

Ausgabe 17, Oktober 2008

Inhalt

Vorwort

„Philosophie ist mehr als leerlaufender Scharfsinn“

P&W-Interview mit **Dr. KLAUS-JÜRGEN GRÜN**, Universität Frankfurt am Main

Philosophische Sichtweisen der Arbeit und ihre Beiträge zum heutigen Arbeitsverständnis

Ein Beitrag von **Dr. WERNER KEPPLER**

Vergiss den Erfolg, dann kommt er von selbst!

Ein Essay zum Thema „Sinn – Glück – Erfolg“ von **Dr.rer.pol. HEINRICH ANKER**

Impressum

Vorwort

Finanzkrise. Wirtschaftskrise? Vertrauenskrise! - Die Illusion einer risikolosen Kapitalsicherung ist geplatzt und der schmerzhaften Ernüchterung über das Scheitern des einst glamourösen, von scheinbar ewig erfolgreichen Strahlern gesteuerten Finanzsystems, gewichen. Das Volksvertrauen in die Bankerelite ist abgrundtief erschüttert. Allgemeines Köpfeschütteln und Ratlosigkeit: Wie konnte es

Philosophie & Wirtschaft, Ausgabe 17, Oktober 2008

soweit kommen, dass Bankenvorstände als notleidende Bittsteller bei Staat und Bund anklopfen?

Erklärungsversuche. Geld war in Zeit zwischen 2002 bis 2007 durchgängig billig zu haben auf dem internationalen Finanzmarkt. Zinssätze für Geldgeschäfte waren in der global vernetzten Bankwelt nahezu 0. Der Glaube an den stetig steigenden, ungehemmten Konsum war ungebrochen, die Illusion der „Unfallfreiheit“ allgegenwärtig. Die Kommissionen der kurzfristig erfolgsorientierten Anlageberater erklimmten immer neue Höhen, während die Eigenkapitalquoten der Banken in einer suggerierten risikofreien Welt des Geldes immer weiter gesenkt wurden. Die „Gratis-Geld-Bonanza“ bei schwindelerregenden Salären der Akteure, die ungestört neue, aber stetig intransparentere Finanzprodukte kreierten, bedingte ein überdimensioniertes Finanzsystem, das in einem ethischen Vakuum trudelt. Bankenzusammenschlüsse auf internationalem Parkett und die so entstandenen Konglomerate verkünden im Bewusstsein des Nichtvorhandenseins eines Konkursrechts für Banken quasi lautlos, was sie von sich „denken“: „Too big to fail!“ So jedenfalls beschrieb der Privatbankier Dr. Konrad Hummler anlässlich seines Vortrags zum Thema „Finanz und Ethik“ beim Institut für Philosophie und Ethik in Zürich, Ursachen, Treiben und Folgen in dieser Tragödie [1].

Wenn sich der Bericht einer Bankenkommission über die real getätigten Subprime-Geschäfte der UBS wie ein fiktiver Wirtschaftskrimi mit Potenzial zum Bestseller liest [2], wenn sich die so lange vorgegaukelte Erfolgswelt der Banken als bloße Scheinrationalität entpuppt, wenn Gewinne privatisiert, aber Verluste sozialisiert werden, dann stellt sich einmal mehr die Frage nach Grundlagen und Prinzipien wirtschaftlichen Handelns. Clemens Börsig, Vorsitzender des Aufsichtsrats der Deutschen Bank, sah das vor gut einem Jahr so: „...Unmittelbar handlungsleitendes Motiv und Geschäftsgrundlage der Marktwirtschaft ist das Eigeninteresse. Ethische Rechtfertigung erfahren Eigeninteresse und Marktwirtschaft durch die höhere sozioökonomische Produktivität für das Ganze...“[3] Demnach haben Bankenvorstände und -manager korrekt gehandelt? Wirtschaftliches Handeln legitimiert somit jegliches Handeln, solange es sich im gesetzlichen Rahmen bewegt? Aber wie steht es um Vertrauen und Verantwortung?

Die Unmöglichkeit von Nicht-Insidern die Komplexität der Bankgeschäfte zu verstehen wurde mit Vertrauen in die bisher vornehmlich als seriös angesehenen Banken und deren Führung kompensiert. Folgen wir Clemens Börsigs Logik, dann haben die Anleger, die teilweise existenzbedrohende Verluste erlitten haben, schlichtweg Pech gehabt und müssen sich mit einem sozioökonomischen Benefit in einem fiktiven größeren Ganzen trösten? Ist es demnach legitim, Andere nicht als soziale Wesen, mit denen man in gleichberechtigte Interaktion tritt, wahrzunehmen, sondern zum Zwecke des eigenen Handelns (Profitmaximierung, Machterhalt, Gier, Status, etc.) zu instrumentalisieren?

Wohl kaum. Neben dem aufkeimenden Volkszorn und Ruf nach Gerechtigkeit haben Vertrauensverlust und das kollektive Schweigen wie fehlende Interesse an Aufarbeitung, Schadensbegrenzung und Übernahme von Verantwortung seitens der global agierenden Bankerelite wiederum handfeste ökonomische Konsequenzen, wie wir es in diesen Tagen in einer nie erlebten Dimension beobachten müssen. Je tiefer sich also gefühlte, menschliche Abgründe in den Führungsetagen auftun desto konkreter scheinen die negativen wirtschaftlichen Folgen zu sein. Ist das nicht der letztendliche Beweis, dass die reine Ökonomie nicht funktioniert, dass es ohne Ethik keinen langfristigen wirtschaftlichen Erfolg gibt und „soft skills“ wie Vertrauen, Respekt und Verantwortung sehr wohl auch Grundlagen von erfolgreichem, wirtschaftlichen Handeln sind?

Unbestritten kann die Philosophie an dieser Stelle weder mit wirksamen Konzepten noch mit einem ausgeklügelten Krisenmanagement aufwarten. Aber sie kann neben der Auseinandersetzung mit den offensichtlich immer drängender werdenden ethischen Fragen in der Wirtschaft, aufklären und wesentlich dazu beitragen, Gegebenheiten und Zusammenhänge offenzulegen und in einen größeren Kontext zu heben. Genau das tun wir in dieser Ausgabe von Philosophie und Wirtschaft: In einem Interview stellen wir den Philosophen Dr. Klaus-Jürgen Grün vor, der Seminare für Führungskräfte anbietet und ein bekannter Kritiker der akademischen Philosophie ist, gefolgt von zwei bemerkenswerten Artikeln: Dr. Werner Keppler schreibt über verschiedene philosophische Sichtweisen von „Arbeit“ und Dr. Heinrich Anker lässt die Bedeutung von „Glück und Erfolg“ in einem ungewohnten Licht erscheinen. Beide Beiträge zeichnen sich besonders durch ihre Darstellung der vielen über den rein ökonomischen Aspekt hinausgehenden Facetten des

Philosophie & Wirtschaft, Ausgabe 17, Oktober 2008

Selbstverständnisses der modernen, arbeitenden Menschen aus – Pflichtlektüre für Banker!

[1] www.ipe-zuerich.ch

[2] www.ebk.ch/d/publik/medienmit/20081016/ubs-subprime-bericht-ebk-d.pdf

[3] Clemens Börsig „ Verantwortung in der Wirtschaft“, FAZ vom 15.9.2007

Wir wünschen eine inspirierende Lektüre.

Ihre Ute Sommer

Redaktion Philosophie & Wirtschaft

ute.sommer@philosophieundwirtschaft.de

„Philosophie ist mehr als leerlaufender Scharfsinn“

P&W-Interview mit **Dr. KLAUS-JÜRGEN GRÜN**, Universität Frankfurt am Main

? P&W: Chemische Industrie, in der Sie eine Ausbildung zum Chemielaboranten gemacht haben, und Philosophie scheinen „mental“ ziemlich weit voneinander entfernt zu sein. Wie sind Sie zur Philosophie gekommen? Was war der Grund für



Sie, gerade dieses Fach zu studieren?! Grün: Zunächst wollte ich ein naturwissenschaftliches Fach studieren. Aber in den 80er Jahren entfaltete sich in Deutschland eine eigentümliche Naturbewegtheit, so dass ich plötzlich den Eindruck bekam, dass Naturwissenschaft gar nichts mit Natur zu tun hat. Zudem begeisterten mich naturphilosophische Themen von der Atomtheorie Demokrits bis zur Farbenlehre Goethes. Von hier aus eröffnete sich ein Blick auf die materialistische Philosophie.

Philosophie & Wirtschaft, Ausgabe 17, Oktober 2008

? P&W: Sie haben an der Johann Wolfgang-Goethe-Universität in Frankfurt am Main studiert. Die dortige Philosophie zeichnet sich durch eine große Tradition in der Sozialphilosophie und eine starke Verbindung zur Soziologie aus. Hat diese Richtung auch Einfluss auf Ihre philosophische Arbeit genommen? Oder genereller gefragt: Welche Philosophen haben Sie besonders beeindruckt oder beeinflusst?

! Grün: An der Frankfurter Philosophie habe ich mit Begeisterung den Materialismus Alfred Schmidts studiert, aber auch die leidenschaftlichen Vorlesungen Karl Otto Apels über Ethik gehört. Die Schule und die Schüler im Umkreis der Soziologie eines Habermas haben mich wenig berührt. Da bildeten sich Kreise von Leuten, die vollkommen andere Interessen hatten, eine eigene Sprache pflegten und mit Wortfetischen Eindruck zu machen verstanden. Mit meinem Ziel, Philosophie in der Welt zwischen Universität und Öffentlichkeit anzusiedeln, war das wenig vereinbar. Die Hauptströmungen dieser Schule erlebte ich auch als eine vollkommene Abkehr von den materialistischen und unakademischen Errungenschaften der früheren Frankfurter Schule. Von dort habe ich einen innigen Bezug zur Praxis in meine Ausbildung aufgenommen. Herbert Marcuses These von der „falschen Konkretheit“ analytischer Philosophie schien mir die richtige Kritik an den sich stets weiter verselbstständigenden philosophischen Lehren zu sein, die in dem Maße, wie sie keinen Einfluss auf die Öffentlichkeit mehr gewinnen konnten, den Rückzug in die begriffliche Innerlichkeit angetreten hatte. Auch Adornos Kritik am Positivismus in der „Dialektik der Aufklärung“ schien mir hervorragend ausdehnbar auf die Analytiker und Geistphilosophen: „...und die jüngste Logik denunziert die geprägten Worte der Sprache als falsche Münzen, die man besser durch neutrale Spielmarken ersetzt“. Aus der Frankfurter Schule nehme ich in meine heutige philosophische Arbeit den Grundsatz mit, dass Philosophie wesentlich Ideologiekritik ist. Ideologie ist falsches Wissen. Ideologen sind solche Menschen, die am falschen Wissen festhalten, um ihre Lebenssituation nicht verändern zu müssen.

