

Philosophie & Wirtschaft

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

Ausgabe 13, August 2007

Inhalt

- I.) Röpkes humanistischer Liberalismus -- eine ökonomische Perspektive für die Zukunft? von Dr. HEINRICH ANKER**

- II.) Buchbesprechung -- Walter Böckmann (1987): Sinnorientierte Führung als Kunst der Motivation, Landsberg: verlag moderne industrie von SASCHA HÜBSCH**

- III.) Lebenskunst von Dr. GERD KÖSTER**

Vorwort

"Es gibt nichts auf der Welt, das einen Menschen so sehr befähigte, äußere Schwierigkeiten oder innere Beschwerden zu überwinden, - als: das Bewußtsein, eine Aufgabe im Leben zu haben."

(Victor E. Frank im Ghetto Theresienstadt 1942-1944)

Frankl (1905-1997), österreichischer Psychiater und Psychotherapeut prägte in den frühen Dreißiger Jahren den Begriff der Logotherapie und Existenzanalyse und entwickelte hiermit, ausgehend von der von der Psychoanalyse Sigmund Freuds und der Individualpsychologie Alfred Adlers, seinen eigenen psychotherapeutischen Ansatz.

Sein Konzept basiert auf drei psychologischen wie auch philosophischen Grundgedanken:

- o Freiheit des Willens
- o Wille zum Sinn, und
- o Sinn im Leben

(siehe Victor Frankl Institut <http://logotherapy.univie.ac.at/d/person.html>)

Philosophische Grundgedanken, reflektiert auf Gegebenheiten im Wirtschaftsleben, prägen bekanntlich die Beiträge in Philosophie & Wirtschaft. In dieser Ausgabe sind es Frankls Überlegungen zu "Freiheit, Verantwortung und Sinn", die -- adaptiert auf die Arbeitswelt -- von zentraler Bedeutung sind.

In seinem Beitrag über die ökonomischen Perspektiven eines humanistischen Liberalismus verglichen mit denen des "utilitaristischen homo oeconomicus" plädiert Dr. Heinrich Anker -- ganz im Sinne Frankls -- für "weltoffene und verantwortliche Unternehmen, die in symbiotischer Beziehung mit der Gesellschaft stehen".

"Eine anwendungsbezogene Sinn-Problemlösung für Arbeit, also den Sinn und den Wert als Instrumente der Erkenntnis nutzbar zu machen" ist das generelle Ziel von Walter Böckmanns Buch: "Sinnorientierte Führung als Kunst der Motivation", wobei auch Böckmann sich auf Frankls Logotherapie bezieht. Das Buch, erschienen 1987 im Verlag moderne industrie (Landsberg), ist gerade auch im Hinblick auf die in Unternehmen entfachte Werte- und Verantwortungsdiskussion aktueller denn je und wird für Philosophie & Wirtschaft von Sascha Hübsch vorgestellt.

Kennen Sie die Geschichte vom Fischer, der nach erfolgreichem Fang geruhsam am Strand liegend aufs Meer schaut und dafür von seinem Manager gerügt wird? Der Artikel "Lebenskunst" von Dr. Gerd Köster, schildert uns seine Gedanken darüber "Wie das Leben meistern, gestalten und führen?" und rundet der Frage nachgehend, wie es möglich ist, ein schönes, bejahendes Leben zu führen, diese Ausgabe ab.

Viel Spaß bei der Lektüre.

Ute Sommer, Redaktion Philosophie & Wirtschaft ute.sommer@philosophieundwirtschaft.de

- o -

I.)

Röpkes humanistischer Liberalismus – eine ökonomische Perspektive für die Zukunft?

von Dr. HEINRICH ANKER

Ein neues konzeptionelles Fundament für Röpkes Ansatz

Dem utilitaristischen Denken stand Wilhelm Röpke (1899 – 1966) sehr kritisch gegenüber. Der Referenzpunkt seines Denkens war das Konzept eines humanistischen Liberalismus. Diesen stellte er auf das Fundament von "Freiheit", "Selbstverantwortung" und "Respekt vor der Persönlichkeit der Menschen"; diese wiederum sah er in der göttlichen Ebenbildlichkeit des Menschen begründet.

In unserer säkularen Epoche ist diese Herleitung aus dem christlichen Glauben nicht mehr allgemein zugänglich, die erwähnten drei Pfeiler seines humanistischen Liberalismus sind jedoch aktueller denn je. Deshalb soll nachfolgend versucht werden, diese im Rückgriff auf Viktor Frankl (1905–1997) auf eine wissenschaftliche Grundlage zu stellen. (Nach Freud und Adler gilt Frankl als der dritte grosse Wiener Psychologe, sein Werk befindet sich an der Nahtstelle zwischen Psychologie und Philosophie.) Dieses Konzept ist sodann anhand zweier Fragestellungen kritisch zu prüfen:

1. Welchen Stellenwert besitzen in diesem neuen Ansatz Freiheit, Selbstverantwortung und Respekt vor der Persönlichkeit bzw. vor der Würde der Menschen, die Röpke ins Zentrum seiner Überlegungen gestellt hat?
2. Welches sind die ökonomischen Konsequenzen, wenn diese drei Grössen in der Wirtschaft gelebt werden? Als Benchmark der ökonomischen Effizienz soll dabei das utilitaristische Wirtschaftsmodell dienen. Es lässt sich als Gegenentwurf zu Röpkes Ansatz auffassen.

Deterministische und reduktionistische Menschenbilder -- Wurzeln im 19. Jahrhundert

Der von Röpke kritisierte Utilitarismus ist wie etwa Marx' und Freuds Ansatz ein Kind des 19. Jahrhunderts. Alle diese Theorien sind von einem mechanistischen Ursache-Wirkungs-Denken geprägt -- das Individuum löst sich in quasi-naturwissenschaftlichen oder historischen Gesetzmässigkeiten auf, die ihm keinen Spielraum für individuelle Freiheit und Verantwortung lassen. Ebenso ist in diesen Modellen kein Platz für Sinn und Gründe.

