Philosophie & Wirtschaft

Ausgabe 18, März 2009

Inhalt

Abschied von der purifizierten Ökonomie
Vorwort von **UTE SOMMER**

Neue Manager braucht das Land
Ein Beitrag von **MICHAEL EGLI**

Die Philosophische Balanced Scorecard
Ein Beitrag von **Dr. ANDREAS NASTKE**

Impressum

Abschied von der purifizierten Ökonomie

Vorwort von **UTE SOMMER**

Weltanschauung ist nicht selten Mangel an Anschauung
(Ludwig Marcuse)

Geist oder Geld -- Kant oder Profit? Eine bewusst provokant formulierte Frage, die plakativ beschreibt, was wir intuitiv empfinden. Es gibt konkurrierende Weltanschauungen, die sich oft feindlich gegenüberstehen: Die eine begründet auf Zweckrationalitäten und ausgerichtet auf ökonomische Ziele, die andere erstmal um sich selber Willen existent, auf Humanität, Erkenntnis und ethischer Vernunft bedacht.

Der Mensch hat die Fähigkeit in verschiedenen Dimensionen zu denken. Heute, in der Epoche des „Spätkapitalismus" ist er einerseits auf wirtschaftlichen Vorteil bedacht, andererseits sucht er nach Sinn unabhängig von irgendeiner ökonomischen Relevanz: Familie, Freunde, Moral, ja auch immaterielle Werte haben eine grosse Bedeutung für uns. Je gravierender die Gegensätze oder je vorherrschender eine der verschiedenen Dimensionen sich präsentiert, desto mehr wünschen wir uns, diese mit den anderen Ebenen unserer Existenz zu harmonisieren. Schon die Vorsokratiker haben es uns ins Stammbuch geschrieben: Das Streben nach der Einheit des Lebens liegt im Wesen des Menschen.

Wie konnte es trotzdem soweit kommen, dass ein von Menschen gemachtes Modell namens Wirtschaft nach anderen Prinzipien zu funktionieren scheint als die übrigen Dimensionen des Daseins? Der Blick zurück bringt Vergessenes an den Tag.

Am Anfang und während der längsten Zeit ökonomischen Denkens galt die aristotelische Trias: Ökonomie wurde als Teil der Politik und die so verstandene politische Ökonomie wiederum als Teil der Ethik begriffen. Wirtschaften war

demnach eine Dimension humanitären Handelns. Bezeichnenderweise waren gewichtige Klassiker der Politischen Ökonomie wie Adam Smith oder John Stuart Mill Moralphilosophen. Erst mit den Neoklassikern um 1870 wurde die „reine Ökonomie", also das erstmal wertfreie, auf Effizienz und „Sachlogik" ausgerichtete Wirtschaften begründet. Grund dafür lieferte die frühmoderne Moralphilosophie, die noch sehr stark theologisch geprägt war. Die damit verbundenen metaphysischen Annahmen konnten nur wenig zufrieden stellende Antworten auf modernere, ökonomische Fragestellungen liefern. Nach dem Vorbild der Naturwissenschaften, die sich von schöpfungstheologisch-naturrechtlichen Traditionen emanzipierten, strebten die Ökonomen im letzten Drittel des 19. Jahrhunderts danach eine selbstständige, „sachrationale" Wissenschaftskonzeption zu entwickeln.[1]

Unter diesem Hintergrund mag noch nachvollziehbar sein, dass „wertefreie" Ökonomie einerseits und Ethik wie Philosophie andererseits in der Wissenschaft seither fast immer unabhängig voneinander bestehende Disziplinen sind, die in der Forschung gewöhnlich nebeneinander agieren und sich bestenfalls ergänzen - im realen, modernen politischen, sozialen und wirtschaftlichen Leben dagegen erscheint die scharfe Trennung von Ökonomie, Politik und Ethik weder logisch noch „menschlich".

Die Ökonomie hat das gesellschaftliche wie individuelle Leben in Beschlag genommen und bestimmt die Art und Weise, wie wir leben wesentlich mit. Bewusst oder unbewusst: Unser Denken und Handeln wurde in den letzten Jahrzehnten zunehmend rational und ökonomisch geprägt. Wir messen Erfolg in Zahlen, wir sind auf Effizienz getrimmt, wir lassen Werbung an fast allen Orten zu, wir kalkulieren die Erziehungskosten unserer Kinder. Dennoch: Wir sind zwar auf unseren wirtschaftlichen Vorteil bedacht, suchen aber gleichzeitig vermehrt in allen Lebensbereichen - also auch im Beruf - nach universellen Werten, ethischer Orientierung und nicht-materiellem Sinn.

Gleichzeitig ist das moderne Wirtschaftsleben bekanntermassen in das Kreuzfeuer der Kritik geraten. Wie auf der individuellen Ebene gibt es auch auf der Makroebene eine zunehmende Tendenz, politische, soziale und wirtschaftliche Interessen harmonisieren zu wollen, eben die auseinander gedriffteten Daseinsebenen wieder

aneinander anzunähern, die Dominanz der Ökonomie einzudämmen und erneut eine integrative Weltanschauung zu entwickeln.

In der Konsequenz bedeutet das, wirtschaftliche Praxis zu überdenken und in klassischer Tradition, nicht unmittelbar auf wirtschaftlichen Erfolg gerichtete, also humanitäre Denkweisen in das ökonomische und individuelle Selbstverständnis von Unternehmern, Managern und Konsumenten zu verankern ohne dabei Ethik letztendlich einmal mehr zum Zwecke wirtschaftlicher Ziele zu instrumentalisieren.

Ganz im Sinne eines integrativen, ökonomischen Denkens werden in dieser Ausgabe von Philosophie und Wirtschaft zwei Beiträge vorgestellt, die den „erweiterten Blick" wagen.

Michael Egli untersucht Ursachen und Auswege aus der derzeitigen „Sinnkrise der Manager" und plädiert in seinem Essay „Neue Manager braucht das Land" für einen integralen Managementansatz, der den Einklang aller Lebensfelder eines Managers erfordert und das Orientierungswissen des einzelnen Managers als unabdingbar hervorhebt. „Eine neue integrale Ausrichtung ist verlangt. Es ist die Managementphilosophie des 21. Jahrhunderts. Nicht nur, weil sie der Ganzheitlichkeit des menschlichen Daseins in vollem Umfang Rechnung trägt, sondern auch, weil dieser hypermoderne Managementansatz die Lösungsstrategien für die Managementherausforderungen einer globalen Marktökologie des heutigen 21. Jahrhunderts besitzt. So, wie dies führende und integral denkende Management-Wissenschaftler immer mehr fordern….," so der Autor Michael Egli.