? P&W: Sie haben über die „Philosophie der Freimaurerei“ ein Buch geschrieben. Welche Beziehungen bestehen zwischen der traditionellen Philosophie und den Ideen der Freimaurer?

! Grün: In der Freimaurerei lebt der gerade erwähnte Begriff der Praxis weiter. Mich interessiert an dieser aus der Aufklärung entstandenen Denk- und Lebenshaltung das Potenzial, den Menschen nicht von der Theorie her zu begreifen, sondern von der Praxis. Was wir Menschen von uns denken und uns gegenseitig mit rationalem Anspruch versichern, ist nicht viel mehr als die nachträgliche Rechtfertigung einer aus Lebenspraxis gewonnenen Selbstverständlichkeit. In der Freimaurerei existiert ein Begriff von Ethik und Humanität, der nicht aus Lehren der Philosophen, Priester oder Theologen stammt, sondern aus der erlebten Praxis. Freimaurer sagen sich: Wenn ich den Wert des anderen Menschen schätzen will, dann muss ich mit ihm in einen lebendigen Austausch treten. Getragen wird das freimaurerische Bild des Menschen von den epikureischen Gedanken, dass wir keine Angst haben sollten – nicht vor dem Tod und den Toten, nicht vor Teufeln, Göttern und Höllen. Freimaurerische Praxis bildet den Menschen so, dass er sein Handeln nicht aus der Angst vor der Strafe eines Gottes oder aus anderen Autoritäten motiviert, sondern aus der Einsicht, dass wir Menschen das von anderen Menschen erfahrene Leid als besonders schmerzlich empfinden, weil wir glauben, es sei vermeidbar gewesen. Die Metapher einer Weltbruderkette symbolisiert diesen Anspruch.

? P&W: Sie gelten als Kritiker der akademischen Philosophie. 2001 sind Sie aus deren „Elfenbeinturm“ herausgetreten und haben das Philosophische Kolleg für Führungskräfte gegründet. Was waren Ihre Beweggründe?

! Grün: Ich bin noch immer fest davon überzeugt, dass Philosophie zu schade ist, um sie allein in den Händen von Philosophieprofessoren zu belassen. Philosophie verkommt zu einer Zwangsneurose, wenn sie nur dazu da ist, einem ausgewählten Kreis von Experten eine Plattform zu bieten, in der sie sich gegenseitig übertreffen können in der genauen und übergenaue Ausweitung eines Denkinhaltes. Wer sich nur im Innenraum des Denkens bewegt, bildet Vorstellungen aus, die eine eigentümliche Festigkeit gewinnen und jeden Angriff, der sie auflösen könnte, abwehrt. Leider glauben viele Philosophen, dass diese Festigkeit ein Kriterium von Wahrheit sei. Sobald Philosophie aber hauptsächlich damit beschäftigt ist, sich selbst zu erhalten, ist sie nichts anderes als ein in sich leerlaufender Scharfsinn. Philosophie benötigt das Leben, um sich an ihm zu reiben. Sie muss sich insbesondere mit denjenigen Fragen beschäftigen, die sie als ihr gegenüber

Philosophie & Wirtschaft, Ausgabe 17, Oktober 2008

feindselig gesinnten versteht. Ideologiekritik bedeutet ja auch, dass Philosophie sich über ihr eigenes falsches Denken aufklären kann.

? P&W: Was kann die Philosophie Managern und Führungskräften bieten? Welches Wissen, welche Kompetenzen, welche Methoden, welche Werte und Sichtweisen kann die Philosophie in die Führungskultur von Unternehmen einbringen?

! Grün: Je länger ich mich mit der Vermittlung von Philosophie in der Öffentlichkeit beschäftige, umso länger wird die Liste der Antworten. Da ist zunächst einmal ein interessant zu gestaltender Grundkurs in Logik, der nahezu allen Unternehmern, Managern und Politikern ein wichtiges Hilfsmittel bedeutet. Weiterhin bedeutet die Konzentration auf Philosophie eine Einsicht in die Mechanismen der Denkbewegungen. Aristoteles, Kant und Hegel haben dies mit ihren Kategorienlehren erfassen wollen. Hirnforschung zeigt uns heute detaillierter, dass unser Denken bestimmten Mechanismen folgt, die wir in der Philosophie studieren können, während wir uns gleichzeitig auf einschlägige philosophische Werke konzentrieren. Kategorien des Denkens sind dafür verantwortlich, dass einige von ihnen notwendig andere abwehren – jedoch nicht widerlegen. Von hier aus eröffnen sich nicht nur die weiten Felder der Religion und der Ethik. Aber gerade in Bezug auf Ethik herrscht die Selbstverständlichkeit, in der sich nur wenige aufgefordert fühlen, Rechenschaft abzulegen, auf welchen Grundlagen ihr Verständnis von Ethik beruht. Das Defizit akademischer Lehren schafft den Freiraum für private Schulen der Philosophie. Sie hat es nämlich bislang noch nicht einmal verstanden, Ethik als eine Warnung vor der Moral zu verstehen. Luhmann hatte diesen Gedanken mehrfach geäußert. Aber für Entscheidungsträger in Wirtschaft und Politik ist es unbedingt erforderlich, dass sie ihre Entscheidungen nicht deswegen treffen, weil sie ein moralisches Bedürfnis befriedigen müssen, sondern weil sie Gefahren abwehren sollen. Moralisieren bedeutet leider auch, dass wir unsere ohnehin schlecht ausgebildete Fähigkeit, Gefahren und Risiken präzise einzuschätzen, noch weiter verschlechtern. So ist gerade die Aufklärung über die Bildungs- und Wirkmechanismen von Ethik und Moral ein nicht alleine zu bewältigendes Feld der Ausbildung einer Unternehmens- und Führungskultur. Nur erwähnen will ich das ebenfalls von akademischer Philosophie vernachlässigte Feld der Angst. Wenn ich von der Philosophie als einer Zwangsneurose gesprochen habe, dann ist damit auch gesagt, dass uns Philosophie Angst vermindern kann. Inzwischen bin ich dabei, die

Philosophie & Wirtschaft, Ausgabe 17, Oktober 2008

gewonnenen Erfahrungen zu ordnen und zur Gestaltung von Philosophie als einem berufsqualifizierenden Studium heranzuziehen.

Dr. Klaus-Jürgen Grün, geboren 1957, studierte nach einer Ausbildung in der chemischen Industrie Philosophie, Mathematik und Geschichte an der Goethe-Universität Frankfurt. Promotion und Habilitation folgten. 2001 gründete er das Philosophische Kolleg für Führungskräfte (PhilKoll). Er ist zudem Privatdozent am Institut für Philosophie der Universität Frankfurt am Main. Seit 2003 ist Grün Vizepräsident des Ethikverbands der deutschen Wirtschaft e.V. 2008 hat er ausserdem einen Lehrauftrag an der Universität für Wirtschaftsethik an der Universität in Cluj-Napoca (Ro) übernommen. Hinzu kommen zahlreiche aktive Mitgliedschaften in wissenschaftlichen und humanitären Vereinigungen.

<http://philkoll.de/view.php?v=koepfe>

Philosophische Sichtweisen der Arbeit und ihre Beiträge zum heutigen Arbeitsverständnis

Ein Beitrag von **Dr. WERNER KEPPLER**

Menschen arbeiten. Sie nehmen dafür beträchtliche Mühen und Unannehmlichkeiten in Kauf. Sie verwenden darauf einen wesentlichen Teil ihrer Lebenszeit und organisieren ihren Alltag um die Arbeit herum. Sie sind unglücklich, wenn sie nicht arbeiten können oder dürfen. Und sie arbeiten selbst dann, wenn sie es nicht müssen. Konservative und Linke, Christen und Liberale scheinen darin einig zu sein: Unser Leben ist geprägt durch Arbeit. Warum ist das so? Wieso bedeutet uns Arbeit so viel?

Eine Antwort haben wir schnell parat: Wir arbeiten, weil wir damit unseren Lebensunterhalt verdienen müssen. Wir stellen unsere Arbeitskraft, unsere Fertigkeiten und Fähigkeiten dem Markt zur Verfügung und erhalten dafür eine

Philosophie & Wirtschaft, Ausgabe 17, Oktober 2008

Entlohnung, mit der wir unsere Bedürfnisse befriedigen können. Das ist die schlichte Antwort der Ökonomen.

Zweifellos ist die Sicherung des Lebensunterhalts ein basales Motiv des Arbeitens. Doch eine zweite schlichte Antwort liegt ebenfalls nahe: Wir arbeiten, weil man es von uns erwartet. In westlichen Gesellschaften gehört Arbeit zweifellos zur Norm eines Lebensentwurfs und ist deshalb selbstverständliches Leitbild für Erziehung und Ausbildung. Als Jugendlicher stellen wir uns nicht einmal die Frage, ob wir später arbeiten wollen oder nicht. Waren früher die Zugehörigkeit zu einer gesellschaftlichen Schicht oder die Abstammung maßgebend für den sozialen Status, so entscheiden in einer „Arbeitsgesellschaft“ der Beruf und die wahr-genommene Verantwortung über gesellschaftliche Anerkennung. Das wäre die gleichermaßen einleuchtende Antwort der Soziologen.

So wenig die materielle Selbsterhaltung und die Sozialisation als äußere Gründe des Arbeitens zu bestreiten sind, meinen wir auch ein inneres Verhältnis zur Arbeit zu spüren. Wir vollziehen nicht nur die alltägliche Arbeit, sondern wir versuchen sie daraufhin zu reflektieren, was sie uns gibt und bedeutet. Arbeit löst in uns Gefühle von Freude und Befriedigung oder auch Verzagen und Verdruss aus. Dieser emotionale und motivationale Bezug zur Arbeit scheint intuitiv auf tiefere Bedürfnisse in uns zu verweisen, etwa auf den Wunsch, in der Arbeit Sinn zu finden und uns durch Arbeit selbst zu verwirklichen. Besonders deutlich tritt dieses Bedürfnis nach Arbeit gerade dann zu Tage, wenn es nicht erfüllt wird, wenn uns die Arbeit entzogen ist.

