahrungen gemacht, neue Erkenntnisse und Sichtweisen gewonnen, und ich habe meine Meinung in der einen oder anderen Frage geändert. Das Gespräch hat mich reicher gemacht.“

Karl Popper stellt Regeln des vernünftigen Redens auf, ohne auf das zu achten, was die Sprache alles zu bieten hat, was die Sprache raffinierter macht. Ich meine die sprachlichen Stilmittel wie Ironie, Witz, Übertreibungen, Spott oder Metaphern. Sie würzen das Gespräch, machen es unterhaltsamer, lustiger, phantasievoller. Aber die sprachlichen Stilmittel sind ein eigenes Thema verbaler Kommunikation.

Popper hat sich die Frage gestellt, welche Regeln für eine Kommunikation gelten sollten, die seiner Philosophie des „lebenslangen Lernens“, des bewussten Lernens aus Fehlern entspricht. Seine Regeln sind auch geeignet, die Kommunikation in Organisationen wie

Unternehmen besser, befriedigender und effizienter zu gestalten. Eine sinnvolle, lösungsorientierte Kommunikation ist gut für ein motivierendes Betriebsklima, gut für reibungslose, effektive Betriebsabläufe; und das heißt letztlich: gut, um erfolgreiche Unternehmen zu schaffen, in denen das Arbeiten Freude macht.

Allerdings -- das sei auch angemerkt -- hier und da scheint in manchen Unternehmen eine regelrechte Besprechungshysterie ausgebrochen zu sein. Jeder will über alles informiert sein. Alles und jedes muss mit allen und jedem besprochen werden. Das ist natürlich nicht Sinn einer effizienten Kommunikation, zumal wenn andere wichtige Arbeiten, Arbeitsabläufe oder Entscheidungen dadurch behindert oder verzögert werden. Zu viel reden ist auch nicht gut.

-----

<sup>1)</sup> Vgl. Fredmund Malik: Führen Leisten Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit, Stuttgart/München 2000, S. 270

<sup>2)</sup> Hans-Joachim Niemann: *Rechte und Pflichten derer, die von ihren Mitmenschen lernen wollen (frei nach Popper)*, in: Aufklärung und Kritik, Nr. 1 (1994), S. 119

-----

© Dr. Karl Hackstette, April 2007

Wenn Sie Verbindung zu Dr. Hackstette aufnehmen wollen, dann schreiben Sie bitte an [kontakt@philosophieundwirtschaft.de](mailto:kontakt@philosophieundwirtschaft.de)

- o -

### III.)

## **Arbeit: Verzweiflung oder Hoffnung?**

von WOLFGANG W. OSTERHAGE

### **1. Begründung und Einleitung**

Ohne auf die klassische Dichotomie „Arbeit -- Kapital“ eingehen zu wollen, sei gesagt, daß Arbeit nicht nur die Basis wirtschaftlichen, sondern -- quantitativ und qualitativ gesehen -- die Grundlage menschlichen Handelns bedeutet. Auf die Kritik am homo oeconomicus soll kurz im nächsten Abschnitt eingegangen werden.

Infolge globaler Einflüsse und der Entwicklung lokaler Märkte leiden weite Teile der westlichen Hemisphäre heute an einem Phänomen, mit dem sie sich anscheinend für länger einrichten müssen: Arbeitslosigkeit (andere Gegenden der Welt und auch andere Zeiten kennen und kannten dieses Phänomen seit jeher in der einen oder anderen Erscheinungsform). Erst vor diesem Hintergrund wird erneut die Sinnfrage aufgeworfen. Dabei ist allen klar, daß der wirtschaftliche Sinn von Arbeit unstrittig für die Gesellschaft als solche und auch für jeden Einzelnen ist. Die Sinnfrage, die an dieser Stelle betrachtet werden soll, beschäftigt sich mit der Bedeutung von Arbeit als Aspekt menschlicher Existenz, d. h. ihrer Zugehörigkeit zum menschlichen Wesen.