Die Methode der Balanced Scorecard ist ein weitverbreitetes Management-Instrument, mit dem Handlungen, die aus einer Unternehmensvision – oder Strategie abgeleitete unterschiedliche Perspektiven (Mitarbeiter-, Kunden-, Prozessperspektive, etc.) analysiert, misst und bewertet. Dr. Andreas Nastke erweitert dieses Modell um die philosophische Sicht, die wie durch eine zweite Brille, die Methode der Balanced Scorecard als Vision betrachtet und dadurch Schwachstellen und Fehler der eigentlichen Methode sichtbar macht. Mit einem Erfahrungsbericht aus der Praxis wird konkret aufgezeigt, wie dieses Instrument erfolgreich eingesetzt und die Unternehmensvision als Motivator von den Mitarbeitern „verinnerlicht" werden kann.

Willkommen zu der neuen Ausgabe von Philosophie und Wirtschaft! Wir wünschen Ihnen eine „denkwürdige" Lektüre.

Ihre,

Ute Sommer

Redaktion Philosophie & Wirtschaft
ute.sommer@philosophieundwirtschaft.de

[1] frei nach zfwu, Heft 2 (2006) „Politische Ökonomie, wirtschaftsethisch rekonfiguriert" von Peter Ulrich

---

Neue Manager braucht das Land

Was waren die wirklichen Katalysatoren der Finanz- und Wirtschaftskrise?
Plädoyer für ein neues integrales Management und Selbstmanagement

Ein Beitrag von **MICHAEL EGLI**

1) Die Finanzkrise ist mehr als eine Systemkrise

Zusammenfassung

Medien und Experten waren sich schnell einig: Die Finanzkrise hat ihren Ursprung im enthemmten und schrankenlosen System. Neue Regulationen auf der Systemebene sollen es nun richten. Doch es bedurfte auch Manager, welche die Schwächen des Systems erkannten und ausnutzten. Was brachte all die Manager dazu, so gierig und eigennützig zu handeln? Der Manager von heute ist orientierungslos und neigt dazu, diese Orientierungslosigkeit durch eine unkritische Hingabe zu Beruf, Konsum und

Materiellem zu kompensieren. In dem Sinne liegt der wahre Kern der Finanzkrise in der Sinn- und Orientierungskrise der Manager.

Anhand des Modells der 7 Lebensfelder soll dargelegt werden, wie integrales Selbstmanagement auf der persönlichen und ein integraler Managementansatz auf der betrieblichen Ebene aussehen könnten. Mit konkreten Empfehlungen soll versucht werden, Wege aus der Manager- und Managementkrise der Gegenwart aufzuzeigen.

Die Finanzkrise ist da. Die Wirtschaftskrise auch. Und mit den gesprochenen Milliarden vieler Staaten begann auch die Suche nach den Schuldigen. Der erste Schuldige wurde schnell benannt: Die "unsichtbare Hand" des Adam Smith, welche seit der Ära Thatcher und Reagan im Sinne der neoliberalen Theorie bedingungslos und frei von Moralvorstellungen auf den ungezügelten Markt setzt. Und die Politik hat mit ihrer Passivität ihren Beitrag dazu geleistet. Doch die Politiker sind erwacht. Sie wittern Morgenluft im ewigen epochalen Ringen um die gesellschaftliche Vormachtstellung zwischen Politik und Wirtschaft. Nun stehen neue Regulationen an. Regulationen auf der Systemebene oder in den Umweltsphären, um es in der Sprache der St. Galler Managementschulen zu benennen. Doch den Einschränkungen sind Grenzen gesetzt. In einer globalen Welt, in welcher neue kompetitive Volkswirtschaften auf den Markt drängen, kann es sich kein Staat leisten, seine Wirtschaft zu stark zu reglementieren. Dies gefährdet die Standortattraktivität. Denn Geld, Arbeitskräfte und Unternehmen bleiben – Finanzkrise hin oder her -– mobil.

Doch reichen diese Massnahmen aus, um künftige Krisen zu verhindern? Ich denke nein. Die Krise sitzt viel tiefer und hat dort ihren wahren Ursprung. Die Finanzkrise ist mehr als eine Systemkrise. Das System bestimmt nur den Rahmen menschlichen Handelns. Ob dieser Rahmen denn ausgenützt und ausgereizt wird, entscheiden die Hände, Köpfe und insbesondere die Herzen der Manager. Sie wurden ausgereizt. Letztlich ist die Finanzkrise eine Managementkrise wie auch eine Sinnkrise der Manager. Doch wie kommen wir zu neuen Regulationen, die unsere Manager verändern? Und wieso haben viele Manager so gehandelt und nicht anders? Haben Manager immer so gehandelt? Wieso konnte es so weit kommen, dass unternehmerisch so fähige und intelligente Manager wie Daniel Vasella (CEO

Novartis) sich bei der Wahl zwischen exorbitanten Boni und kontroverser bis negativer Wertschätzung in der Gesellschaft oder sehr gutem Lohn und hoher Achtung in der Gesellschaft für das Erstere entscheiden? Zumal auch mit dem sehr guten Lohn ein luxuriöses Leben ohne Entbehrungen möglich gewesen wäre.

2) Manager im Informations- und Wissenschaftlichkeitszeitalter

Werfen wir einen Blick in die Vergangenheit. Das Leben der wirtschaftlichen Elite aber auch des Normalbürgers war geprägt von kulturell und religiös eingebetteten Wertvorstellungen. Diese Werte als auch die Not und Pflicht des wirtschaftlichen Überlebens nahmen dem Menschen viele Handlungs- und Optionsfreiräume, gaben ihm jedoch auch eine starke Orientierung. Diese Orientierungskomponente scheint vielen Managern in der Gegenwart zu fehlen. Gerade die rasanten Veränderungen der Neuzeit verlangen nach einem Orientierungswissen. Man droht sonst, Spielball der Digitalisierung und Beschleunigung, der zunehmenden Risiken und Individualisierung und der grösseren Arbeitsbelastung und örtlichen Mobilität zu werden. Auch das nichtberufliche Leben ist komplexer geworden. Familie, Körper, Seele, Freunde und gesellschaftliches Leben verlangen nach Zeit und Koordination.

Manager entscheiden über tausende von Arbeitsplätzen, über Millionen an Investitionen, über mehr oder weniger nachhaltige Produktions- und Vertriebsprozesse. Es interessiert, wie der in die Orientierungslosigkeit geworfene Manager mit dieser trügerischen Freiheit umgeht. Es interessiert, woraus er Lebenssinn schöpft und an welchen Werten er sein Handeln ausrichtet. Hat er Orientierungswissen? Es geht um Orientierungswissen, das dazu befähigt, auch in unbekannten Problemsituationen Kurs zu halten und dies auch den betroffenen Menschen gegenüber belastbar und glaubwürdig zu vertreten. Es geht darum, den Sinn der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Ordnung zu erkennen und so zu kommunizieren, dass die Menschen bereit sind, vertrauensvoll den Weg in die Zukunft mitzugehen. Es geht weiter darum, transparent Verantwortung zu übernehmen und den Organisationen von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft Akzeptanz zu verschaffen. Und es geht darum, Urteilskraft und Entscheidungsfähigkeit der Führungskräfte zu stärken. Schliesslich geht es darum,

nicht vorbehaltlos der Gier und dem Machtstreben zu erliegen und sich den krank machenden Verlockungen des Kapitalismus distanzlos hinzugeben.