In Freuds Ansatz ist die Libido der Motor der Maschine "Mensch", im utilitaristischen Ansatz dagegen ist das eigene Glück bzw. der eigene Nutzen das ultimative Motiv des Handelns, was gemäss diesem Ansatz übrigens nicht nur für die Menschen, sondern für alle Lebewesen gilt.

Die hinter diesen Theorien steckenden Menschenbilder sind zum einen deterministisch -- es geht um Gesetzmässigkeiten, in welche die Menschen eingespannt sind -- und reduktionistisch: Die Sinn-Dimension bleibt ausgeschlossen. Zwischen diesen alten Konzepten und modernen Menschenbildern bzw. Motivationstheorien liegen insbesondere die Erkenntnisse der philosophischen Anthropologie und der Phänomenologie sowie neuerdings auch der Neurobiologie (hier insbesondere Gerald Hüther). Eine ihrer wesentlichen Einsichten ist, dass die Menschen nicht ausschliesslich durch ihre Instinkte, Reflexe und Triebe in der Natur fest-gestellte, sondern im Gegenteil fest-stellende, weltoffene Wesen sind. Als solche sind sie in der Lage, über sich selber hinaus zu schauen. Ihre spezifische Welt ist deshalb nicht die Natur, sondern diejenige der Kultur, d.h. der sinnhaften Strukturierung und Gestaltung der Welt auf der Basis gesellschaftlicher Konventionen (Werte, Normen, Riten, Ästhetik etc.) und deren Symbolen.

Hier knüpft Viktor Frankl an: Die Fähigkeit des Menschen, über sich selber hinaus zu schauen, manifestiert sich in keiner Frage klarer als in derjenigen nach dem Warum. Und letztlich muss auf diese Frage ein Weil folgen; es verkörpert Sinn und Gründe.

Diesen Fragen auf den Grund zu gehen entspricht einem tiefen Bedürfnis der Menschen. Die Kehrseite dieser Bedürfnis-Medaille: Die Einsicht in den Sinn unseres Tuns ist eine starke, einzig den Menschen vorbehaltene Motivationskraft so auch Nietzsche: "Wer ein Warum zu leben hat, erträgt fast jedes Wie!"

Das besondere Etwas der Menschen

Der Wille zum Sinn, Korrelat unserer Weltoffenheit, ist diejenige Motivation, welche uns Menschen gegenüber allen anderen Lebewesen auszeichnet. Ihn ordnet Frankl der geistigen Dimension des Menschen zu; neben dieser sieht er auch eine körperliche Dimension (Instinkte, Reflexe) und eine psychische (Triebe) am Werk.

Nach Frankl sind wir Menschen nicht bloss die Summe unserer körperlichen und psychischen Regungen -- diese teilen wir mit der natürlichen Welt -- vielmehr zeichnen wir uns dadurch aus, was wir aufgrund unseres Willens zum Sinn aus ihnen machen: "Wir verleugnen keineswegs das Triebleben, die Triebwelt im Menschen. Ebenso wenig wie wir die Aussenwelt verleugnen, eben sowenig verleugnen wir die Innenwelt (...). Was wir jedoch betonen, das ist die Tatsache, dass der Mensch als geistiges Wesen sich der Welt -- der Umwelt wie Innenwelt -- nicht nur gegenüber gestellt findet, sondern ihr gegenüber auch Stellung nimmt, dass er sich zur Welt irgendwie 'einstellen', irgendwie 'verhalten' kann, und dass dieses Sich-verhalten eben ein freies ist. Sowohl zur naturalen und sozialen Umwelt, zum äusseren Milieu, als auch zur vitalen psychophysischen Innenwelt, zum inneren Milieu, nimmt der Mensch in jedem Augenblick seines Daseins Stellung."

Der Mensch ist somit in natürliche (und gesellschaftliche) Bedingtheiten eingebunden, aber dank seiner geistigen Dimension frei, dazu Stellung zu nehmen und aus dieser Stellungnahme heraus zu handeln. Dank der im Geistigen angelegten Fähigkeit der Menschen, über ihre Bedingtheiten hinaus zu sehen, besteht im Franklschen Konzept eine unauflösbare Spannung zwischen dem Individuum und dem gesellschaftlichen grösseren Ganzen. Darin liegt die Quelle unserer Freiheit wie unserer Verantwortung gegenüber

uns selber und dem grösseren Ganzen, in welches wir immer eingebettet sind, in welches wir hineinwirken und welches auf uns zurück wirkt.

Die Fähigkeit des Menschen, über sich selber und seine natürlichen und gesellschaftlichen Bedingtheiten hinaus zu denken und zu handeln, das heisst seine Weltoffenheit, ist die Quelle seiner Kreativität, seines schöpferischen Willens, seiner Innovationskraft, und befähigt ihn auch zur Empathie: Aus der Fähigkeit, mich in die Situation des jeweils Anderen zu versetzen, im Nachvollzug der Konsequenzen meines Tuns aus der Sicht des jeweils Anderen, erhält mein Gewissen seine "Stimme".

Gesellschaftliche Werte lassen sich als grobe Orientierungsmuster individuellen Handelns im Hinblick auf die Andern verstehen -- Frankl spricht von Werten als Sinn-Universalien --, das Gewissen "sagt" uns hingegen in jeder spezifischen Situation ganz konkret, was zu tun ist, was "Sinn macht". Der Sinngehalt in jeder konkreten Situation ist für jedes Individuum einmalig und einzigartig.