So wird zunächst die Kritik am Konzept des homo oeconomicus aufgenommen, diese Kritik aber relativiert vor den Bedingungen der Notwendigkeit. Nachfolgend wird die gesellschaftliche Bedeutung von Arbeit anhand einer älteren Spekulation von Engels aufgegriffen. Wenn die rein utilitaristische Betrachtungsweise beiseite gelassen wird, stellt sich aber die Frage -- und zwar (zeitlich) vor jeder ethischen Rechtfertigung -- nach anderen möglichen Begründungen. Hier wird versucht, anhand eines Generalansatzes

von Kierkegaard, der in seiner „Krankheit zum Tode“ jedes gesellschaftlich relevante Handeln auf menschliche Urdefizite reduziert, sich der Notwendigkeit von Arbeit zu nähern. Möglicherweise ist das ein Weg, über die rechte Einordnung von Arbeit erneut nachzudenken und somit die gesellschaftlich und persönlich damit verbundenen Wertungen aufzulösen.

## **2. Kritik**

Die heutige Kritik an einer anscheinenden Vereinnahmung des Menschen durch Arbeit muß als Teil einer generellen Kritik an der Teilhabe des Menschen am wirtschaftlichen Leben verstanden werden. Und da die Teilhabe am wirtschaftlichen Leben ein Großteil der Teilhabe am gesellschaftlichen Leben ausmacht, eben als Teil der Kritik am heutigen gesellschaftlichen Leben überhaupt. Ob damit ein in der heutigen Zeit entdeckter besonderer gesellschaftlicher Zustand gemeint ist, oder ob ein solches Verhältnis in vergangenen Zeiten -- lediglich in anderer Form -- immer schon existiert hat, bleibt zu untersuchen. Immerhin haben wir heute die Muße, uns diesen Fragen zu widmen.

Wie jedes Lebewesen muß der Mensch sich anstrengen -- arbeiten -- um Nahrung und Obdach für sich und die ihm Anvertrauten zu gewährleisten. Ja, die erste Verheißung außerhalb des Paradieses an ihn war der Hinweis, daß er sein Brot im Schweiß seines Angesichtes zu erwirtschaften habe. Insofern ist Arbeit -- und damit Wirtschaft im weitesten Sinne -- Teil des konkreten Lebensvollzugs.

Dieser Tatbestand wird sicherlich von niemandem in Frage gestellt. Wo die Kritik ansetzt, ist die Gleichsetzung des modernen Menschen mit dem homo oeconomicus bzw. die Wandlung des Menschen zum reinen homo oeconomicus. Zumindest wird diese Wandlung mittlerweile vielfältig behauptet. Dabei geht man davon aus, daß des Menschen Leben sich inzwischen ausschließlich in Abfolgen wirtschaftlichen Handelns zerlegen läßt -- ohne daß ein nennenswerter Teil des Tagesablaufs für nicht-wirtschaftliche Tätigkeiten verbleibt. Unterschieden wird zwischen Leistung und Konsum. Wobei die Betrachtung des Konsums in ein Nebelfeld definitorischer

Unsicherheit führt. Denn außer für das Atmen muß seit jeher entweder eine Leistung erbracht oder eine Zahlung geleistet werden: Essen, Trinken, Konzertbesuche, Literatur etc. Insofern kann der Mensch möglicherweise nichts anderes als homo oeconomicus sein, außer vielleicht in den Mußestunden seligen Nichtstuns am Strand oder bei einem Waldspaziergang.

Aber sicherlich geht es in dieser Diskussion um Ausprägungen und nicht um Grundsätzliches. Denn grundsätzlich kann der Mensch nicht anders, als sich wirtschaftlich zu positionieren, will er nicht untergehen. Wirtschaftliches Handeln ist unausweichlich und unterliegt den Regeln der Vernunft. Und wirtschaftliches Handeln hat begonnen mit der Arbeit.

### **3. Utilitaristische Erklärung**

Über die Entstehung der Arbeit kann man nur spekulieren, da es keine begleitende umfassende Studie gibt, die diesen Weg dokumentiert hat. Die Spekulation stützt sich weitestgehend auf die Analyse von Werkzeugen und deren Weiterentwicklung über die Zeitachse sowie einhergehende gesellschaftliche Entwicklungen, die sich in Kultur, Zivilisation und staatliche Organisation ausprägen. Dabei wird gerne die Korrelation zwischen beiden Betrachtungsebenen hergestellt, wiewohl eigentlich nur der zeitliche Zusammenhang bewiesen ist. Über die ursprüngliche Motivation zur Ausübung von Arbeit ist damit nichts gesagt, ebenso wenig wie über den Primat: Hat Arbeit gesellschaftliche Veränderungen zur Folge oder führten gesellschaftliche Veränderungen zur Entwicklung von Arbeit?