Orientierungswissen heisst primär, sich im Leben zurechtzufinden und den Überblick zu behalten. Ein erster Schritt hin zur Orientierung ist es, sich der unterschiedlichen Lebensfelder bewusstzuwerden. Das Leben des Managers lässt sich vereinfacht in die sieben Lebensfelder Beruf, Familie, Umwelt und Materielles, körperliche Gesundheit, geistige Gesundheit, Lebenssinn und Glaube einteilen. Orientierungswissen bedeutet also zuerst, sich aller Lebensfelder bewusst zu sein. Das Nichtbewusstsein aller Lebensfelder äussert sich ja insbesondere in einer Übergewichtung etwa der Lebensfelder Beruf und Materielles und einer Untergewichtung der inneren Lebensfelder und auch der Familie.

Doch die integrale Betrachtung fällt vielen schwer. Denn der unsichtbaren Hand des Adam Smith hat sich die alle Lebens- und Gesellschaftsbereiche dominierende Wissenschaftlichkeit an den Arm geworfen. Wir leben im Zeitalter der Wissenschaftlichkeit. Wissenschaft ist alles.

2.1 Freie Fahrt der Wissenschaftlichkeit

Die Wissenschaft befasst sich mit all ihren Einzelwissenschaften seit der Aufklärung damit, was den Menschen ausmacht. Jede Wissenschaft beleuchtet aus ihrem Blickwinkel ein einzelnes Lebensfeld oder einen Teilaspekt eines Lebensfeldes; die Medizin befasst sich mit dem Körper, die Psychologie mit der Psyche und den Emotionen, die Soziologie mit dem Zwischenmenschlichen, die Philosophie mit der Sinnfrage und die Theologie mit dem Glauben. Und jede Wissenschaft betrachtet immer nur einen Teilbereich der Erfahrungswirklichkeit und erforscht diesen mit einer bestimmten Methode. Die Wissenschaftlichkeit hat zu dieser fragmentierten Betrachtung des Menschen und auch des Managers geführt. Und sie hat weiter dazu geführt, dass Lebensfelder wie die Philosophie oder der Glaube, welche sich mit dem wissenschaftlichen Forschungsansatz nicht erklären lassen, an den Rand gedrängt wurden.

Der hoch angesehene deutsche Politiker Kurt Biedenkopf meint: "Die Geisteswissenschaften haben durch die immer stärkere Aufteilung in Einzelgebiete

die Fähigkeit verloren, die Entwicklung und das Wirken menschlicher Gesellschaft in ihrer Ganzheitlichkeit zu begreifen... Ihnen fehlt auch der Dialog mit den Naturwissenschaften über das Ganze. Nur das gemeinsame Bemühen um die Wiederentdeckung der Zusammenhänge, um eine ganzheitliche Betrachtungsweise in allen Bereichen der Wissenschaft kann uns jedoch den Zugang zu den Ordnungsgesetzen erschliessen, denen die Organisation menschlicher Gesellschaft entsprechen muss wenn sie zugleich lebensfähig und menschgerecht sein soll." [1]

Es gilt festzuhalten, dass die Dominanz der Wissenschaftlichkeit zu diesem fragmentierten Selbstbild beigetragen hat. Gerade dieser interdisziplinäre Fokus auf den Menschen stellt für Wissenschaftler, welche die Wirklichkeit und in diesem Falle den Menschen aus ihrer wissenschaftlichen Disziplin heraus vollständig zu erklären versuchen, eine grosse Herausforderung dar. Ein Orientierungswissen im Sinne einer integralen Lebenskompetenz, welche alle Lebensfelder zu integrieren versucht, muss gegen diesen noch dominierenden Zeitgeist antreten. In unserer Gesellschaft ist Orientierungswissen im Sinne einer integralen Lebenskompetenz verlangt, und dies ist gleichbedeutend mit integraler Managerkompetenz. Doch was heisst das?

3) Lebensfelder des Managers

Wagen wir also den Versuch der integralen Darstellung des Managers. Es sei hier auf das umfangreiche Werk des integralen Denkers Ken Wilber [2] verwiesen. Wilber hat mit seinem Quadrantenmodell einen theoretischen Rahmen und ein Entwicklungsmodell des integralen Menschen entwickelt. Das Modell der 7 Lebensfelder lehnt sich an die von Ken Wilber integrierten vier Dimensionen (äussere, innere, kollektive, individuelle) an und stellt eine starke Vereinfachung einer integralen Darstellung des Menschen und Managers dar. Wir alle leben jedes dieser Lebensfelder. Jedes Lebensfeld korrespondiert mit entsprechenden wissenschaftlichen Disziplinen.