Wenn die Tiefenstrukturen des Verhältnisses von unserem Selbst und Arbeit freigelegt werden sollen, wenn Arbeit als ein Modus des Menschseins erscheint, ist traditionell die Philosophie zu Deutungen und Erklärungen aufgerufen. Doch war das Phänomen „Arbeit“ nie ein zentrales Thema der Philosophie und ist es, so erstaunlich dies angesichts ihres heutigen Stellenwertes ist, bis heute nicht. Einerseits wäre eine so verstandene „Philosophie der Arbeit“ für den Einzelnen äußerst hilfreich, könnte er doch daraus eine Orientierung ableiten, welchen Stellenwert er persönlich der Arbeit in seinem Leben einräumen sollte, welche Arbeitshaltung für ihn angemessen ist und wie eine Balance von Arbeit und Nicht-Arbeit gefunden werden kann. Andererseits hat die Philosophie mit erheblichen, vor

allem begrifflichen Schwierigkeiten zu kämpfen, da weder das Selbst beziehungsweise das Wesen des Menschen noch die Arbeit in ihren unendlich vielen Ausprägungen abschließend definierbar sind. Wir wollen uns hier auf die Fragen beschränken, welche paradigmatischen Antworten in der Philosophiegeschichte und in der Gegenwart zu dem Verhältnis von Selbst und Arbeit gegeben wurden und inwieweit diese geeignet sind, das heutige Arbeitsverständnis zu erklären und hinterfragen.

.

Arbeit in der Philosophiegeschichte

In der griechischen **Antike** galt das, was wir heute Arbeit nennen, als seiner Natur nach sklavisch, weil es nur der Lebensfristung diene, oder es galt als minderwertig, weil es mit Mühsal und Anstrengung verbunden war. Eines freien Mannes, dem Ideal der platonischen und aristotelischen Lehre, der über seine Zeit nach seinem Belieben verfügen kann und sich bevorzugt den Künsten, der Philosophie oder dem öffentlichen Leben widmet, waren solche Tätigkeiten nicht würdig.

Die beherrschenden Werte, die über ein gelingendes und sinnvolles Leben entscheiden, waren nach antikem Verständnis Muße und Freiheit. Nur darin konnte sich der Mensch wahrhaft verwirklichen. Das was man unter Arbeit verstand, nämlich Aufgabe der Eigenständigkeit und ein Leben in Mühsal, Anstrengung und Zwang. Freiheit des Einzelnen wurde deshalb als Befreiung von der Arbeit verstanden. Sich selbst zu finden und sich selbst zu gestalten, war nur außerhalb der Arbeit möglich, wohl wissend, dass dieses Privileg nur einer kleinen Minderheit zustand, welches allerdings harte Arbeit von Sklaven und Banausen voraussetzte. Wenn Ablehnung von Arbeit nur wenigen Individuen möglich ist, kann diese Haltung, auch wenn sie aus noch so „edlen“ Motiven geschieht, nicht zur Grundlage einer Philosophie der Arbeit gemacht werden. Diese muss den Anspruch allgemeiner Bedeutung in dem Sinne haben können, dass die zum Ausdruck kommende Haltung das Wesen aller Menschen repräsentiert. Eine grundsätzliche Ablehnung als Grundhaltung zur Arbeit scheitert daher bereits an den Grundbedingungen, die an eine Philosophie der Arbeit zu stellen sind.

Mühsal und Last blieben als Grundmerkmale zwar erhalten, doch erfuhr die Arbeit in der **jüdisch-christlichen Tradition**, insbesondere in der Schöpfungslehre, eine ungeheure Aufwertung. Sie wurde zur Daseinsbestimmung des Menschen erklärt und im klösterlichen Leben sogar mit dem Gebet gleichgesetzt wurde (ora et labora). Arbeit war Strafe für den Sündenfall und Auftrag Gottes zugleich: „Im Schweiß deines Angesichts sollst du dein Brot essen.“ (Genesis 3,18). Mit der Vertreibung aus dem Paradies wurde Arbeit zum irdischen Schicksal des Menschen, in seiner Ebenbildlichkeit mit dem schöpferischen Gott ist sie dem Menschen als Pflicht auferlegt.

Arbeit hat im christlichen Verständnis bis in die Gegenwart hinein den Status eines Leitbildes für das menschliche Dasein behalten, doch nicht das eines selbst gewählten, sondern in Form einer Vorgabe Gottes. Die Erfüllung dieser Vorgabe wird höher bewertet als die Realisierung innerer Grundbedürfnisse und Wünsche. Die gottgewollte „innerweltliche Askese“ und Pflichterfüllung erhalten nach calvinistisch-puritanischer Auffassung ihren eigentlichen Lohn erst durch das jenseitige Heil. Wenn Arbeit als Strafe und Fluch aufgefasst wird, dann wird indirekt ausgedrückt und gebilligt, dass sie der menschlichen Natur widerspricht. Arbeit wird zum Symbol des Kampfes zwischen der eigentlichen Natur des Menschen und der Erfüllung des Auftrags Gottes. Die christliche Tradition ist auf jeden Fall weit davon entfernt, Arbeit als einen Lebensbereich zu betrachten, in dem sich die innere Natur des Menschen entäußern kann. Der Wunsch nach Verwirklichung seines Selbst, nach Sinnfindung, Lebensfreude oder Genuss mag zwar den Menschen kennzeichnen, doch ist gerade die Arbeit nicht der angemessene Ort für ihre Realisierung.

Durch die christliche Theologie in den Mittelpunkt des Lebens gerückt, wurde Arbeit in der **Aufklärung** dagegen aus völlig neuer Perspektive betrachtet. Nicht etwa ein Wandel der realen Arbeitsverhältnisse hat ein radikales Umdenken ausgelöst, sondern die allgemeine philosophische Aufwertung des Ichs, seiner Vernunft und Freiheit. Arbeit war nicht mehr von Gott aufgegeben, sondern Ausdruck des menschlichen Seins und dessen Verwirklichung in der Welt. Für Kant war Arbeit, mehr als die Muße, eine Quelle menschlicher Selbst- und Lebenserfahrung: „Je mehr wir beschäftigt sind, je mehr fühlen wir, dass wir leben, und desto mehr sind wir uns unseres Lebens bewusst. In der Muße fühlen wir nicht allein, dass uns das Leben so vorbeistreicht, sondern wir fühlen sogar eine Leblosigkeit.“

Für **Hegel** ist Arbeit weit mehr als nur ein Lebensgefühl. Sie ist für ihn das konstitutive Element menschlichen Seins überhaupt und ein Grundgeschehen des Daseins in der Welt. „In der Arbeit kommt es (das Bewusstsein) aber zu sich selbst.“ „...das arbeitende Bewusstsein kommt also hierdurch zur Anschauung des selbstständigen Seins als seiner selbst.“ So wie das Innere, Geistige des Menschen in seiner äußeren Erscheinung sich manifestiert, bildet sich das Innere im Umgang mit der äußeren Welt. Arbeit ist ein herausragendes Medium, das die Entäußerung des Geistigen ermöglicht. „Sprache und Arbeit sind Äußerungen, worin das Individuum nicht mehr an ihm selbst sich behält und besitzt, sondern das Innere ganz außer sich kommen lässt und dasselbe Anderen preisgibt.“ Das Individuum entäußert oder vergegenständlicht sich, indem es seine schöpferischen Kräfte und Fähigkeiten auf den Gegenstand zweckgerichtet anwendet und sich den Gegenstand als Ergebnis eigener Arbeit zuschreibt. Es erkennt sich selbst in dem Gegenstand und sieht sich in seinem Selbstbewusstsein darin bestätigt. Der Mensch muss sich entäußern, um sich selbst zu gewinnen, er ist mithin auf Tätigkeiten angewiesen, und er braucht – ganz im aristotelischen Sinne - Werke, um sich selbst darin zu erscheinen.

Neben den zu bearbeitenden Gegenständen bedürfen das Entstehen und der Wandel des Selbst eines sozialen Kontextes. Jedes selbstbewusste Wesen findet seine Identität in einem anderen selbstbewussten Wesen, das er als anders erkennt und anerkennt und in dem er sein eigenes Anderssein erfährt. Das Selbstbewusstsein bildet sich intersubjektiv „in einer Bewegung des gegenseitigen Anerkennens“ aus, welches den Austausch von Erwartungen, Interaktionen und Verstehensprozesse zwischen Individuen voraussetzt. Zweckgerichtete Tätigkeiten, die sich im ökonomischen Austausch mit anderen vollziehen, fordern und fördern wechselseitige Anerkennung in besonderem Maße. Die Anerkennung des Subjekts ist von der Anerkennung des erzeugten Produkts und dessen Nutzen für andere getragen.

Hegels Leitidee ist nicht die Befreiung von der Arbeit, sondern eine Befreiung durch die Arbeit. Auch wenn sie sich in einem Abhängigkeitsverhältnis vollzieht, enthält sie den Schlüssel zur Aufhebung der Abhängigkeit in sich. Der „Knecht“ löst sich aus den herrschaftlichen Schranken, da er erkennt, dass nur er sich auf das „formierende Tun“ versteht. Er entwickelt ein neues Selbstbewusstsein und befreit

sich von seiner ursprünglichen Knechtsmentalität, während der Herr nichts tuend immer mehr in die Abhängigkeit von der Knechtsarbeit gerät.

Für Hegel ist Arbeit nicht nur Mittel der materiellen Lebenserhaltung und nicht nur Mühe und Plage, sondern ein durch seine Entäußerungsfunktion und sozialen Bedeutung herausgehobener Ort der Identitätsfindung. Ohne Zweifel hat Hegel damit eine bis heute wirksame Erhöhung der Arbeit zu einem für das Selbst sinnstiftenden Element eingeleitet. Doch bleiben seine Gedanken abstrakt. Seine idealistische Konzeption geht nicht über den rein ontologischen Zusammenhang von Selbst und Arbeit hinaus. Mit einiger Berechtigung wirft **Marx** ihm vor, nicht den wirklichen Menschen zum Subjekt zu machen, sondern nur eine Abstraktion des Menschen. Marx greift seine anthropologischen Ideen auf und erhebt Arbeit zu einem „Selbsterzeugungsakt des Menschen“. Doch ihm geht es im Gegensatz zu Hegel um Kritik und konkrete Veränderung der realen Verhältnisse. Hegels Leitidee wird ihm dabei zum Maßstab für die Beurteilung der Arbeitswirklichkeit und zum Fernziel des gesellschaftlichen Wandels.

Mit Blick auf die kapitalistische Produktionsweise und die wachsende Proletarisierung in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts schauend kommt er zu dem Schluss: „In demselben Maße, wie sich die Bourgeoisie, das heißt das Kapital, entwickelt, in demselben Maße entwickelt sich das Proletariat, die Klasse der modernen Arbeiter, die nur so lange leben, als sie Arbeit finden, und die nur so lange Arbeit finden, als ihre Arbeit das Kapital vermehrt. Diese Arbeiter, die sich stückweise verkaufen müssen, sind eine Ware wie jeder andere Handelsartikel und daher gleichmäßig allen Wechselfällen der Konkurrenz, allen Schwankungen des Marktes ausgesetzt.“ Der Kapitalismus, so Marx, „macht die Tätigkeit“, die ja die Realisation des Wesens des Menschen sein sollte, „zum Mittel seiner physischen Existenz“. Die systemimmanente Kluft zwischen Wesen und Wirklichkeit der Arbeit, zwischen Wesen und Existenz des Menschen hat die Entfremdung des Menschen von seinem Produkt, seiner Tätigkeit, von sich selbst und seinen Mitmenschen zur Folge.