Viktor Frankl -- Röpkes Brücke zur Gegenwart

Konfrontieren wir im Sinne der ersten der beiden einleitenden Fragestellungen Frankls Menschenbild mit demjenigen Röpkes, zeigt sich, dass in beiden Konzepten die Begriffe Freiheit, Selbstverantwortung und Respekt vor der Persönlichkeit der Menschen angelegt sind. In Frankls Ansatz lässt sich die Beziehung zwischen Freiheit und Verantwortung noch etwas schärfer fassen: Es handelt sich um die Freiheit zur Verantwortung.

Der Respekt vor der Persönlichkeit ergibt sich aus der Teilhabe der Menschen an der geistigen Dimension, dasheisst. der Sinndimension und der auf ihrer Grundlage stattfindenden individuellen Auseinandersetzung mit denjenigen Fragen, welche uns das Leben als Individuen stellt -- die Menschen sind bis zu ihrem letzten Atemzug Werdende, ein Potenzial, nicht etwas endgültig Definierbares, Abgeschlossenes: Dieser Umstand entzieht die Menschen jeder Verdinglichung und der völligen Berechenbarkeit. Und diese wiederum verweisen auf die Unersetzlichkeit jedes Individuums. (Sie führt zurück auf die allen Menschen offene Dimension des Geistes.)

Der Respekt vor der Persönlichkeit manifestiert sich in Frankls Ansatz auch darin, dass den Menschen Sinn nicht verordnet werden kann -- der Sinnanruf ist in jeder Situation für jedes Individuum ein anderer, das heisst jedes Individuum muss den spezifischen Sinn für sich selber finden. Insofern ist Sinn eine intrinsische Motivation. Für Unternehmen heisst dies zweierlei: 1. Wer Leistung will, muss Sinn-Angebote, Möglichkeiten der Sinnerfüllung schaffen. 2. Motivation durch Sinn entzieht sich dem Arsenal manipulativer Motivationsmassnahmen zur Leistungssteigerung, wie sie zum Beispiel hinter materiellen Belohnungsinstrumenten stehen.

Der menschliche Geist -- Ressource sui generis

Kommen wir zur zweiten Fragestellung: Wie wirken sich Freiheit, Verantwortung und Respekt vor der Persönlichkeit der Menschen ökonomisch aus -- dies im Vergleich zum utilitaristischen Ansatz? Bei der Beantwortung dieser Frage soll wiederum auf das Konzept Frankls zurückgegriffen werden.

Soziale Gebilde differieren hinsichtlich ihrer Ordnung, ihrer Struktur und Funktionalität ganz erheblich, je nachdem, welches Menschenbild ihnen zugrunde gelegt wird: Unter dem Eindruck der Gräueltaten des Dreissigjährigen Krieges vermochte Thomas Hobbes in den Menschen nichts mehr anderes zu sehen als Wölfe unter Wölfen. Unter dieser Voraussetzung erschien eine Ordnung, in der die Individuen ihre Souveränität an eine staatliche Allmacht abtreten, plausibel und legitim.

Adam Smith sah in den Menschen nicht nur wölfische Triebe am Werk, sondern auch die Fähigkeit zur Empathie und das Gewissen. Beides wirkt den "selfish passions" der Menschen entgegen. Von da aus kam Adam Smith zu einem viel freiheitlicheren Konzept von Staat und Wirtschaft als noch Thomas Hobbes.

Ebenso wird ein Unternehmen ganz anders organisiert und strukturiert und von ganz anderer ökonomischer Leistungsfähigkeit sein, wenn ihm das Menschenbild des humanistischen Liberalismus oder dasjenige des Utilitarismus zugrunde liegt.

Das utilitaristische Bild des Menschen ist reduktionistisch und deterministisch: Die Dimension des Sinns unseres Tuns tritt nicht auf, für den utilitaristischen homo oeconomicus gibt es keinen Sinn, keinen Willen zum Sinn, keine Motivation durch die Einsicht in die Sinnhaftigkeit seines Tuns; dieser homo oeconomicus ist nicht weltoffen, sondern im Gegenteil völlig unfähig, über sich selber hinaus zu schauen, er dreht sich nur immer um sich selber, ist gewissermassen Sklave seines Strebens nach dem persönlichen Glück und dem höchsten persönlichen Nutzen. Er lebt in der Welt der Zweckrationalität, diejenige der Wertrationalität bleibt ihm im Gegensatz zum Menschen, wie er im humanistischen Liberalismus gesehen wird, verschlossen, er lebt allein in einer Welt der Kausalitäten, denen er unterworfen ist. Deshalb sind ihm auch Freiheit und Verantwortung fremd.

Auf sich selber zurückgeworfen ist er unfähig zur Empathie und aus diesem Grunde unfähig zu verstehendem Nachvollziehen, und wo keine Empathie am Werk ist, können auch keine reziproken Beziehungen entstehen -- es gibt nur das Aufeinanderprallen eigennütziger Individuen (solchen Unternehmen bleibt z.B. echte Kundennähe verwehrt). Reziprozität ist die Voraussetzung für stabil-dynamische Beziehungen; sie erlauben es einem offenen System -- einer Gesellschaft, einer Unternehmung oder einer andern Institution -- sich aus sich selber heraus immer wieder neuen Bedingungen anzupassen.

Und wo die geistige Dimension des Menschen, sein Wille zum Sinn und seine Offenheit der Welt gegenüber nicht auftreten, gibt es auch keinen schöpferischen Willen, der nach Möglichkeiten der Entfaltung sucht. Dies ist nicht nur kulturell, sondern auch ökonomisch von besonderem Belang: Wenn wir volkswirtschaftlich von einer "natürlichen" Wachstumsrate von ca. 5 Prozent p.a. ausgehen, hat dies sehr viel mit der menschlichen Kreativität und Innovationskraft zu tun: Sie ist eine unerschöpfliche, die nachhaltigste Ressource wirtschaftlichen Wachstums!