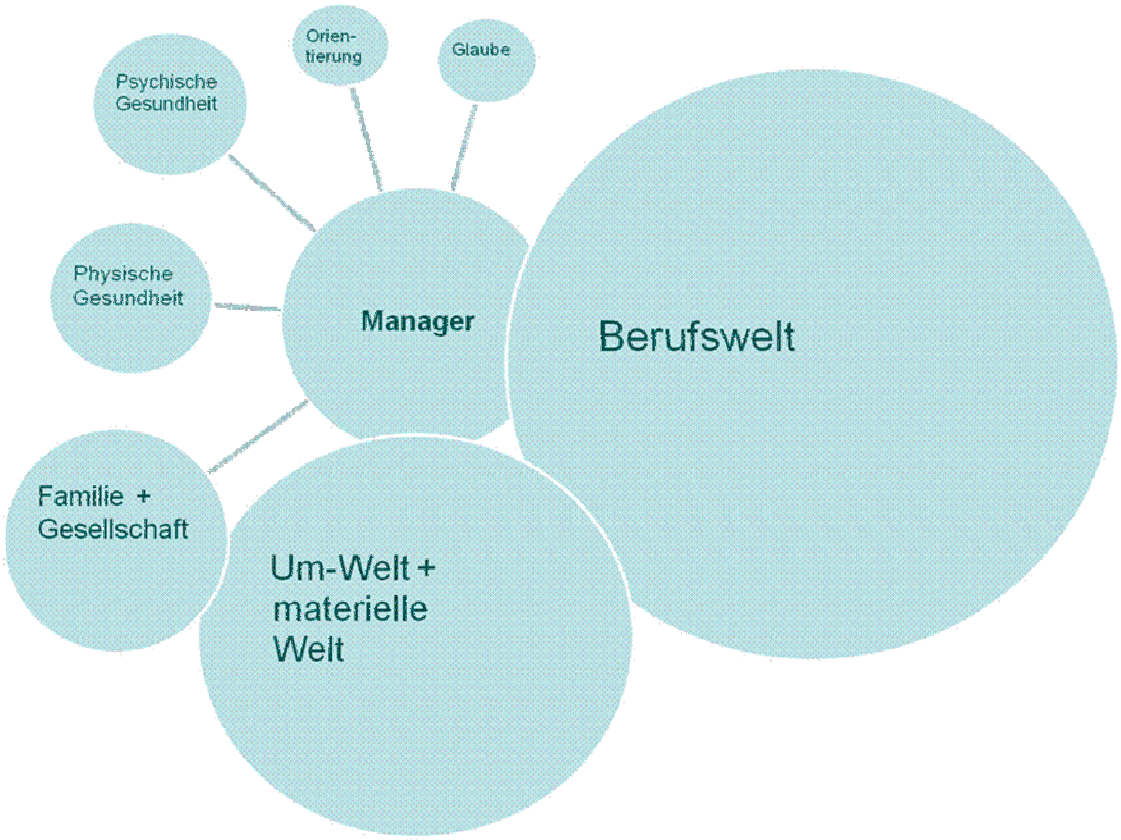

Abb. 1: Modell der 7 Lebensfelder

Eine erste Betrachtung und die persönliche Lebenserfahrung zeigen uns, dass jeder Mensch auf eine gewisse Balance der Lebensfelder angewiesen ist. Ist eines der Lebensfelder stark vernachlässigt oder in einer grossen Krise, so wirkt sich dies auf alle anderen Lebensfelder und die Lebensbalance insgesamt aus. Eine familiäre, gesundheitliche, psychische Krise oder auch eine Krise des Lebenssinns wirkt sich immer auch auf das Lebensfeld Beruf und die berufliche Leistungsfähigkeit aus. Weiter lässt sich feststellen, dass der Mensch und Manager heute dazu neigt, die "äusseren" Lebensfelder sehr zu betonen. Bei gegebenem Zeitbudget muss dies zwangsläufig dazu führen, dass andere Lebensfelder entsprechend vernachlässigt werden.

Doch betrachten wir die einzelnen Lebensfelder etwas genauer.

3.1 *Lebensfeld Physische Gesundheit*

Das Lebensfeld körperliche Gesundheit verlangt eine gesunde und aktive Lebensführung, welche auf regelmässige Bewegung, gesunde Ernährung, vernünftigen Umgang mit Genussmitteln und Stressvermeidung achtet. Dies gilt für den im Informationszeitalter primär in sitzender Position tätigen Menschen und Manager im besonderen Masse.

3.2 Lebensfeld *Um-Welt und materielle Welt*

Dieses Lebensfeld fragt nach dem Stellenwert, welchen ich der Natur, meiner ganzen Umwelt und dem Materiellen zuordne.

Ist die bei vielen Managern anzutreffende Gier nach mehr Geld und Besitz und die Ausrichtung an materiellen Werten rational erklärbar? In dem Sinne, dass es den Managern auch mehr Zufriedenheit oder sogar Glück verschafft? Es gibt sehr viele Studien, welche sich diesem Thema widmen. Schon 1971 erklärten etwa Campbell et. al.,[3] weshalb es nur eine vergleichsweise geringe Auswirkung des materiellen Wohlstands auf die positive Stimmung der Befragten gibt. Man müsse sich dazu eine Art von hedonistischer Tretmühle vorstellen: Mit der Steigerung des Besitzes bzw. mit der Erfüllung irgendwelcher Wunschvorstellungen stiegen zugleich die Ansprüche und Erwartungen; man gewöhne sich schnell an das neue Niveau. Clark betont, dass sich bei vielen Umfragen nur ein schwacher Zusammenhang zwischen der Höhe des Einkommens und den Stimmungen nachweisen lässt. "Allein bei jenen, deren Einkommen unlängst erhöht worden war, zeigten sich kurz anhaltende positive Effekte."[4]

Wir sehen dies in der persönlichen Lebenserfahrung bestätigt: Ein mehr an Geld oder Materiellem kann uns nur kurzfristig erfreuen. Zuviel materielles Geld oder Materielles belastet gar, denn man läuft immer Gefahr, es zu verlieren. Gerade in Zeiten der Finanzkrise. Und wir sehen es bei den Kindern: Je mehr wir ihnen geben, desto mehr berauben wir sie der persönlich erlebten schönen Erfahrung, sich auf etwas freuen zu dürfen.

Eine philosophische Hinterfragung dieser Gier könnte uns aufzeigen, dass in einer auf "immer mehr" ausgerichteten mentalen Prägung der materielle Wohlstand noch

so hoch sein kann, man will immer mehr und wird immer eine neue Vergleichsperson finden, die man zu übertreffen hofft. In einer mentalen Prägung der Zufriedenheit mit dem guten Wohlstand, den man erreicht hat, ist dieser Kreislauf durchbrochen.

Ein weiteres Merkmal dieser auf "immer mehr" ausgerichteten Orientierung ist der Umgang mit respektive die Sichtweise auf die Um-Welt und Natur. Die Natur scheint für viele Manager das leblose und instrumentale Bühnenbild ihres Theaterstücks "Wie optimiere ich Gewinn, Macht und Einkommen" zu sein. Produktionsweisen und Konsumverhalten werden nicht hinterfragt. Stehen heutige Gewinnmaximierung und künftige Nachhaltigkeit im Konflikt, so obsiegt die Gewinnmaximierung. Eine philosophische Hinterfragung könnte uns aufzeigen, dass das Bühnenbild nicht austauschbar ist und mit dem Bühnenbild bald die ganze Bühne zusammenbrechen könnte.

3.3 Lebensfeld *Familie und Gesellschaft*

Grundlage jedes sozialen Lebens ist die Gemeinschaft. Das Lebensfeld Familie und Gesellschaft besagt, dass jeder Manager Beziehungen von Tiefe und Mitgefühl braucht. Diese kann er in den traditionellen Familienstrukturen, wie sie schon unsere Vorfahren lebten, oder in neuen Formen des sozialen Zusammenseins der Neuzeit finden. Ein verkümmertes Lebensfeld "Familie und Gesellschaft" führt zu Lebensnarben. Jede Weisheitstradition und Weltreligion betont den Stellenwert der Liebe und des Mitgefühls für ein gelingendes Leben. Dem kann sich kein Manager entziehen. Liebe ist die Emotion, die körperliche Disposition, die in uns die Operationalität für die Handlungen erzeugt, die Zusammenleben in gegenseitiger Akzeptanz in jedem Beziehungsbereich ausmachen.

Gemäss der Soziologin Marina Hennig [5] ist die Individualisierungstendenz das wichtigste Merkmal der gegenwärtigen Gesellschaft. Das moderne Individuum vereinsame zunehmend und sei – wenn überhaupt - nur Teil unpersönlicher Gesellschaften.