Uns geht es hier nicht um seine politökonomische Konzeption, sondern um sein Menschenbild, von dem aus er das Verhältnis zur Arbeit bestimmt. Marx entwickelt die Idee eines „totalen Menschen“, der frei über seine Arbeit entscheidet, das erarbeitete Produkt sich ganzheitlich zurechnen kann und dabei in harmonischer

Gemeinschaft mit anderen lebt. Er zeichnet den „totalen, eigentlichen Menschen der Zukunft“ in einer Perfektion, in welcher der konkrete Mensch sich in seiner Unvollkommenheit degradiert fühlen muss. Folgt man Marx, ist Selbstfindung in und durch Arbeit nur eine Illusion, nicht allein aufgrund der kritisierten privatwirtschaftlichen Verhältnisse, sondern weil es einen idealen Menschen voraussetzt. „Das Reich der Freiheit beginnt in der Tat erst da, wo das Arbeiten, das durch Not und äußere Zweckmäßigkeit bestimmt ist, aufhört; es liegt der Natur der Sache nach jenseits der Sphäre der eigentlichen materiellen Produktion.“

Die **Gegenwartsphilosophie** zeichnet sich nicht durch grundlegend neue Denkfiguren zum Verhältnis von Selbst und Arbeit aus. Ihr Blick richtet sich primär auf die sich wandelnden realen Arbeitsverhältnisse und das Problem der Arbeitslosigkeit. Dabei ist fast stets ein Unbehagen gegenüber der Dominanz des ökonomischen Denkens und Handelns spürbar, dem der Einzelne sein Streben nach Selbstverwirklichung unterzuordnen hat. Kritisiert werden vor allem die zunehmende Spezialisierung und Technisierung (z. B. Gorz), die Individualisierung der Arbeit (z. B. Beck), die Dynamisierung und Flexibilisierung (insbesondere Sennett) sowie ihre Digitalisierung (z. B. Rifkin, Negt). Ohne auf die einzelnen Ansätze im Detail eingehen zu wollen, fällt auf, dass den jeweiligen Kritiken anthropologische Annahmen darüber zugrunde liegen, welche Art von Arbeit dem Menschen wesensgemäß ist - eine kritische Beleuchtung der damit verbundenen Werthaltungen und deren Problematik bleibt allerdings aus.

Folgenreicher als vermeintlich wesensinadäquate Arbeitsbedingungen ist für den Einzelnen der Verlust der Arbeit als Ganzes. Im Entzug der Arbeit wird deren ontologische Bedeutung vollends sichtbar. Es darf angenommen werden, dass die psychische Belastung von Arbeitslosen nicht allein die Auswirkung von materieller Not und gesellschaftlicher Ausgrenzung ist, sondern mit dem Verlust der Arbeit auch und vor allem ein deutlicher Verlust an Identität und Würde einhergeht. Das Gefühl der Nutzlosigkeit, das Arbeitslose befällt, ist letztlich Ausdruck für das unbefriedigte Sinnbedürfnis, sich im Hegelschen Sinne zu entäußern, sich im anderen wieder zu erkennen und damit zu sich selbst finden zu können. Arbeitslosigkeit wird selbst dann, wenn die materielle Lebensbasis erhalten bleibt, nicht als „Befreiung“, sondern als enorme Einschränkung des eigenen Wesens interpretiert.

Es hat vor allem in den 90er Jahren nicht an Versuchen gefehlt, das Dilemma zwischen Werthaltung und Realität dadurch zu lösen, indem das Festhalten am Wert der Arbeit zu einem „mentalen“ Problem erklärt wurde. Der Mensch ist, so die implizite Annahme, eigentlich nicht von der (Erwerbs-)Arbeit her bestimmt, vielmehr ist die Hochschätzung der Arbeit lediglich eine „Erfindung der Moderne“ (Gorz), sie wurde ihm eingeredet, um ihn zu disziplinieren und zu noch höheren Leistungen anzutreiben. „Die ‚Arbeit‘ hat ihre zentrale Rolle im Bewusstsein, im Denken und der Vorstellungskraft aller Menschen zu verlieren, wir müssen lernen, sie mit anderen Augen zu betrachten...“ (Gorz). Wenn Arbeitslosigkeit schon nicht beseitigt werden kann, so sollen wir sie „als Chance auffassen, zu einer Gesellschaft der wirklich Freien zu gelangen“ Da wir angeblich am „Ende der Arbeitsgesellschaft“ angekommen sind, gilt es wieder, sich alternativen Sinnangeboten zuzuwenden, wie etwa der Muße, der Bildung, der Kontemplation, usw.

Die postmaterialistische Strömung, so wohlwollend und Trost spendend sie versucht hat, das Problem der Arbeitslosigkeit zu entdramatisieren, hat keineswegs eine Bewegung hin zu einer „Freizeitgesellschaft“ ausgelöst und ist inzwischen einem eher nüchternen, fast resignierendem Blick auf die reale Arbeitswelt gewichen. Es muss sogar bestritten werden, dass es eine Krise der Arbeitsgesellschaft in den letzten 20 Jahren je gegeben hat. Je bedrohter der Arbeitsplatz ist, desto wertvoller erscheint er und desto mehr wird er zum Wert an sich. Primär ursächlich für das Festhalten am Wert der Arbeit ist nicht, wie behauptet wird, dass die Menschen es verlernt haben, die gewonnene Freiheit sinnvoll zu nutzen. Die Schicksale derer, die von Arbeitslosigkeit betroffen sind, belegen einmal mehr, dass die Menschen (oder der ganz überwiegende Teil) aus einem ursprünglichen Antrieb heraus arbeiten wollen. Die Bedeutung von Arbeit ist daher ungebrochen. Im Gegenteil, es scheint so, dass mehr als je zuvor Zeit und Ressourcen der Arbeit gewidmet werden, ja Arbeit sogar zu einer Lebensform stilisiert wird, in der der Freizeitbereich untergeordnet wird und das Leben ein Leben für die Arbeit wird.

Das philosophisch vermittelte Arbeitsverständnis

Die grobe Skizzierung mag genügen, die wichtigsten philosophischen Sichtweisen zum Phänomen der Arbeit erkennbar werden zu lassen. Auch wenn das jeweilige

philosophische Gesamtkonzept an Wirkung verloren hat, blieben die vermittelten Bilder der Arbeit in ihrem Kern bis in die Gegenwart hinein lebendig und prägen gemeinsam das heutige Verständnis von Arbeit wesentlich mit:

a) Dass Arbeit vor allem Lastcharakter hat, Mühe und Plage bedeutet, bestenfalls als ein notwendiges Übel anzusehen ist. Diese Vorstellung durchzieht die Philosophiegeschichte von der Antike über die christlich geprägte Philosophie des Mittelalters bis hin zur Gegenwart. Nicht nur im täglichen Sprachgebrauch („etwas artet in Arbeit aus“), sondern auch in Positionen von Aristoteles bis hin zu Hannah Arendt wird Arbeit sogar mit Mühe und Last gleichgesetzt. Durch das christliche Erbe wurde Arbeit zu einer „süßen Last“ veredelt, sie weist dem Menschen seinen Platz im Leben zu und verspricht Heil bringende Wirkung.

b) Im Wesentlichen auf Marx geht die Vorstellung zurück, dass eine Selbstentfaltung im „Reich der Notwendigkeiten“, zumindest unter kapitalistischen Rahmenbedingungen, nicht zu erzielen ist. Mögen sich die Produktionsverhältnisse seitdem dramatisch verändert haben, so blieb doch weitgehend das Bild erhalten, dass Arbeit nicht mehr ist als ein Mittel zur Lebenssicherung, welches mit einer Abhängigkeit vom Kapitaleigentümer erkaufte werden muss und demnach mit Entfremdung und Verzicht auf persönliche Freiheiten verbunden ist.

c) Zugleich ist auch die Hegelsche Idee wirksam, nach der Arbeit an sich eine große potenzielle Quelle der Selbstverwirklichung und Anerkennung darstellt. Diese Idee fiel in der bürgerlichen Gesellschaft auf fruchtbaren Boden. Dass Arbeit für das Selbstwertgefühl und für die Sinnfindung im Leben von zentraler Bedeutung sei, hat sich zu einer allgemeinen Norm, ja zu einer Schlüsselkategorie der Moderne entwickelt. Ihre Verinnerlichung erzeugte ein Arbeitsethos, das zur Sicherung der sozialen Ordnung und zur Erhöhung der Produktivität entscheidend beitrug.

In ihrer Gesamtwirkung bedeuten die drei Denkmuster: Anspruch an die Arbeit und Wirklichkeit der Arbeit fallen grundlegend auseinander. Der Mensch unterliegt in seiner Wesensbestimmung und in seiner gesellschaftlichen Rolle zwar dem Schicksal, nach Selbstfindung in der Arbeit zu streben. Doch dieser Idee steht, so die Sichtweise, eine reale Praxis gegenüber, die vor allem Mühe und Abhängigkeit bedeutet. Und je leuchtender der Wert der Arbeit am Horizont skizziert wird, desto

grauer erscheint der Arbeitsalltag. Die Kluft zwischen Wesen und Existenz des arbeitenden Menschen, so wird suggeriert, erscheint unüberbrückbar, weil ein wesensgemäßes Menschsein und Wirtschaften letztendlich als unvereinbar gesehen wird. Im Grunde kann der Mensch in der Arbeit nur unglücklich sein. Diesen Eindruck erwecken gerade zeitgenössische Philosophen und Soziologen wie Gorz, Negt, Sennett, Bröckling und mit Einschränkung auch Beck.

Ist dieses theoretisch vermittelte Bild zutreffend? Fallen die heutigen (negativen) Arbeitsverhältnisse und das zugleich verbreitete (positive) Arbeitsverständnis tatsächlich so weit auseinander, dass eine eigentliche Sinnfindung in der Arbeit nicht gelingen kann? Die Arbeitswirklichkeit zeigt ein davon stark abweichendes Bild: Gemäß den jüngsten Studien in Deutschland sind 77% der Befragten mit ihrer Arbeit im Großen und Ganzen zufrieden, davon sind 37 % sehr bzw. völlig zufrieden. Bei aller Zurückhaltung gegenüber solchen Umfragen – auch intuitiv kommen erhebliche Zweifel darüber auf, ob Sinnfindung und Selbstverwirklichung nur jenseits der Arbeit zu haben sind.