Um nur einige Hinweise darauf zu vermitteln, welche organisatorischen, strukturellen und letztlich ökonomischen Auswirkungen es für eine Unternehmung hat, ob sie sich vom Menschenbild des Utilitarismus oder demjenigen des humanistischen Liberalismus -
- Freiheit, (Selbst-)Verantwortung, Respekt vor der Würde der Persönlichkeit -- leiten

lässt, soll nachfolgend anhand verschiedener Facetten einer Unternehmung kurz illustriert werden (nach Jim Clemmer).

<i>Utilitaristischer homo oeconomicus</i>	<i>Menschenbild des humanistischen Liberalismus (Röpke / Frankl)</i>
<p>Orientierung nach innen, an den Bedürfnissen der Unternehmung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produkte und Dienstleistungen werden auf den Markt geworfen. • Das Management und sein Beraterstab "wissen es am besten". • Erfolgskontrollen (betriebswirtschaftliche Kennziffern) folgen top down und sind auf eine maximale interne Kontrolle ausgerichtet. • Unternehmung als Risikofaktor für Gesellschaft und Umwelt; Misstrauen. 	<p>Orientierung nach aussen, an den Kunden</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produkte und Dienstleistungen werden durch das Unternehmen hindurch und aus dem Unternehmen heraus-"gezogen". • Naives Hinhören macht offen für sich ändernde Kundenbedürfnisse. • Rigorose Erfolgskontrollen beruhen darauf, welchen Wert die Kunden den Produkten und Dienstleistungen zumessen. • Wahrnehmung der Verantwortung gegenüber der Gesellschaft bringen Reputation und Wohlwollen, das heisst Verständnis für die Anliegen der Unternehmung (Bewilligungen, Konzessionen der Gewerkschaften, Attraktivität für hochqualifizierte Arbeitskräfte etc.).

Ausrichtung auf das Management	Einbezug des ganzen Unternehmens
<ul style="list-style-type: none"> • Die Bedürfnisse der Manager kommen zuerst, Befehls- und Kontrollhierarchie • Die Mitarbeitenden stehen im Dienste des Managements. • Information wird durch das Management monopolisiert. 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Manager werden "dienende" Führungskräfte einer team-basierten Organisation. • Die Mitarbeitenden dienen internen und externen Kunden. • Information/Wissen wird durch das ganze Unternehmen verbreitet.

Aus dieser Gegenüberstellung geht hervor: Unternehmen auf dem Fundament des humanistischen Liberalismus sind in hohem Masse fit, flexibel, schnell, reagibel, fokussiert (Bündelung der Kräfte), dynamisch-stabil und kundenorientiert. Solche Unternehmungen sind im doppelten Sinne "fit": Sie sind zum einen in einer ausgezeichneten "physischen" Verfassung und in diesem Sinne "fit", zum andern sind sie im Sinne des englischen Verbs "to fit" hinsichtlich der sich dauernd verändernden Umwelt hoch anpassungsfähig, dass heisst: evolutionär-entwicklungsfähig. Aus diesem Grunde verfügen sie nicht nur über enge Kundenbeziehungen, sondern wachsen in das "Mycel", in das Netzwerk der gesellschaftlichen Bezüge und Verflechtungen hinein. Sie werden ein Teil der Gesellschaft und deswegen immer unverzichtbarer.

Ein Beispiel, welches für sich spricht, ist Sulzer. Es handelt sich um ein alteingesessenes Unternehmen, welches in der Stadt Winterthur eine wichtige Rolle spielt. Als es Sulzer schlecht ging, erhielten die Aktionäre -- darunter viele Kleinaktionäre aus der Region -- von einer Investoren-Gruppe ein sehr faires Angebot. Die Mehrheit der Aktionäre ging trotzdem nicht darauf ein. Ein viel gehörtes Argument lautete: "Sulzer gehört zu unserer Stadt!" (Mittlerweile ist Sulzer, zu einer echten Perle geworden, in das Portfolio eines

Grossinvestors geraten, jedoch diesmal nicht, um es zu zerschlagen und in Einzelteilen verkaufen, sondern um als Industriebetrieb weiter betrieben zu werden).

Weltoffenheit als Grundlage symbiotischer Beziehungen der Unternehmen mit der Gesellschaft

"Weltoffene Menschen bzw. Mitarbeitende -- weltoffene und verantwortliche Unternehmen!" Erlaubt es die Unternehmenskultur den Mitarbeitenden, ihre dem Menschen inhärente Weltoffenheit zur Wirkung zu bringen, haben wir es mit grosser Wahrscheinlichkeit auch mit weltoffenen Unternehmen zu tun. Das Bewusstsein für das grössere Ganze, in das sie eingebettet sind, öffnet ihnen den Blick für ihre symbiotische Beziehung mit der Gesellschaft und für die Gründe, ihre Verantwortung auch konkret wahrzunehmen. Dies verschafft den entsprechenden Unternehmen zusätzlich zu den oben dargelegten Aspekten der Fitness eine hohe Reputation, viel Sympathie und Wohlwollen gegenüber ihren Anliegen. Der Nutzen der Unternehmen aus dieser Symbiose ist vielfältig. Hier nur ein paar wenige Hinweise:

1. Für die Mitarbeitenden als weltoffene Wesen mit einem Willen zum Sinn "macht es Sinn", in hoch angesehenen, gesellschaftlich nützlichen Unternehmen arbeiten zu können. Dies steigert ihre Motivation und ihre Loyalität -- sie fühlen sich für dieses Unternehmen mit verantwortlich und geben dafür ihr Bestes.
2. Eine hohe Reputation verschafft Unternehmen privilegierten Zugang zum Arbeitsmarkt -- sie können die Besten der Besten auswählen: Gemäss einer intertemporalen Studie des schweizerischen Marktforschungsinstituts d&s (Zürich) massen 1988 19% der schweizerischen Arbeitnehmer dem Ansehen bzw. dem guten Ruf einer Unternehmung Bedeutung zu, 1998 waren es 27% und 2001 bereits 47%.
3. Eine hohe Reputation und das damit verbundene Wohlwollen bei Behörden und in der Öffentlichkeit verschafft Unternehmen leichteren Zugang zu weiteren

Ressourcen, z.B. solchen rechtlicher Art (etwa Baugenehmigungen), zu Ressourcen in der Form von Infrastrukturen, welche die Gemeinwesen bereitstellen, und last but not least ein gutes, konstruktives Einvernehmen zwischen den Sozialpartnern.