Und die soziale Kompetenz ist nicht nur von privatem Nutzen. Simon betont: "Ohne sachliche und fachliche Kompetenz kann ein Manager auskommen, nicht jedoch ohne Kompetenz auf der Beziehungsebene." [6] Menschliche Beziehungen haben auch die

wichtige Funktion des Korrektivs, wenn Gier und Machtstreben Überhand nehmen wollen.

Wenden wir uns nun den "inneren Lebenswelten" zu, der psychischen Gesundheit, der Lebensphilosophie und dem Glauben. Jene Lebenswelten, die im männlichen Lebensbild sehr häufig vernachlässigt sind, wenig angesprochen oder gar tabuisiert werden. Es sind auch jene Lebensfelder, die wegen teilweise schwacher oder fehlender wissenschaftlicher Evidenz grundsätzlich immer um ihre Daseinsberechtigung kämpfen müssen. Es sind aber auch jene Lebensfelder, denen sich Manager in grossen Lebenskrisen bewusstwerden und die dann mit umso grösserem Wehklagen und Gewimmer aus ihnen hervorbrechen.

3.4 Lebensfeld *Psychische Gesundheit*

Es ist erstaunlich, dass dieses in unserem Leben so vorrangige und dominierende Lebensfeld, welches das Handeln des Managers im Alltag viel stärker prägt als jede betriebswirtschaftliche Weisheit, in der Ausbildung der künftigen Manager schlicht keine Rolle spielt. Emotionales Verhalten wird im ökonomischen Kontext eher reserviert, wenn nicht negativ bewertet. Emotionen gehen einher mit "keine Kontrolle über sich" haben. Ganz im Sinne des "Management by John Wayne" ist Sachlichkeit angesagt. Emotionen sind tabu und höchstens in ihrer positiven Ausprägung in Form von Freude und Begeisterung erlaubt und erwünscht.

Auch wenn die Welt unserer Gedanken und Gefühle noch lange nicht entschlüsselt ist; die moderne Psychologie, die Mystik und die Neurowissenschaften entschlüsseln immer mehr Mechanismen und Abläufe. Dieses Wissen muss sich auch der Manager von heute zu Nutze machen.

Gefühle etwa haben gemäss dem führenden Emotionsforscher Ciompi eine viel wichtigere Bedeutung, als allgemein bekannt ist. Gefühle sind die entscheidenden Energielieferanten, "Motoren" und "Motivatoren" aller kognitiven Dynamik. Gefühle bestimmen andauernd den Fokus der Aufmerksamkeit. Je nachdem, wie wir gestimmt sind, richtet sich unsere Aufmerksamkeit auf andere Punkte. Unsere Bewusstseinsinhalte sind deshalb stets durch die Gefühle mitbestimmt. Gefühle wirken wie Schleusen oder Pforten, die den Zugang zu unterschiedlichen

Gedächtnisspeichern öffnen oder schliessen. Gefühle bestimmen die Hierarchie unserer Denkinhalte. Bin ich verbliebt, so ist dieses Gefühl absolut dominant und überlagert nicht nur alle anderen Emotionen, sondern auch alle Lebensfelder. Gefühle haben spezifische Aufgaben, z. B. Angstgefühle als Warner und Trauer als wichtige Aufgabe zur Verarbeitung von schwer wiegenden Verlusten. Lustbetonte Gefühle wie Freude, Liebe, Vergnügen schliesslich wirken als übermächtige Attraktoren, die Bindungen schaffen und damit individuell wie sozial eine wichtige Funktion erfüllen.

Und welches sind die Auswirkungen der Gefühle auf eine der Schlüsseltätigkeiten des Managers, die Kommunikation? Ciompi betont: "Ohne eine durch absichtliches oder intuitives emotionales Einstimmen hergestellte gemeinsame Basis bleibt eine kognitive Mitteilung praktisch wirkungslos." [7]

Auch das Mysterium **menschliches Bewusstsein** und die Welt der **Gedanken** werden immer mehr entschlüsselt. Sind wir unserem Geist und unseren Gedanken ausgeliefert? Welche Möglichkeiten der positiven Kontrolle bestehen? Gibt es Erfahrungen aus der westlichen Psychologie oder aus anderen Weisheitstraditionen? Die Einsicht in den Ablauf und Stellenwert der eigenen Gedankenwelt ist zentral. Wie kann ich lernen, Herr meiner Gedanken zu werden? Wie kann ich permanentes Problemdenken vermeiden und von einer übersteigerten Ich-Zentrierung wegkommen?

Wie ich mich der äusserlichen Hygiene widme, so wäre für viele Manager auch innerliche Hygiene angebracht. Eine mental-emotionale Hygiene kann in drei Schritten geschehen.

Schritt 1: Einsicht

Der erste Schritt ist, sich des Wesens und der Wirkung der Gedanken und Emotionen bewusstzuwerden.

Schritt 2: Achtsamkeit

Schliesslich kann es in einem zweiten Schritt darum gehen, die Achtsamkeit gegenüber den eigenen Emotionen und Gedanken zu erhöhen und sich achtsam um

die Gedanken zu kümmern. Es geht darum, zu erkennen, wie Gedanken eintreten, sich in ein Problemdenken verwandeln und negative Gefühle hervorrufen und nach der Kontrolle unseres Denkapparates auch unser Sprechen und Handeln prägen.

Schritt 3: aktive Steuerung

Schliesslich könnte es darum gehen, Gedanken und Gefühle im Sinne der emotionalen Kompetenz und gelebten Achtsamkeit zu kontrollieren und steuern zu lernen. Tiefe Wunden aus früheren Tagen, welche aus dem Unterbewussten in die Gedanken- und Gefühlswelt eindringen, rufen eventuell nach einer Psychotherapie, Traumtherapie oder anderen Therapieformen.

Die westliche Psychologie und Psychotherapie bietet hier viele Hilfsmittel. Auch christliche Mystiker oder Meister des Lebens, wie ich Personen wie den Dalai Lama bezeichnen möchte, sehen hier den eigentlichen Hauptschlüssel zu persönlichem Wachstum. Der Buddhismus als eine sehr lebensnahe Weisheitstradition verfügt über einen ungeheuren Erfahrungsschatz entsprechender Techniken. Gier und andere negative Geistesformationen und viele destruktive Emotionen sind nicht einfach gegeben. Sie können aktiv angegangen werden. Die Wirkung meditativer Techniken wurden in den letzten Jahren sowohl neurowissenschaftlich in Forschungen im Magnet-Räsonanz-Tomographen MRI als auch in weit über tausend psychologisch-medizinischen Studien erforscht und belegt. Wirkungen wie Reduktion von destruktiven Emotionen, Förderung der Achtsamkeit, Verminderung der Selbstzentrierung, Förderung des Mitgefühls sind belegt. Es sei hier auf die umfangreichen Studien des Jon Kabat-Zinn von der University of Massachusetts mit säkularisierten Formen der Achtsamkeits-Meditation und Anwendung in Unternehmungen verwiesen.[8] In zahlreichen Studien und noch mehr persönlichen Erfahrungsberichten führt die regelmässige Achtsamkeitsmeditation u. a. zu einem klaren Blick im Sinne der Achtsamkeit für alles und Präsenz im Augenblick, emotionaler Stabilität und Stressreduktion.