Präziser sollte an dieser Stelle allerdings von Arbeitsteilung geschrieben werden, da ansonsten jede lebenserhaltende Regung als Arbeit definiert werden kann. Letztendlich ist somit ein Urtaylorismus gemeint, der sich im Laufe der Menschheitsgeschichte ständig verfeinert hat.

Über den engeren Zusammenhang zwischen Arbeitsfähigkeit, -organisation und gesellschaftliche Entwicklung hat schon Friedrich Engels nachgedacht in seiner bekannten Schrift „Anteil der Arbeit an der Menschwerdung des Affen“ [1]. Wie vieles andere auch aus seiner und verwandter Federn, ist diesem Text mittlerweile in vielen Punkten die wissenschaftliche Basis entzogen. Dennoch sind seine Spekulationen insofern noch interessant, als sie ein typisches Beispiel utilitaristischer Erklärungsversuche sind.

Engels führt die Fähigkeit zu arbeiten auf die eine Grundtatsache zurück, die den frühen Menschen zu eigen wurde: den aufrechten Gang. Nur durch diese Möglichkeit wurden nicht nur die Hände frei, sondern diese auch evolutionär formbar in Knochen- und Muskelbau, so daß sich schließlich die Fähigkeit zur Benutzung von Werkzeugen einstellte. Dieser anatomische Vorteil, den eine freie und entwickelte Hand bot, führte zu der Möglichkeit zur Arbeit. Oder, wie Engels es sinngemäß ausdrückte: Die Hand ist nicht nur das Organ der Arbeit, sondern gleichzeitig das Produkt von Arbeit (ein weiteres Henne-Ei-Problem). Letztendlich liegt für ihn der entscheidende Unterschied zwischen einer Gruppe von Affen und der menschlichen Gesellschaft in einem Merkmal begründet: Arbeit.

#### **4. Tiefere Motivation**

Neben der reinen Schlußfolgerung der Notwendigkeit sagt die utilitaristische Herleitung nichts über andere mögliche Motive aus. Vor diesem Hintergrund dient sie auf jedem Fall der Rechtfertigung des homo oeconomicus in welcher Ausprägung auch immer, solange das Gesamtziel des Wirtschaftens nicht in Frage gestellt wird.

Ziemlich zeitgleich mit der Abfassung der Engelschen Schriften entwickelte der dänische Philosoph und Theologe Kierkegaard seine Deutung menschlichen Handelns und der Triebfedern dahinter in seiner Schrift „Die Krankheit zum Tode“ [2]. Er identifiziert darin eine Reihe von Notwendigkeiten, die den Menschen anscheinend antreiben, aber deren Erfüllung ihn gleichzeitig auch zur Verzweiflung bringen -- mitunter, ohne sich dessen

bewußt zu sein. Eine solche Konstellation leitet sich her aus dem grundsätzlichen Mangel an Möglichkeiten in der menschlichen Existenz.

Die Lösung für Kierkegaard, den Mangel an Möglichkeiten zu kompensieren, findet er vor seinem Hintergrund des Glaubens. Da letzterer bei vielen Menschen in heutiger Zeit irrelevant geworden ist, muß sich die Hoffnung aus anderen Quellen speisen. Eine solche mögliche Quelle der Hoffnung kann in der Fixierung auf das Surrogat Arbeit im weitesten Sinne liegen. Nur dadurch scheint der Mensch aus seinem Fatalismus des Ausgeliefertseins an fremde Mächte in Natur und Gesellschaft zu entkommen. Er findet auf diese Weise sein sonst in Frage stehendes Selbst wieder.

Andererseits potenziert sich möglicherweise die Verzweiflung durch das Erkennen dieser Situation selbst, d. h. die Bewußtwerdung einerseits des Mangels an Möglichkeiten und andererseits der eigenen Kompensationsbemühungen führen zu einer anderen Qualität von Verzweiflung. Was dazu führen kann, diesem Bewußtseinszustand aufs Neue zu entkommen. Darin gewinnt nun die Arbeit eine zusätzliche Aufgabe, nämlich der Zerstreuung zu dienen. Ziel dabei ist, die Geschäftigkeit so zu akzentuieren, daß sie gleichzeitig die Dunkelheit über den ursprünglichen Zustand des Antriebs aufrechterhält. Diese herbeigeführte Ungewißheit über die wahre Motivlage nun öffnet sich wiederum für das utilitaristische Argument zur Begründung der Arbeit bzw. der gesamten wirtschaftlichen Existenz. Insofern ist der homo oeconomicus eine sekundäre Erscheinung, die sich als Tünche über eine tiefer liegende Ursache legt, die in einer grundsätzlich defizitären Konstellation des Menschen zur Welt, in der er lebt, begründet ist, nachdem er sich dafür entschieden hat, das Sammeln und Jagen aufzugeben.