Es drängt sich die Frage auf, was hier schief gelaufen ist. Es ist bezeichnend für die heutige Philosophie, dass die enormen Verbesserungen der Arbeitsbedingungen, die Vielfältigkeit von Arbeitsinhalten und die größeren Handlungsspielräume für den Einzelnen praktisch nicht zur Kenntnis genommen werden. Verstellen falsche Konzepte den Blick auf die Realität? Es scheint in der Tat so, dass die verzerrte und einseitig negative Wahrnehmung der Arbeitswirklichkeit unter anderem die Folge davon ist, dass an traditionellen Denkmustern festgehalten wird, die aus Zeiten überwundener Arbeitswelten stammen, und es an einem Ansatz mangelt, welcher in die Lage versetzt, das Verhältnis des Selbst zur modernen Arbeitswirklichkeit angemessen zu definieren und zu interpretieren.

Ansätze für einen Perspektivenwechsel

Wie kann ein solches Programm aussehen? Hegel hat mit seinem Modell der Selbstentäußerung und Selbstfindung durch das Medium der Arbeit eine ontologische Grundlage geliefert. Auch hat er die beiden Dimensionen der Selbstverwirklichung durch Arbeit herausgestellt, den sachlichen Aspekt der Arbeit an einem Gegenstand

und den sozialen Aspekt durch die Arbeit mit anderen. Ihm ging es darum aufzuzeigen, dass Arbeit ein großes Sinn- und Selbstfindungspotenzial in sich birgt. Jetzt gilt es danach zu fragen, worin die realen Bedingungen bestehen, unter denen dieses Potenzial realisierbar ist.

In der sachlichen Dimension, der Arbeit am Gegenstand, sah Marx in der Arbeitsteilung eine Ursache für entfremdete Arbeit. Demnach ließe nur die ganzheitliche Herstellung und Vermarktung eines materiellen Produkts, vergleichbar mit einer künstlerischen Tätigkeit, eine Selbstfindung zu. Doch für Hegel hing Selbstfindung nicht davon ab, worin sich das Selbst entäußert, sondern was sich von dem Selbst entäußert, das heißt von seinen Fähigkeiten, seinem Wissen und seinen Persönlichkeitsmerkmalen. Unabhängig davon, ob jemand zur Produktion materieller Güter beiträgt, ob er eine Dienstleistung erbringt oder Daten auswertet, geht es darum, in dem Erarbeiteten sich selbst, seine eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten zu erkennen. Wir finden zu uns selbst nicht nur dadurch, dass wir etwas erarbeiten, sondern auch dadurch, dass wir etwas möglichst gut machen. Dieses Sicherkennen und Sichsteigern wird, was für Arbeit kennzeichnend ist, durch die wirtschaftliche Bewertung der Leistung, sei es als Nutzen für die Organisation oder sei es durch den erhaltenen Lohn, unterstützt beziehungsweise erst ermöglicht. Während Marx in der marktbezogenen Leistungsbewertung durch Dritte noch den Ursprung entfremdeter Arbeit sah, stellt sich nun die ökonomische Behandlung der Arbeit als für die Selbstfindung fördernd heraus.

Arbeit versteht sich nicht mehr nur sachlich, sondern zunehmend sozial. Die Identifikation über ein Produkt oder einen Produktbeitrag wird mehr und mehr abgelöst durch die Identifikation mit einer Organisation, einer Gruppe oder Abteilung. Arbeit in Organisationen bietet die Möglichkeit zur Erfüllung grundlegender sozialer Bedürfnisse, insbesondere nach Zugehörigkeit und Eingebundensein. Die Organisation bietet dem Einzelnen einen Schauplatz für seine Qualifikationen und Talente, und sie stellt ihm eine Arena der Interaktion und der persönlichen Positionierung zur Verfügung. Und nicht zuletzt ist sie ein Ort wie kaum ein anderer Lebensbereich, der Anerkennung und Wertschätzung ermöglicht, indem einer Tätigkeit ein wirtschaftlicher Wert beigemessen wird und somit die Anerkennung im Vergleich zum privaten Bereich einen quasi-objektiven Status erhält.

Wenn es gelingt, die Bedeutung der Arbeit in ihren Möglichkeiten und Grenzen der Selbstfindung präziser herauszuarbeiten, wird es auch möglich sein, das Verhältnis von Arbeit und Nicht-Arbeit neu zu bestimmen. Die bisher von der Philosophie bereit gestellten Modelle sind undifferenziert und eher arbeitsfeindlich: Die breite Masse trifft das Los, arbeiten zu müssen, ohne hierin eine Erfüllung zu finden; anzustreben ist jedoch das „Reich der Freiheit“, die Freiheit von der Arbeit, die aber nur wenigen Privilegierten vorbehalten bleibt. Diese „Zwei-Welten-Theorie“ hat sich in der modernen Arbeitswelt längst überholt. Der heutige Bürger – und dazu zählt der finanziell Unabhängige gleichermaßen wie derjenige, der arbeiten muss - ist in aller Regel sowohl in einen Arbeitsprozess und dessen Wechselspiel von Verantwortung, Mühe, Stress, aber auch von Selbstbestätigung und Anerkennung eingebunden, als auch füllt er parallel diverse Rollen in seiner Lebenswelt außerhalb der Arbeit aus. Der moderne Mensch steht vor der Aufgabe, in immer komplexer werdenden Arbeits- und Privatsphären seine persönliche Work-Life-Balance herzustellen – ein Unterfangen, für das die Philosophie durch ihren verstellten Blick auf die Realität bislang kaum Hilfestellung anzubieten vermag.

Eine abschließende kritische Bemerkung kann in diesem Zusammenhang nicht ganz unterdrückt werden: Das Verhältnis von Philosophie und Wirtschaft kann sich nicht darin erschöpfen, dass die Philosophie mit erhobenem Zeigefinger auf die Wirtschaft zeigt. Ihr Wert ist auch daran zu messen, was sie für die (wirtschaftliche) Praxis zu leisten vermag. Gerade wenn es darum geht, die individuelle Bedeutung der Arbeit und ihre gesamthafte Einordnung in das moderne menschliche Dasein auszuloten, ist die Philosophie gefordert.

- 0 -

© Dr. Werner Keppler 2008

E-mail: werner.keppler@web.de

Vergiss den Erfolg, dann kommt er von selbst!

Ein Essay zum Thema Sinn – Glück – Erfolg von **Dr.rer.pol. HEINRICH ANKER**

Sind tatsächlich diejenigen die Erfolgreichsten und Glücklichen, welche ihrem persönlichen Glücks- und Erfolgsstreben alles andere unterordnen? Und ist Erfolg Garant für ein sinnvolles, erfülltes Leben? Dieser Fragestellung wird zunächst auf der Ebene des Individuums nachgegangen. Danach soll kurz die Frage aufgegriffen werden, ob und wie weit diese Erkenntnisse – mutatis mutandis – auch für die Unternehmenswelt Gültigkeit haben könnten.

1. Die Beziehung zwischen Sinn, Glück und Erfolg aus der Sicht des Individuums

Glück: von der Verheissung im Jenseits zur Pflicht im Diesseits

Bei seiner Analyse der Karriere des Begriffs des Glücks kam der französische Philosoph Pascal Bruckner zu folgenden Erkenntnissen: Bis ins Mittelalter war Glück eine Verheissung im Jenseits (zumindest in der christlichen Welt). In der Epoche der Aufklärung ist das Glück zu einem allgemeinen diesseitigen Recht geworden und in der heutigen Zeit zu einer allgemeinen Pflicht:: Wer unglücklich ist, ist ein Versager. Anders gesagt: Glück und Erfolg gelten heute je als Kehrseiten von ein und derselben Medaille beziehungsweise als siamesische Zwillinge. Was wir uns damit „eingehandelt“ haben, hält Bruckner nüchtern mit den folgenden Worten fest: „Die Aufforderung, glücklich zu sein, ist besonders schrecklich, weil sie vage formuliert ist und sich uns entzieht, sobald wir uns ihr beugen.“¹

¹ Bruckner P., Verdammt zum Glück. Der Fluch der Moderne, Berlin, 2001.

Glücklich zu sein ist also nicht nur schwierig, weil der Begriff der Glücks kaum zu fassen ist, sondern auch, weil Gefühle des Glücks nicht erzwungen, nicht herbei manipuliert werden können – auf Befehl können wir ja nicht einmal aus vollem Herzen lachen! Die Volksweisheit sagt es richtig: Glück lässt sich nicht kaufen. Und Erfolg ist keine Garantie für Gefühle des Glücks.

Je verbissener wir im Sinne des heutigen Zeitgeistes dem Erfolg und dem Glück nachjagen, desto schneller rennen sie uns davon. Zum Pursuit of Happiness sagt Viktor Frankl, neben Freud und Adler der dritte Grosse der Wiener Psychologe: „Je mehr es dem Menschen um die Lust geht, um so mehr vergeht sie ihm auch schon. Je mehr er nach dem Glück jagt, um so mehr verjagt er es auch schon. Um dies zu verstehen, brauchen wir nur das Vorurteil zu überwinden, dass der Mensch im Grunde darauf aus sei, glücklich zu sein; was er in Wirklichkeit will, ist nämlich, einen Grund dazu zu haben. Und hat er einmal einen Grund dazu, dann stellt sich das Glücksgefühl von selbst ein. In dem Masse hingegen, in dem er das Glücksgefühl direkt anpeilt, verliert er den Grund, den er dazu haben mag, aus den Augen, und das Glücksgefühl selbst sackt in sich zusammen. Mit andern Worten, Glück muss erfolgen und kann nicht erzielt werden (...).“²

Das heisst die Direttissima zum Glück, den Freeway to Happiness gibt es für uns Menschen nicht! Dass wir einen Grund zum Glücklichsein brauchen, verrät schon unsere Sprache: Wir sind nicht glücklich an sich, sondern glücklich über, zufrieden weil, wir haben Freude an, sind froh dass...

Was uns Menschen als Anlass zum Glücklichsein dienen könnte, wird später noch eingehender zu betrachten sein. Zunächst bleibt der Fokus auf dem Thema des Strebens nach Glück und Erfolg und seinen Konsequenzen. Unsere These lautet: Wer sich von Glück und Erfolg Selbstverwirklichung und Erfüllung erhofft, rennt einer Fata Morgana nach. Dafür gibt es viele Gründe:

- Gefühle des Glücks sind, wie wir gesehen haben, nicht herbei zu manipulieren.
- Wer Glück im Erfolg sucht, macht sich abhängig von den Andern, denn die Massstäbe des Erfolgs setzen nicht wir alleine.

² Frankl Viktor E., Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn, München, 2002¹⁴.

- Und wenn wir uns aus Erfolgen Glück in der Form von Status und Prestige erhoffen, um uns über die Andern zu stellen – das impliziert ja der Begriff „Status“ –, machen wir uns nochmals abhängiger von diesen Andern – wir sind auf sie angewiesen, um uns über sie stellen zu können.
- Und wenn wir nach Macht um ihrer selbst willen streben, machen wir uns auch von uns selbst abhängig – von unserem eigenen Macht-Trieb: Triebe treiben – wir machen uns zu Getriebenen unserer selbst.
- Was geschieht, wenn der Erfolg einmal ausbleibt, sei es, dass uns Andere einen Strich durch die Rechnung machen, sei es aufgrund unglücklicher Zufälle oder ungünstiger Konstellationen? Auch dies zeigt: Im Streben nach Erfolg machen wir uns abhängig von den Umständen und von andern Menschen – Erfolg ist ein Vabanque-, ein risikoreiches Glücksspiel.