Im bewussteren und reiferen Umgang der Manager mit ihren Gedanken und Gefühlen liegt einer der Hauptschlüssel zur Bewältigung der aktuellen Krise.

3.5 Lebensfeld *Sinn und Orientierung*

Wir haben zu Beginn des Textes die Notwendigkeit eines Orientierungswissens in dieser fluiden Gesellschaft nach Heraklit mit den Veränderungen, der Beschleunigung und dem Fehlen alter Wertvorstellungen diskutiert. Hier bietet sich die Philosophie an. Philosophie steht für viele für Weltfremdheit. Das Gegenteil ist der Fall. Die Philosophie stellt die grundsätzlichen Fragen des Lebens: Wieso ist alles? Warum ist Sein und nicht vielmehr Nichts? Wieso leben wir? Was ist der Mensch? Was ist ein glückliches Leben? Wie erkennen wir oder sehen wir die Welt so, wie sie wirklich ist?

Die Philosophie ist gemäss Platons Höhlengleichnis eine zweite Geburt, welche uns von falschen Bildern und Vorurteilen befreien soll.[9] Wie notwendig in Zeiten globaler Finanzkrise. Die Philosophie kann uns helfen, unsere eigene Lebensphilosophie und damit eine starke Orientierung zu finden. Die philosophische Literatur ist voll von wertvollen Hinweisen, die dem Manager vor schwierigen Entscheidungen den Weg weisen können. Sie bietet sich schon im Vita activa des tätigen Managers an, und nicht erst im Vita contemplativa, nach der grossen beruflichen, privaten oder gesundheitlichen Krise. Werteadel statt Geldadel.

Beginnen wir mit der ewigen Frage nach dem Lebensglück, welche eine lange Tradition in der Philosophie hat. Bereits in der Antike unterschied man zwischen dem andauernden Glück des Aristoteles (Glückseligkeit, Eudämonie) und dem kurzfristigen Glücksempfinden durch sinnliche Lust (Hedoné). Oder setze ich im täglichen Handeln auf das utilitaristische Lebensmodell, welches sich am grössten Glück für möglichst viele Menschen in der Gesellschaft orientiert? Andererseits sehen sich aktuell gerade die sich am Gemeinwohl orientierenden kommunitaristischen Philosophen in ihrer Kritik des ungezügelten Liberalismus bestätigt.

Ein praktisches Hilfsmittel für das tägliche Handeln liefert Immanuel Kant mit dem kategorischen Imperativ. Dieser leitet das richtige Handeln aus der Vernunft ab: Handle so, dass die Maxime deines Willens jederzeit zugleich als Prinzip einer allgemeinen Gesetzgebung gelten könnte. Wer sich vor schwierigen Entscheiden die Grundsatzfrage stellt, ob es ihm Recht wäre, wenn sein Handeln allgemeines Gesetz

würde, wird sittlich handeln. Zu erwähnen ist hier der integrative Ansatz der Wirtschafts- und Unternehmensethik. Er zielt darauf ab, Ethik als tragende Grundlage legitimen unternehmerischen Erfolgsstrebens zu begreifen.

Sehr aktuell sind auch die Ausführungen des Philosophen Erich Fromm. Er setzte sich in seinem philosophischen Werk mit zwei Aspekten des menschlichen Lebens auseinander, dem "Haben" und dem "Sein". In der heutigen Marktwirtschaft dominiere das "Haben". Auch die Angst vor dem Tode wächst mit dem Gefühl, nicht richtig lebendig zu sein. Wer sich an dem orientiert, was er besitzt, muss Angst vor dem Tod haben – weil er es ja dann verliert. Sehr kritisch stellt er diesen "Haben-Typus" dar. Die Marktwirtschaft hat die Leute verändert. Erich Fromm redet vom Marketingcharakter der Menschen in der Berufswelt. Sie sind nicht, was sie sind – sondern wie sie sein müssten, damit sie im Markt begehrt sind. Sie definieren sich durch das Haben, und nicht durch das Sein.

Auch Gregory Bateson [10] thematisiert das "Haben" und den Fortschritt. Er stellt in seinem Buch die These auf, dass eine Gesellschaft umso unflexibler ist, je mehr von der vorhandenen Energie für menschliche Aktivitäten und insbesondere Arbeit aufgewendet wird. Damit stellt er eine Vorstellung aus der Ökologie des Menschen auf den Kopf, nämlich, dass das evolutionäre Niveau einer Gesellschaft als Funktion ihrer Effizienz bei der Ausbeutung vorhandener Energieressourcen aufgefasst werden kann. Gemäss Bateson ist das Resultat dieses so genannten Fortschrittes immer nur eines: die Verringerung des Möglichkeitenspektrums. Wir haben immer weniger zeitliche Flexibilität, also freie Zeit, leere Zeit, verfügbare Zeit. Zeit für schweifende Gedanken, für langsame Aktivitäten, für absichtsloses Handeln ohne Ziel und definierte Dauer. Auf dem Altar des Fortschrittes werden viele Opfer gebracht. Eine philosophische Hinterfragung des Fortschrittes könnte zu beantworten versuchen, ob eine Gesellschaft, welche die Ressourcen und Lebensgrundlagen der kommenden Generationen zerstört, wirklich fortschrittlicher ist als ein so genanntes primitives Nomadenvolk, welches Jahrhunderte lang im Einklang mit der Natur lebte und überlebte.

Eine stärkere Verbindung von Philosophie, Gesellschaft und Wirtschaft ist notwendiger denn je. Die Philosophie kann uns Blinkfeuer sein, gerade in diesen wirtschaftlich hektischen Zeiten. Sie vermittelt analoges Orientierungswissen, kein

digitales. Philosophen-Könige auf den Thron, forderte Platon. Philosophen-Manager in die Teppichetagen, müsste die adäquate Forderung in Zeiten des Primates der Wirtschaft vor der Politik lauten.

3.6 Lebensfeld *Glaube*

Mit der Philosophie und insbesondere mit der Theologie verlassen wir das Feld der Wissenschaftlichkeit. Die beiden Lebensfelder sind deswegen nicht weniger relevant. Im Gegenteil. Die spirituelle Dimension ist Teil einer integralen Selbstkompetenz jedes Menschen und Managers. Man kann dies ablehnen. Die grundsätzliche Frage des "was kommt danach" stellt sich jedoch spätestens mit dem Nahen des Todes. Und dann umso heftiger. Dieses Lebensfeld bedarf der Erläuterung.