## **5. Überwindung und Ausblick**

Im Englischen gibt es die Bezeichnung „Workaholic“ für einen Menschen, der Arbeit benötigt wie alkoholsüchtige Menschen ihr regelmäßiges Quantum Bier oder Schnaps. Arbeit ist für eine solche Person in diesem Stadium schon lange von einer lebenswichtigen Notwendigkeit zur Stimulans -- ja, zur Sucht -- geworden. Alle

klassischen Suchtsymptome treffen zu. Sucht bedeutet Abhängigkeit. Aufhören bedeutet Entzugserscheinungen wie bei jeder Droge. Am ehesten ist Arbeitssucht noch mit der Spielsucht zu vergleichen.

Die äußeren Merkmale sind zunächst eher unauffällig: Jemand arbeitet länger, intensiver und offensichtlich mit mehr Freude als andere Menschen. Das sind Qualitäten, die insgesamt in der Gesellschaft positiv bewertet werden und die auch auf nicht-arbeitssüchtige Mitmenschen zutreffen können. Schaut man bei Arbeitssüchtigen etwas näher hin, stellt man fest, daß bei den Betroffenen die Arbeit zum alles regulierenden Antreiber geworden ist. Arbeit bestimmt den gesamten Tagesablauf und somit immer auch das Ehe- und Familienleben, die Partnerschaft und selbstverständlich ebenso das sonstige Privatleben, sofern er oder sie noch eines hat. Auf diese Weise hat sich Arbeit zur Sinnstifterin des Lebens gewandelt. Eine gefährliche Weggenossin. Denn zunächst werden die Nebenwirkungen wie üblich nicht wahrgenommen: Bestimmte körperliche und seelische Erkrankungen, die sich häufen, belastete Organe ohne eindeutig auszumachende Krankheitsursache, veränderter Hormonhaushalt, dauernder Wechsel zwischen Euphorie und Niedergeschlagenheit, zwischen Glück und Unglück -- unabhängig vom objektiven Erfolg im Leben!

Was sind die zugrunde liegenden Motive für arbeitssüchtiges Verhalten, Motive außerhalb der Erklärungsebene „Termindruck und Existenznot“? -- Sie sind so vielfältig wie die betroffenen Menschen. Dennoch lassen sich einige beispielhafte Verhaltensmuster anführen:

Arbeit als Flucht: vor der Beziehung, dem Ehepartner, der Familie, dem gesamten näheren außerberuflichen Umfeld -- und damit als Flucht vor gefragter Verantwortung.

Arbeit als Kompensation: für vermeintliche oder tatsächliche Defizite -- ausgelöst durch Minderwertigkeitskomplexe, Unterlegenheitsgefühle, mangelnde Zuversicht in sich selbst.

Arbeit für Anerkennung: gesellschaftliche Aufwertung, Anerkennung durch andere, Kollegen, Mitbewerber etc.

Arbeit als Sinngebung: hat man diese Grundhaltung erreicht, zählen freie Minuten als vertan; Arbeit = Leben; alles andere ist nutzlos.

Die Folgen arbeitssüchtigen Verhaltens sind mannigfach und werden von den Betroffenen selbst zunächst nicht bemerkt. Er oder sie werden jedoch am Arbeitsplatz oder zuhause schon gelegentlich Verhaltensweisen und Leistungsschwankungen entwickeln, die andere als unangenehm empfinden.

Hat man erkannt, daß man ein „Fall“ ist, sollte man sich zunächst einmal einige grundsätzliche Fragen stellen: Welches sind die wirklichen Motive für sein Handeln? Stimmt man insbesondere mit der Analyse überein, daß man tatsächlich arbeitssüchtig ist? Auf welche Aufgaben kann man momentan zumindest zeitweise verzichten? Sind diese Fragen ehrlich beantwortet worden, ist das Eingeständnis erfolgt, kommt als nächster Schritt: das Innehalten.