Die Quintessenz, welche man wohl nicht unbedingt erwarten würde: Das Streben nach Glück und Erfolg bedeutet Fremdbestimmung und nicht Selbstverwirklichung.

Wer dem eigenen Glück und Erfolg nachrennt, entscheidet anders

Die Frage nach Glück und Erfolg lässt sich auch so stellen: Ist unser Leben „gelaufen“, ist es sinnlos, wenn der äussere Erfolg ausbleibt?

- War das Leben von Vincent van Gogh sinnlos, weil er zeitlebens kaum eines seiner Bilder verkaufen konnte?
- Ist das Leben aller Ärzte sinnlos, weil es immer Krankheit, Leiden und Tod geben wird?
- War das Leben von Mutter Theresa sinnlos, weil es ihr nicht gelang, der Not in Kalkutta, geschweige denn in ganz Indien beizukommen?
- Ist das Leben all jener, die zeitlebens nie auf irgendeinem Podest stehen und immer nur „Zweite werden“ – dies betrifft die grosse Mehrheit aller Menschen –, automatisch sinnlos?

Zur Verdeutlichung sollen diese Fragen nochmals eine Nuance anders formuliert werden:

- Hätte van Gogh andere Bilder malen sollen, als er gemalt hat, um Erfolge geniessen zu können, um zu Lebzeiten gefeiert zu werden?
- Hätte Mutter Teresa etwas anderes tun sollen, als sie getan hat?
- Hätte Boeing auf den Bau des Jumbos verzichten sollen, weil das Unternehmen Pleite gegangen wäre, wenn er nicht funktioniert hätte?
- Hätten die Beatles auf ihren eigenen Stil verzichten und sich dem damaligen Mainstream anbieten sollen, um nicht zehn Jahre in verrauchten Kaschemmen in England und Deutschland herumtingeln zu müssen?
- Hätte William Wilberforce auf den Kampf für die Abschaffung der Sklaverei in Grossbritannien verzichten sollen, weil zu seiner Zeit die Sklaverei in Grossbritannien die gleiche Bedeutung gehabt hat wie heute der ganze Rüstungssektor für die US-amerikanische Volkswirtschaft und sich Wilberforce nur geringe Chancen ausrechnen konnte?

Diese Beispiele zeigen: Wir entscheiden uns ganz anders, wenn wir von einer Sache oder einer Aufgabe überzeugt sind und diese durchziehen, als wenn wir primär danach Ausschau halten, was einem Erfolg, Prestige, Macht oder Reichtum bringen könnte oder was man sonst noch unter Glück verstehen mag. Entsprechend anders sieht schliesslich die Lebensbilanz aus.

Wie zweifelhaft, wie doppeldeutig die heute herrschende Moral des Glücks und des Erfolgs ist, zeigt sich auch daran, dass man „mit Erfolg“ jemand umbringen oder einen Konkurrenten „ausschalten“ kann!

Es gibt unzählige Beispiele von Menschen, welche im landläufigen Sinne sehr erfolgreich gewesen sind und „theoretisch“ sehr glücklich hätten sein müssen, aber in der Verzweiflung geendet sind; und es gibt unzählige Menschen, welche in ihrem Leben im landläufigen Sinne nie erfolgreich waren und sind, welche aber ohne zu zögern sagen würden, ihr Leben sei sinnvoll, erfüllt und reich.

Sinn einerseits und Glück sowie Erfolg andererseits sind nicht dasselbe; sie liegen nicht, wie der heutige Zeitgeist gemäss Bruckner glauben machen will, auf derselben Linie, sie sind nicht die Kehrseite ein und derselben Medaille – sie sind unabhängig voneinander. Bildlich lässt sich dies anhand eines Koordinatenkreuzes darstellen. Dabei stehen die Sinndimension einerseits, die Glücks- und Erfolgsdi-

mension andererseits senkrecht zueinander: Grosser Erfolg heisst nicht zwingend viel (Lebens-)Sinn; viel Sinn im Leben benötigt nicht den grossen Erfolg.

Glück ist Glückssache, Sinn im Leben lässt sich jedoch immer finden

Die bisherigen Darlegungen haben gezeigt: Glück lässt sich nicht herbeimanipulieren, nicht herbeizwingen. Sinn lässt sich im Leben jedoch immer finden. Diesem Thema sind die folgenden Gedankengänge gewidmet.

Nach Viktor Frankl lassen sich Glück und Erfolg nicht direkt anpeilen, wir Menschen benötigen einen Grund dazu. Welches dieser Grund ist, sagt Viktor Frankl so: „Ziele nicht auf den Erfolg – je mehr du es auf ihn selber abgesehen hast, desto eher wirst du ihn verpassen. Denn wie das Glück lässt sich der Erfolg nicht verfolgen, er muss erfolgen; er stellt sich nur ein als Nebeneffekt der eigenen Hingabe an ein Aufgabe, die grösser ist als wir selber, oder der Hingabe an andere Menschen. Glück muss sich einstellen, das Gleiche gilt für den Erfolg: Er muss eintreten, ohne dass du dich darum sorgst. Höre auf dein Gewissen und tue nach bestem Wissen und Gewissen, was es dir sagt. Dann wirst du sehen, dass in der langen Frist – ich betone: In der langen Frist! – der Erfolg sich einstellen wird, gerade weil du vergessen hast, an ihn zu denken.“³

Gemäss Viktor Frankl sind Glück und Erfolg also das Ergebnis:

1. unserer Hingabe an eine Aufgabe, welche grösser ist als wir selber, oder der Zuwendung zu anderen Menschen – dann sind diese unsere Aufgabe.
2. dass wir dem eigenen Gewissen folgen und
3. dass wir unsere Aufgaben nach bestem Wissen und Gewissen auszuführen versuchen, das heisst eine persönliche Leistung erbringen.

Dies sind für Viktor Frankl gleichzeitig auch die drei wesentlichsten Aspekte der Sinnhaftigkeit unseres Tuns und Handelns. Das heisst.: Vor dem Glück und dem

³ Frankl Viktor E., Man's Search for Meaning, New York, 1985.

Erfolg steht für uns Menschen der Sinn unseres Tuns und Handelns. Es ergibt sich folgende „Wirkungskette“:

**Aufgabe (grösseres Ganzes) → Sinn → persönliche Leistung → Glück /
Erfolg**

**Unser Gewissen: integraler Bestandteil eines funktionierenden
Wirtschaftslebens**

Der Kernpunkt der Sinnorientierung: Bei unserer Suche nach Sinn dürfen wir uns nicht – wie im Falle des direkten Strebens nach Glück und Erfolg – an uns selber orientieren, uns selber in den Mittelpunkt stellen, sondern wir müssen den Blick von uns selber weg auf das grössere Ganze lenken, nach aussen schauen, uns in den Dienst einer Aufgabe, grösser als wir selber, stellen oder in den Dienst anderer Menschen. Dabei hilft uns auch unser Gewissen. Viktor Frankl nennt es unser „Sinn-Organ“, unser Organ auf Sinn hin. Das Gewissen öffnet unsern Blick für die Interessen des grösseren Ganzen beziehungsweise für die Interessen anderer Menschen (in der Wirtschaftswelt nicht zuletzt für die Interessen der Kunden, Geschäftspartner etc.).

Die Verbindung von Gewissen und funktionierender Ökonomie ist nichts Neues – sie gilt seit der Geburtsstunde der Wirtschaftswissenschaften als *conditio sine qua non* der Funktionsfähigkeit einer liberalen Wirtschaftsverfassung! Das folgende Zitat beweist dies: „(...) es ist der Inwohner unserer Brust, der innere Mensch, der grosse Richter und Schiedsherr über unser Verhalten. (...) nur durch das Auge dieses unparteiischen Zuschauers können die natürlichen Täuschungen der Selbstliebe richtiggestellt werden.“ Es stammt von Adam Smith⁴, dem Gründervater der Wirtschaftslehre.

⁴ Smith A., Theorie der ethischen Gefühle, Hamburg, 1985. Dieses Werk geht Adam Smith' „Wealth of Nations“ um Jahrzehnte voraus, Grundgedanken des ersteren sind jedoch in letzterem wiederzufinden, so im Gedanken, dass ein sich selbst stabilisierendes Wirtschaftssystem nur dann möglich ist, wenn wir nicht primär unseren eigenen Nutzen ins Zentrum unserer Bestrebungen stellen, sondern den Nutzen der Interaktionspartner als Ausgangspunkt des Wirtschaftshandels nehmen, dies dadurch, dass wir im Sinne Viktor Frankls über uns hinaus auf die andern und ihre Bedürfnisse blicken. Dies haben die orthodoxen Utilitaristen der Wirtschaftswissenschaften (die „Neoliberalen“) bis heute nicht begriffen. Deshalb müssen sie heute zuschauen, wie der Staat massiv in der Wirtschaft interveniert.

Philosophie & Wirtschaft, Ausgabe 17, Oktober 2008

Mit der Kraft des menschlichen Gewissens und der damit verbundenen Fähigkeit der Menschen, über sich selber hinaus zu schauen und sich in die Lage anderer Menschen hineinzusetzen, hat Adam Smith sein Postulat für den Rückzug des Staates aus der Wirtschaft begründet. Mittlerweile hat die Neurobiologie – vor allem in den Personen von Joachim Bauer und Gerald Hüther – das Funktionieren der menschlichen Fähigkeit zur Empathie eindrücklich belegt.

Wer sich im Einklang mit seinem Gewissen befindet und sich im Dienst einer grösseren Aufgabe sieht, kann seine ganze Aufmerksamkeit und Kraft ohne irgendwelche Vorbehalte voll und ganz auf seine Aufgaben fokussieren – wie der Laser seinen gebündelten Energiestrahle. Und wer ohne Vorbehalte an seine Aufgaben gehen kann, wer überzeugt ist, dass er mit seinem Tun etwas in einem positiven Sinne bewegen kann, ist in der Lage, sein Bestes zu geben.

Bessere Voraussetzungen, eine Sache zum Erfolg zu bringen, kann es gar nicht geben! Dadurch, dass wir nicht direkt unser eigenes Glücks- und das Erfolgserlebnis, den Applaus auf dem Podest ansteuern, sondern uns voll auf unsere Aufgaben, auf den Sinn der Sache konzentrieren und so eine Leistung erbringen, ist die Wahrscheinlichkeit, dass wir auch erfolgreich sein werden, sehr hoch – vergiss den Erfolg, dann kommt er von selbst!