4. Solche Unternehmungen haben eine Überlebenschance, wenn es ihnen auch einmal weniger gut geht. Oft ist es eine Investition in die Zukunft, auch in schlechten Zeiten für sie hinzustehen: Werden Unternehmen in der Krise an Investoren verkauft, werden Teile von ihnen meist stillgelegt. Das dabei vernichtete Know how muss später mit grossem Aufwand wieder aufgebaut werden. Wer es noch besitzt, ist wesentlich schneller wieder am Markt als die Wettbewerber.

Ein Beispiel in dieser Richtung zur Illustration: Viele westeuropäische und US-amerikanische Unternehmen haben sich aus Argentinien und aus Russland zurückgezogen, als diese beiden Länder in eine schwere Krise gerieten. Wenige Unternehmen sind geblieben. Sie vermochten ihre Leistungen viel schneller hochzufahren, nachdem die Krisen überwunden waren. Ferner hat es ihnen viel Wohlwollen gebracht, ihre Geschäftspartner in diesen Ländern in der Krise nicht ihrem Schicksal überlassen zu haben: Daran erinnern sich heute viele Kunden und erteilen diesen Unternehmen ihre Aufträge gerade aus diesem Grunde. Die Wahrnehmung der Verantwortung auch in schlechteren Zeiten hat sich für diese Unternehmungen gelohnt: Die Verluste sind längst kompensiert und ihre Marktstellung ist in diesen Ländern besser denn je.

Vor dem Hintergrund dieser Betrachtungen wird nachvollziehbar, weshalb die Summe der Erträge humanistisch-liberal orientierter Unternehmungen in der langen Frist viel höher ist, als diejenigen, welche utilitaristische Unternehmungen mit ihrer kurzfristigen Profitmaximierungs-Perspektive erwirtschaften. Dies ist nicht nur wissenschaftlich gut belegt (vgl. insbesondere Collins/Porras und R. Frank), sondern zeigt sich auch in der Alltagserfahrung. Ein Beispiel sind viele Familienunternehmen: Sie haben oft eine langfristig-unternehmerische Perspektive mit dem Primat bei der Leistung anstelle einer finanzkapitalistischen Orientierung mit ihrem inhärenten Zwang zur kurzfristigen

Maximierung des eigenen Profits. Familienunternehmen sind gerade deshalb überdurchschnittlich ertragsreich und entsprechend ist der Wert ihrer Aktien überdurchschnittlich hoch.

Der utilitaristische Approach ist ökonomisch ineffizient!

Das Konzept des humanistischen Liberalismus ist, wie herzuweisen versucht wurde, aus vielerlei Gründen ökonomisch effektiver und effizienter als das utilitaristische Gegenstück. Dies ist auch empirisch gut belegt: Insbesondere Collins/Porras (Built to Last, 2002), aber auch andere wie R. Frank haben eindrücklich nachgewiesen, dass Unternehmen mit Leistungsprimat in der langen Frist um ein Vielfaches höhere finanzielle Erträge erbringen als Unternehmen, welche als oberstes Ziel eine kurzfristige Profitmaximierung verfolgen.

Freiheit und Selbstverantwortung, der Respekt vor der Persönlichkeit der Menschen im Sinne Röpkes sind zum einen ethische Postulate, zum andern verbinden sie sich mit einem hohen ökonomischen Leistungspotential -- im Interesse der Kunden, der Mitarbeitenden und der Anteilseigner. Beides vermag der Utilitarismus nicht zu leisten. Die ethischen Grundpostulate Röpkes haben nichts von ihrer Aktualität, nichts von ihrer ökonomischen und ethischen Relevanz eingebüsst. Im Rückgriff auf Viktor Frankls Werk lassen sie sich auf eine säkulare Grundlage stellen und in diesem Sinne verallgemeinern.

Literatur:

Anker H., Der Sinn im Ganzen. Bausteine einer praktischen Lebens- und Wirtschaftsethik, Münster, 2004.

Böckmann W., Vom Sinn zum Gewinn. Eine Denkschule für Manager, Wiesbaden, 1990.

Collins J.C., Jerry I. Porras, Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies. New York, 2002 (1994).

Frank Robert H., What Price the Moral High Ground? Ethical Dilemmas in Competitive Environments, Princeton, 2004.

Frankl, Viktor E., Der Wille zum Sinn. Ausgewählte Vorträge über Logotherapie. Bern-Stuttgart-Wien, 1972-1997.

Hüther, G., Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn, Göttingen 2006 (2001).

Malik, F., Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit, Stuttgart / München, 2001/10.

Röpke W., Jenseits von Angebot und Nachfrage, 1958, 5. Auflage, Bern 1979.

© Dr.rer.pol. Heinrich Anker, 2007

E-Mail: anker@pop.agri.ch

- o -

II.)