Es gibt schon einige einfache Regeln, die in einem ersten Schritt weiterhelfen können, die den Betroffenen zur Besinnung bringen -- allerdings muß etwas Geduld mitgebracht werden, was bei einem Arbeitssüchtigen durchaus nicht selbstverständlich ist.

Der wichtigste Schritt zielt auf die Veränderung des Lebensrhythmus. Es muß eine sinnvolle Balance zwischen Ruhe im Sinne von Beruhigung, Arbeit und Ausgleich gefunden werden. Ruhe und Ausgleich sind nicht dasselbe!

Ruhe meint Besinnung, zu sich selbst finden, die Gelegenheit suchen, in sich hinein zu horchen, sich vor sich selbst stellen. Je nach Temperament des Betroffenen sehen die Formen dazu anders aus. Ausgleich ist wiederum abhängig vom Individuum und schließt all jene liebenswerten Aktivitäten ein, die das Leben so lohnenswert machen neben Arbeit und Familie oder Freundeskreis. Kann man seinen persönlichen Ausgleich mit letzteren gemeinsam planen -- nicht zu sehr planen -- ist das Optimum fast schon

erreicht. Also, Ausgleich schließt Hobbys ein: Sport, Angeln, Filme ansehen -- nicht unbedingt Fernsehreportagen, die die Nerven zu sehr beanspruchen, Bücher lesen (keine Fachbücher), Musik hören usw. -- jeder nach seinen Neigungen, Wünschen und materiellen Möglichkeiten. Ausgleich sollte nicht zu einer gelegentlichen Randtätigkeit entarten, sondern einen festen Platz im Lebensrhythmus erhalten.

Sind all diese Voraussetzungen erst einmal geschaffen oder auf dem Weg, ist ein erstes Innehalten möglich, um sich dann den Kernfragen nach den wirklichen Motiven seines Handelns zu nähern. Es ist hier nicht der Ort eines therapeutischen Ratgebers [3], sondern lediglich der Hinweis, daß es eine positive Antwort auf die Eingangsfrage: „Verzweiflung oder Hoffnung?“ gibt.

-----

[1] Karl Marx/Friedrich Engels - Werke, (Karl) Dietz Verlag, Berlin, Band 20, Berlin/DDR, 1962

[2] Sören Kierkegaard: „Die Krankheit zum Tode“, Marix Verlag, Wiesbaden, 2005

[3] Wolfgang W. Osterhage: „Christliches Zeitmanagement“, cmz Verlag Rheinbach, 2006

-----

© Wolfgang W. Osterhage 2007

E-mail: [wwost@web.de](mailto:wwost@web.de)

Homepage: INITIATIVE Fördergesellschaft für Evangelische Verantwortung in der Wirtschaft Mittel- und Osteuropas [www.initiative-verein.de](http://www.initiative-verein.de)

- o -

## Impressum

### Redaktion:

Das kostenlose E-Journal „Philosophie & Wirtschaft“ wird von der "International Society for Philosophers" und "Pathways to Philosophy" herausgegeben.

Büro: Geoffrey Klempner, 45 Wolseley Road, Sheffield S8 0ZT, United Kingdom

Telefon: +44 (0)114 255 8631 Mobil: + 44 (0) 7729 793 365

Fax: +44 (0)114 255 8632 Email: [G.Klempner@sheffield.ac.uk](mailto:G.Klempner@sheffield.ac.uk)

Pathways to Philosophy: <http://www.philosophypathways.com>

International Society for Philosophers: <http://www.isfp.co.uk>

### Deutsche Redaktion:

Ute Sommer, Kleine Schmieh 32, 60440 Oberursel, Germany

Telefon: +49 (0) 173 6535309, E-Mail : [ute.sommer@philosophieundwirtschaft.de](mailto:ute.sommer@philosophieundwirtschaft.de)

Die in den Beiträgen geäußerten Meinungen der Autoren entsprechen nicht notwendigerweise der Meinung der Redaktion.

Bitte schicken Sie Beiträge, Kommentare und Vorschläge an

[ute.sommer@philosophieundwirtschaft.de](mailto:ute.sommer@philosophieundwirtschaft.de)

- 0 -