Von echten Weltmeistern und „Trainingsweltmeistern“

Worum es geht, lässt sich anhand der Gegenüberstellung von echten Weltmeistern und „Trainingsweltmeistern“ illustrieren:

- Trainingsweltmeister sind Menschen, welche sich selber am wichtigsten nehmen, sich selber ins Zentrum stellen und um jeden Preis aufs Podest – und dort unbedingt aufs oberste Treppchen – wollen. Sie trainieren sehr hart, ja sogar verbissen, aber wenn sie die Arena betreten, wird ihnen plötzlich bewusst, dass sie verlieren und sich so blamieren könnten, dass ihr Prestige auf dem Spiel steht. Sie sind dann wie blockiert durch die Angst zu versagen, sie versuchen,

den Sieg mit der Brechstange zu erzwingen und greifen manchmal auch zu miesen Tricks und riskieren sehr viel, weil sie oft alles auf eine Karte setzen. Im Ernstfall versagen sie aus der Angst vor dem Versagen, weil sie auf sich selber fixiert sind.

- Echte Weltmeister trainieren ebenfalls sehr hart, aber sie gehen nicht primär auf den Platz, um ihr narzisstisches Streben zu befriedigen, nicht primär, um im Applaus der Menge zu baden, sondern zuallererst in der Absicht, im Spiel einfach ihr Bestes zu geben. Weil sie sich selber nicht so wichtig nehmen, sich auf das Spiel und nicht auf sich selber konzentrieren, lähmt sie auch nicht die Angst vor einer Blamage; sie lassen sich von ihren Gegnern nicht provozieren und nervlich fertig machen, haben sogar Respekt vor ihren Gegnern – was eine allfällige Niederlage erträglicher erscheinen lässt und ihren psychischen Druck nochmals vermindert –, kämpfen fair und spielen locker. Gerade diese Unverkramptheit erlaubt es ihnen, alle ihre mentalen und physischen Kräfte voll zu mobilisieren, zu bündeln und über sich selber hinaus zu wachsen. Deshalb verlassen sie den Platz häufig als Sieger.

Die Quelle von „Sinn“: der Blick für das, was uns aufgegeben ist

Wer nicht zuallererst dem persönlichen Glück und Erfolg und damit fremden Massstäben nachrennt, sondern sich vom Sinn einer Aufgabe leiten lässt und dabei sein Bestes gibt, kann vor sich selber bestehen. Auf diese Art entdecken wir das uns Gemässe, das uns An-Gemessene, unseren ganz eigenen Massstab. Wenn wir das uns Gemässe, gleichsam unseren ganz persönlichen Berg, gefunden haben, können wir uns voll darauf konzentrieren, diesen, mit dem Gipfel im Auge, zu besteigen. In diesem Sinne erlaubt es uns das Engagement für sinnvolle Aufgaben:

- Unsere persönlichen Qualitäten, sprich: Stärken zu entdecken und voll zur Geltung zu bringen.
- Es befreit uns von der Angst zu versagen.
- Es bewahrt uns vor Verbissenheit und damit davor, unnötige Risiken einzugehen, welche uns wiederum Angst einflößen, uns zögern lassen oder sogar lähmen bzw. uns zu Fehlentscheidungen verleiten.

Philosophie & Wirtschaft, Ausgabe 17, Oktober 2008

- Es erlaubt uns, mit Ausdauer und ungeteilter Aufmerksamkeit unser Ziel zu verfolgen, Schritt um Schritt in Richtung unseres Berggipfels zu steigen, immer mit dem Blick zum Gipfel, statt links und rechts oder rückwärts in die Tiefe zu schauen, welche uns schwindlig macht und uns womöglich den Halt verlieren lässt.

Die Türe zum Glück lässt sich nicht einrennen

Der hier dargelegte Sinn-Approach von Viktor Frankl ist in einem ganz tiefen Sinne unternehmerisch: Sinn liegt im Handeln, Sinn liegt darin, dass wir die Dinge in einer uns richtig erscheinenden Richtung bewegen und so die Wirklichkeit verändern. So werden wir selber Mit-Gestalter der Wirklichkeit, wir gehen in die Wirklichkeit mit ein und verwirklichen uns selber: Diejenigen Aufgaben zu erfüllen, welche uns gemäss sind, Sinn zu erfüllen, ist einem ganz grundlegenden Sinne Selbst-Entfaltung und Selbst-Verwirklichung.

Die Quintessenz: Sinnorientierung heisst Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung. Aus der Perspektive des heutigen, von Bruckner beschriebenen Zeitgeistes ist es paradox: Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung finden wir gerade dadurch, dass wir den Blick von uns selber wenden, uns selber vergessen und uns in den Dienst an einem grösseren Ganzen stellen, statt dem eigenen, persönlichen Glück und Erfolg nachzurennen! Kierkegaard brachte es mit wunderbarer Prägnanz auf den Punkt: „Die Türe zum Glück geht nach aussen auf – wer sie einzurennen versucht, dem verschliesst sie sich!“

Damit schliesst sich der Kreis: Wer sich am Sinn einer Sache, am grösseren Ganzen orientiert, ist in der Lage, sein Bestes zu geben und hat letztlich deshalb viel grössere Erfolgchancen und Möglichkeiten der Selbstverwirklichung, als wer den Erfolg direkt um des persönlichen Erfolges oder Glückes willen sucht.

Zur Bedeutung des „grösseren Ganzen“

Warum betont Frankl immer wieder die Bedeutung des grösseren Ganzen? Was hat dies mit „Sinn“ zu tun? Was steckt hinter diesem Konzept? Warum funktioniert es? Dies sollen die drei folgenden Überlegungsschritte zeigen:

1. Die Orientierung am grösseren Ganzen ist zunächst nicht irgendwie ein ethisches Konzept, sondern eine konstituierende Eigenschaft, eine anthropologische Konstante des Wesens der Menschen schlechthin.

Zur Illustration: Wenn man uns das Bild eines Steinquaders zeigt und uns nach seiner Herkunft fragt, sind die meisten von uns wohl ratlos – ist es nun ein Quader aus der Tempelanlage von Delphi, stammt er von der Akropolis oder gehört er zu einer der drei Pyramiden in Gizeh etc. etc. – wir wissen es nicht. Je mehr uns jedoch vom Kontext gezeigt wird, in den dieser Quader eingebettet ist, mit desto grösserer Sicherheit können wir ihn richtig einordnen und bestimmen. Dasselbe gilt für unser Handeln: Nur wenn wir es auf ein grösseres Ganzes ausrichten, es in einem grösseren Kontext sehen können, wird es eindeutig, erhält es eine Richtung und wird es für uns sinnvoll.

2. Der Mensch ist an der Frage „Warum?“ Mensch geworden, das heisst an der Frage nach „dem Sinn“ beziehungsweise nach Gründen. Die Einsicht in den Sinn unseres Tuns ist aus dieser Sicht ein grundlegendes menschliches Bedürfnis und damit gleichzeitig eine zutiefst menschliche Motivation.

Der langjährige Bertelsmann-Top-Manager Walter Böckmann hat deshalb immer wieder betont: „Wer Leistung will, muss Sinn bieten!“⁵ (beziehungsweise genauer: „Wer Leistung will, muss Möglichkeiten der Sinnerfüllung bieten!“; dahinter steht auch das Konzept „Fördern durch Fordern“)

⁵ Böckmann W., Sinnorientierte Führung als Kunst der Motivation, Landsberg/Lech, 1987.

3. Die Frage „Warum?“, nach dem Sinn mündet letztlich immer in ein „Weil...“ – und dieses „Weil...“ verweist seinerseits immer auf gesellschaftliche Werte (Freiheit, Verantwortung, Respekt vor dem Leben, Gleichheit vor dem Gesetz, Gesundheit, Mobilität...) zurück. Werte sind gewissermassen unser „Sinn-Reservoir“ - Frankl spricht von Werten als Sinn-Universalien, die im konkreten Fall durch konkretes Handeln zu realisieren sind.

Viktor Frankl systematisierte die Werte nach den Erkenntnisbedürfnissen seiner sinnzentrierten Psychologie, sie sind jedoch auch in der Wirtschaftswelt anwendbar:

Schöpferische Werte: Über uns selber hinausschauend, bringen wir uns aktiv in die Welt ein, gestalten sie mit.

Erlebnis-Werte: Liebe zu Menschen – das können auch die Mitarbeitenden sein –, Hingabe an das Wahre, Rechte, Schöne; Dankbarkeit, Einfühlungsvermögen, Verzeihen etc.; auch hier schauen wir über uns selber hinaus.

Leidenswerte: Fähigkeit des Menschen, eine Tragödie (auf menschlicher Ebene) in einen Triumph zu verwandeln, Unabänderliches zu akzeptieren, ohne sich davon paralysieren zu lassen; wir wachsen über uns hinaus.

Diese Systematik Frankls deckt alle Lebenslagen ab, sein Konzept ist nicht bloss eine „Schönwetterveranstaltung“, es hilft uns auch und gerade in Grenzsituationen und Krisen.

Die vollständige „Wirkungskette“ lautet somit:

Werte (= Sinn-Universalien) ⇒ Aufgabe (grösseres Ganzes) → Sinn (= Motivation) ⇒ Leistung ⇒ Glück / Erfolg

Sinn lässt sich den Menschen nicht verordnen

Die Respektierung des menschlichen Willens zum Sinn ist insofern ein fundamentales ethisches Postulat, als dieser zu den grundlegenden Bedingungen des Menschseins im Allgemeinen. und der individuellen Selbstentfaltung im Besonderen gehört. Gleichzeitig handelt es sich dabei um ein Konzept der Selbst-Motivation. Das heisst grundlegende ethische Ansprüche und Selbst-Motivation fallen in diesem Approach einer sinnzentrierten Selbst- und Menschenführung zusammen.

Von Selbst-Motivation ist deshalb zu sprechen, weil wir andern Menschen Sinn nicht verordnen können, es geht vielmehr darum, Möglichkeiten der persönlichen Sinnerfüllung zu finden beziehungsweise – aus Unternehmenssicht – zu schaffen und anzubieten. (Ob dann der Einzelne dieses Sinnangebot annehmen will, liegt in seiner eigenen Verantwortung, letztlich bei seinem Gewissen.)

Die Orientierung an Werten bietet eine zusätzliche Perspektive: An je mehr Werten wir uns orientieren, desto sicherer ist die Grundlage unserer Sinn-Orientierung. Wenn wir uns auf einen einzigen Wert konzentrieren, ist die Sinn-Orientierung dahin, wenn dieser Wert – aus welchem Grunde auch immer – weg bricht. Orientieren wir uns hingegen an weiteren Werten, lässt sich auf ihrer Grundlage wiederum Sinn finden.