Buchbesprechung:

Walter Böckmann (1987): Sinnorientierte Führung als Kunst der Motivation, Landsberg: verlag moderne industrie

von Sascha Hübsch

Für die Gretchenfrage aller Manager "Wie motiviert man Mitarbeiter?" adaptierte Böckmann die Logotherapie Viktor Frankls (1905-1997). Dabei gelingt ihm der Brückenschlag zwischen Philosophie und Wirtschaft, zwischen Anthropologie zur Personalführung oder genauer die Übertragung von einem theoretischen Menschenbild in einen praktischen Führungsansatz. Sein generelles Ziel ist eine anwendungsbezogene

Sinn-Problemlösung für Arbeit, also den Sinn und den Wert als Instrumente der Erkenntnis nutzbar zu machen.

Viktor Frankl bestimmt gemäß der klassischen Tier-Mensch-Fragestellung der philosophischen Anthropologie im 20. Jahrhundert ein Unterscheidungskriterium bezüglich des Tieres: den Sinn. Der Sinn als Grundmuster allen Lebens beinhaltet den Wachstumsimpuls, welcher beim Menschen typisch durch Selbstverantwortung und -steuerung gekennzeichnet ist. Dagegen habe das Tier seine Instinkte. Bezogen auf die Arbeit bedeutet dies nun, dass den Menschen Arbeitssituationen nicht gleichermaßen sinnvoll oder sinnlos erscheinen.. Die Individualität des Menschen, oder banal "jeder ist einmalig", bedeutet für ihn, dass sich Persönlichkeit in der Sinn-Suche entfaltet.

Sinn in der Arbeit ergibt sich durch die Erbringung einer Leistung. Dies bezieht sich auf den oft gebrauchten Frankl-Slogan "Sinn-Erfüllung ist Werteverwirklichung". Für die Führung bedeutet dies folglich, dass sie individuell zum Handeln motiviert, indem sie Leistungsbedingungen fördert (situative Führung). Motivation ist stets auf die Bedeutung und den Sinn einer Handlung bezogen und damit von der Selbsteinschätzung des Menschen abhängig, währenddessen Zwecke auf die Sache und nutzenorientiertes Denken bezogen ist. Diese Führung ist situativ gemäß dem Motto "der Mensch ist nicht änderbar, aber die Situation". Als situative Bedingungen ist überall dort Spielraum zu schaffen, wo die technische Bedingtheit keine Grenze setzt. Das individuelle Leistungsstreben basiert auf Freiwilligkeit und selbstgesetzten Normen. Grunderfordernis für die Führenden ist, dass sie ihre Mitarbeiter und ihre Sinnbedürfnisse kennen, um entsprechende herausfordernde Arbeitsbedingungen zu schaffen.

Die auf persönliche Weiterentwicklung und Wachstum bezogene Lebenserklärung Frankls im Konzept von Böckmann stellt sich damit offensichtlich gegen den Taylorismus. Die "Scientific Management" Prinzipien der Trennung von Hand- und Kopfarbeit sowie der Gestaltung der Arbeit unter dem reinen Gesichtspunkt der Effizienz führten bekanntlich zur Stellung des Menschen als "Roboter" oder Zahnrad in einem Unternehmensgetriebe, wo als Motivations-Öl nur das Geld und die Existenzsicherung dienten. Ihr liegt eine kontrollkritische Haltung zu Grunde. Überraschend stellt sich

Böckmann dann jedoch auch noch gegen Maslows Bedürfnishierarchie. Dieser 1954 entwickelte Ansatz der "Humanistischen Psychologie" benennt fünf Bedürfniskategorien und ordnet diese in eine Hierarchie an. Die Erfüllung der Bedürfnisse erfolge nach einer starren Reihenfolge: von den Grundbedürfnissen bis zur Selbstverwirklichung. Obwohl Maslows Ansatz durch das Anstreben der seelischen Gesundheit richtig sei, wäre die Motivierung doch zu einfach möglich. Man müsste als Führungsperson nur die Pyramide abarbeiten. Maslows Ansatz fehle der innere Antrieb der Geführten, der Sinn und die Selbstverantwortung.

Insgesamt stellt das 1987 erschienene Buch eine kompakte und durch viele Beispiele klare und immer noch aktuelle Einführung in das Themengebiet der auf die Logotherapie gestützten Personalmotivation dar. Ihre Aktualität liegt darin, dass trotz der Weiterentwicklung auf dem Gebiet der Motivationstheorien, die Frage nach der "Sonderstellung des Menschen" auch eine philosophische bleibt.

© Sascha Hübsch 2007

E-Mail: Sascha.huebsch@s2000.tu-chemnitz.de

Homepage: <http://www.sascha-huebsch.de>

- o -

III.)

Lebenskunst

von Dr. GERD KÖSTER

Ich lehne die Wundergläubigkeit von simplify Konzepten, der Boomerangs etc. ab. Sie reden immer vom Verbessern und lieben den Komparativ und Superlativ. Sie treten auf wie der Unternehmensberater in der griechischen Idylle. In ihr liegt ein Fischer nach erfolgreichem Fang geruhsam am Strand und schaut aufs Meer, während er von einem

Manager gerügt wird. Er könne noch viel mehr fangen, fleißiger sein, größere Flotten und Betriebe bauen und am Ende seines Lebens, indem er alles kapitalisiere, endlich auf eine Südseeinsel ziehen und sich am Strand ausruhen. Aber, so der Fischer, das täte er doch jetzt auch schon.

Zwischen der Einfachheit des Herzens und dem Mehr als Zauberformel des Glücks steht ein ungemütliches Problem: Es ist die Reduktion in einer komplexen Welt. Wir leben in einer komplexen, schnellen Welt -- und würden sie gerne vereinfachen. Das "Zuviel" abschaffen fällt uns meistens zu spät ein, schon weil wir uns selten von außen betrachten und innehalten. Die Folgen sind bekannt: Herzinfarkt, Magengeschwüre, Ehekrise, Pleite.