Leitet Kant das gute Leben aus der Vernunft ab, so leitet der gute Christ das gute Leben aus dem Glauben und den sich daraus ergebenen Leitsätzen ab. Es gibt kein gutes Leben ohne ein rechtes/moralisches/religiöses Leben. Der Begriff Spiritualität zielt darauf ab, unsere Aufmerksamkeit jenseits sämtlicher abergläubischer Vorstellungen direkt auf die unendliche, allmächtige, allwissende, bedingungslos liebende höchste Intelligenz des Universums zu richten.[11]

Jahrhundertelang war das Nachdenken über die Tugend im Westen nicht von der Religion zu trennen. Erst mit der Aufklärung begannen die Philosophen zu erkennen, dass das gute und gelingende Leben nicht notwendigerweise auf einer bestimmten religiösen Ansicht beruhen muss. Mit der Aufklärung und der einhergehenden teilweisen Trennung von Kirche und Staat verlor die Religion einen Teil ihres allmächtigen Einflusses auf den Alltag der Leute. Das Zeitalter der Wissenschaften begann.

Die überwältigende Anteilnahme am Tod von Papst Johannes Paul II. im Frühjahr 2005 und die wieder wachsende Begeisterung der Jugend für christliche Themen belegen eindrücklich, dass die viel zitierte Prognose der Moderne und Postmoderne, dass die Religion immer mehr an Bedeutung verlieren werde, so nicht zutrifft. Es ist eher zu vermuten, dass es auch in einer zunehmend komplexer werdenden, technisierten Welt es ein starkes Bedürfnis nach Spiritualität als Sinnstiftungs- und Ruhepol gibt. Wie Benjamin Kulcsar [12] betont, deuten zwar Begriffe wie

"Säkularisierung" und "Privatisierung von Religion" auf eine Veränderung der Religiosität und auf einen gewissen Relevanzverlust von Religion hin. Kulcsar spricht von einer Marginalisierung der traditionellen religiösen Strukturen, aber auch von neuen, vielfältigen und individualisierten Ausdrucksformen neuer Religiosität.

Der gebildete und damit dual denkende und sich an wissenschaftlicher Wahrheit orientierende Manager tut sich allenfalls schwer mit dem Glauben. Wissen ist verlangt. Eine theologische Hinterfragung und Analyse könnte dem Manager näher bringen, dass alle grossen Religionen und Weisheitstraditionen festhalten, dass die Wirklichkeit aus verschiedenen Ebenen der Existenz zusammengesetzt ist. Ken Wilber nennt es im Sinne der Philosophie Perennis (immer währende Philosophie), Arthur Köstlers die grosse Kette des Seins.[13] Die Wirklichkeit sei nicht eindimensional, kein Flachland [14] eintöniger Substanz, das sich vor unserem Auge auftut, sondern aus verschiedenen Ebenen zusammengesetzt, von Materie über Körper, Geist und Seele bis zum GEIST und der nicht-dualen Erkenntnis. Die zentrale Aussage Wilbers ist, dass der Mensch wachsen und sich über die ganze Hierarchie hin bis zum GEIST entwickeln (Evolution) kann. GEIST ist also sowohl Ursache als auch Ziel der Evolution/Entwicklung des Menschen.

Erich Fromm [15] betont, dass alle grossen Meister des Lebens, Buddha, Jesus. Lao Tse, Meister Eckhard etc. auf die gleichen vier Kernweisheiten des Lebens verwiesen:

- Das oberste und bestimmende Ziel des Lebens ist, dass der Mensch ganz menschlich wird.
- Erreicht man das, ist man glücklich und führt ein befriedigendes Leben.
- Dies heisst, Liebe und Solidarität zu lernen und Hass, Gier, Unwissenheit zu überwinden.
- Doch Wissen reicht nicht (siehe meine Erfahrung), Ziel muss es sein, dies praktisch zu erreichen.

Seit der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts finden die östlichen Weisheitstraditionen in unzähligen Ausprägungen im Westen starken Anklang. Die wesentlichen Merkmale und Übungen dieses spirituellen Weges sind ethisches Verhalten, Meditation und tiefe Einsicht. Michael von Brück [16] sieht die

Attraktivität des Buddhismus für den Westen im Meditationssystem, der Achtsamkeit im alltäglichen Leben, der Kontrolle der Emotionen und Gedanken sowie der Verbindung körperlicher und mentaler Vorgänge begründet. In den letzten Jahren bringen immer mehr Organisationen Elemente der östlichen Weisheitstraditionen wie ZEN und Achtsamkeitsmeditation in Verbindung mit Management und bieten entsprechende Managementkurse und Weiterbildungen an.[17]

Der Manager verlangt als Homo Oeconomicus nach dem klaren Nutzen eines Lebensfeldes. In seiner Dissertation [18] führt Stephan Bauer diverse wissenschaftliche Studien an, welchen den Zusammenhang zwischen der religiösen Lebensführung und Lebensqualität im weitesten Sinne und dem physischen und psychischen Wohlbefinden im engeren Sinne thematisieren. Die Anzahl und die inhaltliche Bereite der Studien faszinieren: Insgesamt ist festzustellen, dass sehr viele Studien einen positiven Zusammenhang zwischen gelebter Religiosität und positiven Auswirkungen auf die physische und psychische Gesundheit darlegen.

Ein spirituell-optimistischer Manager weiss, dass er aus jeder Situation etwas lernen und an ihr wachsen kann. Er hat ein transzendentes Sicherheitsseil, das ihn in allen Schicksalsprüfungen und Leiden vor Gefahren schützt. Spirituelle Sicherheit ist eine Erfahrung bedingungslosen Vertrauens: das Wissen, dass alles in Ordnung ist, egal, was auch geschehen mag. Wenn wir aus der Seele heraus agieren, sind wir nicht darauf angewiesen, dass die anderen, das heisst die Welt, so funktionieren, wie wir uns das vorstellen. Wir vertrauen auf unser tiefstes Selbst, das Seele heisst. Auch wenn uns etwas Tragisches widerfährt, kann die Seele in dem Schmerz eine Bedeutung erkennen und ihm einen Sinn geben. Welch unglaubliche Handlungsfreiheit ein Manager da gewinnen kann.

3.7 Lebensfeld *Beruf*

Als siebtes Lebensfeld widmen wir uns dem Lebensfeld Beruf. Der Manager von heute ist rund um seinen Beruf folgenden grossen Herausforderungen ausgesetzt:

Der Status der Arbeit in der Gesellschaft ist gross

Mit der Frage "was machst Du eigentlich?" wollen wir von einem alten Schulkollegen nicht wissen, welche Essgewohnheiten er hat oder welche Hobbys. Die Frage zielt

auf seinen beruflichen Status. Was jemand beruflich tut signalisiert seinen sozialen Status. Karriere geht gemäss Prott wortgeschichtlich auf die Fahrstrasse zurück, legt also die Assoziation zu einem künstlich angelegten, mehr oder weniger geraden Weg durch unwegsame Gebiete nahe.[19] Entsprechend bemüht sich der Manager: Alle wollen aufsteigen und möglichst nie abstürzen.