Gemäss Elisabeth Lukas, der wohl bekanntesten Frankl-Schülerin „(...) ist (...) nachgewiesen worden, dass Menschen um einer sinnvollen Aufgabe willen bereit sind, Verzichte in Kauf zu nehmen und, wenn es sein muss, Bedürfnisse ungestillt zu lassen. Das leibliche und seelische Wohlbefinden spielt bei der Suche nach Sinn eine zweitrangige Rolle. Dem gegenüber kann ein Scheitern bei der Sinnsuche durch kein wie immer geartetes psychophysisches Wohlbefinden austariert werden (...).“⁶ Damit steht sie nicht allein, wie auch die Arbeiten von Tyler⁷ u.v.a.m. zeigen.

⁶ Lukas, E., Lehrbuch der Logotherapie, München/Wien, 1998.

⁷ Tyler T., „Mit ‚Fairness‘ zu höherer Produktivität“, in: Neue Zürcher Zeitung, Dienstag, 26. Juni 2001, S. 25.

Es ist das Leben, welches die Fragen stellt

Der Wechsel von einer unmittelbaren Orientierung an Glück und Erfolg zu einer Orientierung an Sinn und Leistung ist mit einer radikalen Umkehr der Sicht auf die Welt verbunden: Viele Menschen gehen heute davon aus, die Welt schulde ihnen etwas, es geben einen Anspruch darauf, glücklich zu sein. Frankl kehrt diese Sichtweise um 180 Grad: Die Welt schuldet uns gar nichts – nicht wir haben zu fordern, sondern es ist das Leben, welches uns die Fragen stellt. Und indem wir auf die Anfragen des Lebens Antwort geben, verantworten wir es.

Diese Umkehr der Sichtweise führt uns von einer anspruchs- und konsumorientierten, aneignenden zu einer dienenden Haltung gegenüber der Welt. Diese dienende Haltung eröffnet uns den Blick für die Möglichkeiten, an einem grösseren Ganzen teilzuhaben, uns ins Leben einzugeben, uns in die Welt einzubringen und sie – in einem echt unternehmerischen Sinne – mitzugestalten. Und so, wie wir sie (mit-)gestalten, kommt sie uns letztlich auch wieder entgegen; den Konsequenzen unseres Tuns und Handelns entgehen wir in der langen Frist nicht. Aus dieser Perspektive lässt sich unsere menschliche Freiheit als jene „Freiheit zur Verantwortung“ verstehen, von der Frankl immer wieder spricht. Dahinter steht der – auch für die Unternehmenswelt wichtige – Gedanke der Co-Evolution.

2. Die Zusammenhänge zwischen Sinn und Erfolg aus Sicht des Unternehmens

Unternehmungen und andere Institutionen und Organisationen werden immer von Menschen gebildet und getragen – das heisst es sind immer Menschen, welche Entscheidungen fällen. So sind auch die Märkte keine unabänderliche Grösse wie z.B. die Kräfte der Natur und ihre durch uns nicht veränderbaren Gesetzmässigkeiten, sondern ebenfalls von Menschen gemacht und deshalb durch uns zu gestalten (und zu verantworten). Aus dieser Perspektive ist die Frage legitim: Gilt das, was wir in Bezug auf das individuelle Glücks- bzw.

Eigennutzenstreben sowie den menschlichen Willen zum Sinn festgestellt haben, im übertragenen Sinne auch für Unternehmungen?

Diese Frage soll nachfolgend anhand einiger Zitate renommierter Unternehmer zu ihrem Verständnis der Aufgaben und Funktionen einer Unternehmung kurz erhellert werden (***Hervorhebungen*** durch den Autor – HA). Um es vorweg zu nehmen: Was sie zum direkten Gewinn- das heisst zum eigennützigen Erfolgsstreben einerseits, zur Orientierung am grösseren Ganzen und damit zum Sinn der Existenz (raison d'être) von Unternehmungen sagen, stimmt – mutatis mutandis – weitestgehend überein mit dem, was Viktor Frankl in Bezug auf uns als Individuen gesagt hat. Einige davon sind heute von besonderer Aktualität.

Direktes Streben nach Glück und Erfolg:

Fredmund Malik: „Man kann natürlich niemandem verwehren, ein Unternehmen aus der Sicht des Gewinnes zu führen und es als Mittel der Gewinnmaximierung einzusetzen. Die diesbezüglichen Theorien erscheinen so plausibel, dass sie kaum hinterfragt werden (...). **Immer wieder wurde gezeigt und schlüssig bewiesen, dass sowohl das Gewinnmotiv selbst als auch die Ökonomie der Gewinnmaximierung inhaltsleer sind. Was aber viel wichtiger ist, sie sind irreführend, und sie sind gefährlich, und zwar in mehrfacher Hinsicht.** Gewinn als oberstes Ziel unterminiert die Ertragskraft eines Unternehmens und führt zum Risiko des Ruins.“⁸

Sinn und Erfolg durch Dienst an einem grösseren Ganzen:

George Merck II, 1950: "We try never to forget that medicine is for the people. It is not for the profits. **The profits follow, and if we have remembered that,**

⁸ Malik Fredmund, "Gewinn - bestens bekannt und doch unverstanden", in: M.o.M. Malik on Management, Nr. 7/2001, S. 118f.

they have never failed to appear. The better we have remembered it, the larger they have been."⁹

David Packard, 1960: "I think many people assume, wrongly, that a company exists simply to make money. While this is an important result of a company's existence, we have to go deeper to find the real reasons for our being. As we investigate this, we inevitably come to the conclusion **that a group of people get together and exist as a company so they are able to accomplish something collectively that they could not accomplish separately – they make a contribution to society**, a phrase which sounds trite but is fundamental."¹⁰

Henry Ford, 1916: „I don't believe we should make such an awful profit on our cars. A reasonable profit is right, but not too much. I hold that it is better to sell a large number of cars at a reasonably small profit. (...) I hold this because it enables a larger number of people to buy and enjoy the use of a car and because it gives a larger number of men employment at good wages. **Those are the two aims I have in life.**"¹¹

Jim Collins, Jerry I. Porras, 1994: „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: **Paradoxerweise machen die visionären Unternehmungen höhere Gewinne als die rein profitorientierten Vergleichsunternehmungen.** (...) Profit ist eine notwendige Existenzbedingung und Voraussetzung für wichtigere Ziele, aber für viele der visionären Unternehmungen ist er kein Ziel an sich."¹²

Walter Böckmann: "Unternehmen wie andere gesellschaftliche Einrichtungen lassen sich als 'soziale Systeme' begreifen. Sie haben Grenzen, die das Innen vom

⁹ George W. Merck, Speech at the Medical College of Virginia at Richmond, December 1, 1950, courtesy Merck & Company historical archives, zit. nach Collins, James C. und Jerry I. Porras, Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies, New York, 2002 (1994).

¹⁰ David Packard, speech given to HP's training group on 8 March 1960, courtesy of Hewlett-Packard Company archives, quoted after Collins, James C. und Jerry I. Porras, Built to Last, (1994) 2002.

¹¹ zit. nach Collins / Porras, Built to Last, (1994) 2002.

¹² Built to Last (1994) 2002.

Aussen trennen. (...) Innerhalb dieser Systeme werden sogenannte ZWECKE erfüllt, **während der SINN dieser Systeme insgesamt darin besteht, gegenüber ihren jeweils übergeordneten Systemen, also gegenüber der Aussen-Welt, eine Dienstleistung zu erbringen.**"¹³

Sinn als wichtige Motivationskraft:

Walter Böckmann: „Wer Leistung fordert, muss Sinn bieten!“¹⁴

Jim Collins: "Level 5 leaders channel their ego needs away from themselves and into the larger goal of building a great company. It's not that Level 5 leaders have no ego or self-interest. Indeed, they are incredibly ambitious – **but their ambition is first and foremost for the institution, not themselves.**"¹⁵

F. Malik: „Zu einem grösseren Ganzen beizutragen, bewirkt auch jene Motivation, die man in einer Organisation benötigt – eine Motivation nämlich, die unabhängig ist von irgendwelchen Anreizen oder motivierenden Verhaltensweisen durch Vorgesetzte. **Die Kenntnis des Ganzen, der Dienst am Ganzen, das Bewusstsein, etwas Wichtiges zu seiner Entstehung, Erhaltung und seinem Erfolg beizutragen, sind vom Wechselspiel der täglichen Motivationskünste weitgehend unabhängig. Auf dieser Basis entsteht eine viel stabilere und grössere Motivation, als sie von den meisten anderen sogenannten Motivatoren herbeigeführt werden kann.**"¹⁶

Jim Collins, Jerry I. Porras: "People still have a fundamental human need for guiding values and sense of purpose that gives their life and work meaning. They have a fundamental need for connection with other people, sharing with them the common bond of beliefs and aspirations. More than any time in the past, employees will demand operating autonomy while also demanding that the organizations they're connected to **stand** for something".¹⁷

¹³ Böckmann Walter, Vom Sinn zum Gewinn. Eine Denkschule für Manager, Wiesbaden, 1990.

¹⁴ Böckmann, W., Sinnorientierte Führung als Kunst der Motivation, Landsberg/Lech, 1987.

¹⁵ Collins J., Good to Great. Why Some Companies Make the Leap...and Other's Don't. New York, 2001.

¹⁶ Malik, F., Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit, Stuttgart / München, 2001¹⁰.

¹⁷ Collins/Porras, Built to Last, a.a.O., S. 249.

Die Schlussfolgerung: Für die Unternehmenswelt gilt in der langen Frist mutatis mutandis die gleiche „Wirkungskette“ wie für die Individuen:

Werte (= Sinn-Universalien) ⇒ Aufgabe (grösseres Ganzes) → Sinn (= Motivation, Daseinsberechtigung) ⇒ Leistung ⇒ Erfolg

- 0 -

© Dr.rer.pol. Heinrich Anker, 2008

E-Mail: anker@pop.agri.ch

Impressum

Das kostenlose E-Journal „Philosophie & Wirtschaft“ erscheint im 2-4 Monatsrhythmus und wird in Partnerschaft mit der International Society for Philosophers : <http://www.philosophypathways.com> herausgegeben.

Redaktion:

Ute Sommer, Wydäckerring 42, CH – 8047 Zürich

Telefon: +41 (0) 43 8186418

E-Mail: ute.sommer@philosophieundwirtschaft.de

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

! Neu: Ihre **Leserbriefe** sind gefragt und werden veröffentlicht.

Bitte schicken Sie diese wie Ihre Veranstaltungshinweise, Beiträge, Kommentare, Fragen und Vorschläge an ute.sommer@philosophieundwirtschaft.de

Besuchen Sie unsere Webseite: www.philosophieundwirtschaft.de

Dort finden Sie ständig aktualisierte Nachrichten und Veranstaltungshinweise und das Archiv, mit allen bisher erschienen Ausgaben.