Das Frühwarnsystem funktioniert etwas besser im Alltäglichen: Der Kleiderschrank quillt über, das Bücherregal verstopft, das Übergewicht fordert einen neuen Kleiderschrank. Verzicht wird empfohlen, um neue Gelüste wach zu kitzeln: Wie wäre es mit einem Massagegürtel gegen Übergewicht? Diese Doppelmoral führt zu Geld (nächtliche Fernsehwerbung, Coaching Gurus).

Der Appetit auf das Einfache entsteht nach oder auch in Phasen der Üppigkeit, in der Ökonomie wie in der Politik, in der Kunst wie in der Küche: Nach einem 5-Gänge-Menü packt uns die Lust nach Bratkartoffeln. Ein gutes Beispiel für die Tücke des Einfachen. Bratkartoffeln sind leider nicht einfach wirklich gut hinzukriegen. Sie verlangen Geduld, Verzicht auf Wichtigtuerei, Sperenzchen, Authentizität:

Einfach geht schwierig!

Kommen wir also zum Alltag. Den "Alltag" gab es als Begriff vor 1760 gar nicht. Das Alltagsleben schon, unsere Lebensbasis, Voraussetzung für unsere Sozialisation, aber auch Kultivierung. Das war und ist wichtig: In einen Raum leben zu können, der geschützt wird, in dem man spielen kann. Das normale Spiel des Lebens, das zum normalen Ernst wird.

Das Normale verändert sich. Ab 1760 gab es mit der aufkeimenden industriellen Revolution einen weiteren neu definierten Begriff: die neue Zeit. Nicht mehr die Zeit der Natur, die Zeit des Wachsens und Vergehens, der Jahreszeiten, *ob de Werser steit or geit* ist

für das Tun der Menschen entscheidend. Die Zeit wird funktional, will genutzt sein, wird die Mikrojustiz des Lebens, der moralische Maßstab der Gegenwart. Und wie zur Normalität das Anormale gehört, das Heraustreten aus dem Alltag, das Innehalten, das Denken (dass heisst in einer anderen Welt sein, --gefährlich!), findet der Neubegriff der Zeit einen Gegensatz nur im Negativen: Flucht aus der Zeit, Frei-Zeit.

Bis zu einer bestimmten Tabugrenze wird dieses Anormale in die Normalität integriert: Aber dann ist auch Schluss!

Dieses Heraustreten aus dem Alltag und dennoch zur Normalität gehören wird wie die Befriedigung des Harmoniebedürfnisses des Menschen von diesem zuallererst als Glück empfunden. Doch mit der Individualisierung in der Gesellschaft des 18. Jahrhunderts wird gerade das Harmoniebedürfnis gestört.

Es ist kein Zufall, dass in der Literatur wie in der Philosophie die Dialektik als Streitkultur und als Entwicklungsgesetz und Entwicklungsgedanke der Antike wiederentdeckt und weiterentwickelt wird. Der Glücksbegriff erlebt eine vergleichbare Veränderung.

Das schöne Leben meint nicht das moderne konsumtive Glück, das von der Spirale des Verbrauchs und des Verschleißes nicht nur der Güter, sondern auch der Beziehungen lebt. Wenn, dann ist an das Glücksverständnis der antiken, klassischen Philosophie anzuknüpfen:

- An die "Eudaimonia" von Aristoteles (384 – 322 v.Ch.), das Erfüllungsglück einer Strebensethik. Nicht: Du hast Glück, sondern: Du hast maßvoll und damit glücklich zu leben. Das ist sein Postulat.
- An die "Eudaimonia" der Epikureer (Epikur, 341 – 271 v.Ch.), die Aufforderung zum lustvollen Leben, mit dem Ziel, Seelenruhe zu erfahren. Der Todesgedanke wird ausgeschlossen, denn er könnte beunruhigen.
- Anders die "Beatitudo" der Stoiker (Seneca, 1.Jhdt n.Ch.), die erstmals den Tod mitdachten, die Überwindung der Leidenschaften forderten, um mit Wissen und

Einsicht im Einklang mit der Natur zu leben. Schon hier wurden auch die ersten Techniken und Übungen für die Veränderung und Verbesserung des Lebens entwickelt (aus sich heraustreten, Leitmotive wiederholen, Tagebuch schreiben etc.).

Wilhelm Schmid, zeitgenössischer Philosoph aus Berlin, geht jedoch noch etwas weiter, wenn er fordert, wir sollten offen sein für das typische Glück, den göttlichen Zufall, den Augenblick, für den wir im fraglichen Moment bereit sein sollen.

Bis ins späte 18. Jahrhundert drückt der Glücksbegriff das gute wie das schlechte Geschick aus. Erst zu dieser Zeit entsteht der Begriff des "Unglücks". In der Gegenwart knüpft W. Schmid, in Anlehnung an die Antike daran an. Zur Lebenskunst gehört für ihn nicht nur die Aufhebung von Sorge, die Heiterkeit, sondern auch das Leben mit der Sorge, die Melancholie. Schon in diesem Sinne sind Schmerzen und Tod Bedingungen des Glücks. Ein grenzenloses wie nur heiteres Leben ist nicht glücklich, sondern eher langweilig.

Wir geraten unter Druck. Zumal in der Aufklärung der Mensch erstmals Täter und Opfer seiner Handlungen ist, er wird -- nach dem Mittelalter vom Objekt -- erstmals seit der Antike wieder zum Subjekt seines Schicksals.

Die Harmonie, die wir doch so sehr anstreben, ist nicht allein von objektiv-weltlichen oder auch jenseitigen spirituellen Faktoren abhängig, sondern auch von -- in dieser Reihenfolge -- Lust, Empfinden, Wissen und Erkenntnis. Das christliche Mittelalter wird auch hier verabschiedet.

Doch Glück erlebt nicht schon notwendig der, der das Glücksziel erreicht. Hier wie wohl nirgends sonst gilt der Spruch: "Der Weg ist das Ziel". Zudem: Wenn wir das Glück erleben, ist es dann nicht schon fort? Kann man es nicht nur nachträglich oder hoffend genießen?

Wir erleben das Glück auch beim Spiel und bei der Arbeit, die verbunden sind durch das Fairplay und die Anerkennung der Anerkennungswürdigkeit und Anerkennungsbedürftigkeit des Anderen. Zudem ist das lustvolle Spielen immer wieder eine rekursive Gebrauchsanweisung: Wir entdecken, wie weit wir zu weit gehen dürfen

(Beispiel: jemanden umarmen). Das ist der Takt. Dieser wiederum ist Bestandteil des rechten Lebensmaßes, das bei jedem anders aussieht. Der Schlagzeuger darf nicht zu laut und nicht zu leise spielen. Laut oder leise, das geht schon, das ist sein Maß.

Ist es nun kontrollierte Emotion? Ist es kalkulierte Eruption? Das Maß des Glücks kann nicht normiert werden. Die umfassendere Lebenskunst ebenso wenig. Die klassischen Philosophen der Antike haben den Begriff "Lebenskunst" geprägt: Das Leben meistern, gestalten, führen. Das ist für sie Philosophie.

Lebenskunst widerfährt jedem, der im Lauf der Alltagszeit innehält, nach- und vordenkt und sich so in eine andere Welt begibt, philosophiert.

Damit beginnt die Arbeit an der eigenen Autonomie: Die eigene Existenz von außen, oben, mit fremden Augen sehen, wie es Marc Aurel, der Stoiker, ausdrückte. Dann ist es uns möglich, ein schönes Leben zu führen, nicht leicht und sorglos, nicht konsumtiv, sondern erfüllt und bejahenswert.

Dieses will ich jetzt in 5 Gedanken zur Lebenskunst zusammenfassen: Oder einfache Antwortvorschläge zur Frage geben, wozu, warum und wie ich meine Zeit gestalte [1].

1. Selbstmächtigkeit

Die selbst reflektierte Lebenskunst kontrolliert die eigene Machtausübung und deren maßvollen Einsatz. Extreme Gefühle und Bedürfnisse stehen dem bewussten Leben entgegen. Zudem ist auf die Umkehrbarkeit der Machtausübung zu achten. Mit der Selbstmächtigkeit geht eine Selbstverantwortlichkeit einher. Leben Sie keine exzessive, sondern asketische Macht: Es gilt noch, Macht über den eigenen Machttrieb zu haben.

2. Gestaltung der Existenz

Geben Sie gemäß der eigenen Wahl Ihrem Leben Stil und Form und verwirklichen Sie eine Existenz des Maßes (Produktionsästhetik). Gestalten Sie die äußerliche Darstellung Ihrer Existenz, denn davon hängt die Fremdwahrnehmung und

Fremdbeurteilung ab (Rezeptionsästhetik).

3. Akt der Wahl

Sie können nicht immer frei wählen, aber im Bereich dessen, was hinzunehmen ist, können Sie die Wahl treffen über dessen Gebrauch oder über die Art und Weise, damit umzugehen (Konzentrationslager). Die Ästhetik der Existenz wird zur Selbstgesetzgebung: Der Mensch begründet sein Sollen selbst.

4. Sensibilität und Urteilskraft

Sinne und Sinnlichkeit sind in ihrer ganzen barocken Fülle zu entfalten, sie sind geradezu systematisch auszuarbeiten: Denn das ist die Voraussetzung für die Ausbildung der Sensibilität allen und allem gegenüber.

5. Realisierung von Schönheit

Schönheit ist das, was in Ihren Augen und in den Augen Anderer als bejahenswert erscheint. Dabei ist bejahenswert im klassischen Sinne des Glücks "Positives" wie "Negatives". Der Tod ist bedeutsam für die Schönheit. Gerade die Kürze des Lebens führt zu der Sehnsucht, es voll bejahen zu können (Montaigne). Aus diesem ergibt sich der existenzielle Imperativ: Gestalten Sie Ihr Leben so, dass es bejahenswert ist. Bejahen Sie Ihre Lebensführung? Ja oder Nein? Bei einem "Nein": Ändern Sie Ihr Leben.

Auch politisch ist das Argument zu wenden. Gesellschaftliche Verhältnisse können so geändert werden, dass sie bejahenswerter werden und die im Gegenzug eine bejahenswertere Existenz ermöglichen. Ohne Bejahenswertes gibt es keine Erotik der Existenz und kein erotisches Verhältnis zur Arbeit an Veränderungen.

Noch einmal: Lebenskunst heißt "sich ein schönes Leben machen", im Sinne von: "Das Leben bejahenswerter zu machen, und hierzu eine Arbeit an sich selbst, am eigenen Leben, am Leben mit anderen und an den Verhältnissen, die dieses Leben bedingen, zu leisten.

Dieses Leben besteht nicht nur aus Glücksmomenten. Widersprüche und Schwierigkeiten sind sogar zu suchen. In der Bedrängnis leuchtet das Schöne.

*"Warum bin ich vergänglich, o Zeus?" so fragte die Schönheit.
"Macht' ich doch", sagte der Gott, "nur das Vergängliche schön."
Und die Liebe, die Blumen, der Tau und die Jugend vernahmen's;
alle gingen sie weg, weinend, von Zeus' Thron.*

(Goethe, 1749-1832)

[1] vgl. W. Schmid: Schönes Leben?, Suhrkamp Verlag, S.180

© Dr. Gerd Köster, 2007

E-Mail: info@alto-lc.de

Homepage: alto Life-Consulting <http://www.alto-lc.de>

- 0 -

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

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

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

Deutsche Redaktion:

Ute Sommer, Kleine Schmieh 32, 61440 Oberursel, Germany

Telefon: +49 (0) 173 6535309, E-Mail : 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

- 0 -