Die Berufswelt verändert sich immer schneller

Parallel dazu verändert sich die Berufswelt rasant. Berufsfelder sind heute international, so wie die Märkte und damit die Unternehmen als Arbeitgeber. Verlangt sind örtliche Mobilität und flexible zeitliche Verfügbarkeit. Dies wird wiederum gefördert durch die neuen technologischen Errungenschaften, welche diese Arbeitsweise erst ermöglichen. Als Konsequenz: Die Berufswelt ist riskanter und unvorhersehbarer.

Die Arbeitsbedingungen verändern sich

Mit der nahenden Wirtschaftskrise werden sich die Arbeitsbedingungen erneut verändern. Die fachlichen Anforderungen steigen weiter. Lebenslanges Lernen ist verlangt. Innerbetrieblich wird insbesondere auf Managementebene immer mehr Leistung und zeitliche Verfügbarkeit verlangt. Die allseits geforderte Arbeitszeitflexibilisierung tritt in Krisenzeiten in den Hintergrund.

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird immer schwieriger

Die moderne, gebildete und eventuell auch arbeitstätige Frau fordert vom Manager-Ehemann einen Teileinsatz zu Hause. Dieser sieht sich jedoch mit der rasant wandelnden Berufswelt und dem wachsenden Leistungsdruck in der Zwickmühle. Gerade der sich am steilen Anfang des Karrierewegs befindliche Manager muss zunehmende familiäre Pflichten mit dem Heranwachsen der Kinder mit grösserer Verantwortung in der Unternehmung und in der Gesellschaft verbinden. Konflikte sind vorprogrammiert.

3.7.1 Dominanz des Lebensfeldes Beruf und Vernachlässigung der "inneren" Lebensfelder

Als Folge dieser Herausforderungen und Entwicklungen ist der Beruf jenes Lebensfeld, welches die anderen zunehmend zu dominieren droht. Dieser gesellschaftliche Trend kann idealtypisch am Weg eines Managers dargestellt werden:

Phase I. Der Jung-Manager tritt mit Studienabschluss in die Unternehmung ein. Die Lebensfelder sind mehr oder weniger in Balance.

Phase II. Der Manager avanciert. Eine Lebenspartnerin wurde gefunden. Die Familie wächst. Zusätzlich engagiert er sich in Politik, Gesellschaft oder anderen für die Karriere förderlichen Vereinigungen. Körperliche Bewegung und Aktivitäten werden seltener. Wer mehr hat und noch mehr möchte, droht auch, zu verlieren; die psychischen Belastungen nehmen zu. Die Ausdehnung der äusseren Lebensfelder geht mit einer zunehmenden Vernachlässigung der inneren Lebensfelder einher.

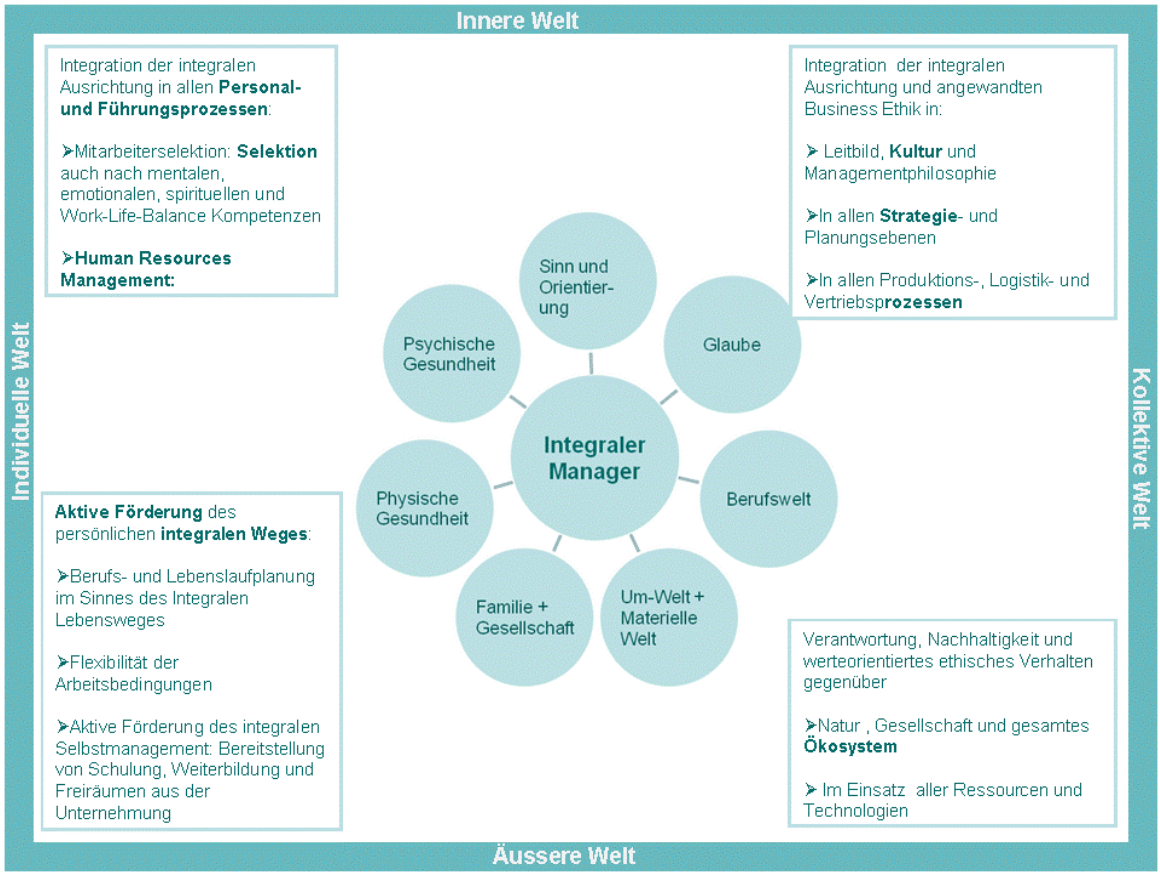

Abb. 2: Non-Balance der Lebensfelder eines idealtypischen Managers

Phase III. Die Balance geht verloren. Die äusseren Lebensfelder, insbesondere der Beruf, dominieren die anderen Lebensfelder immer mehr. Kompensiert wird dieser "Verlust" durch eine Ausdehnung des Lebensfeldes Um-Welt und materielle Welt. Und wie geht es weiter? Es gelingt dem Manager allenfalls, über Jahre in dieser Non-Balance zu verharren. Der Preis dafür sind private Krisen, gesundheitliche Beschwerden, psychische Beschwerden, Ängste und ein Mangel an Lebenssinn und Lebensfreude. Oder das System kollabiert. Hier erstaunt die Selbstregulierungsfähigkeit des Systems der Lebensfelder. Mit dem Kollaps wird der Manager zwangsweise in die Balance der Phase I zurückgeworfen. Das Lebensfeld Beruf bricht in sich zusammen. Es ist wieder Raum da, etwa für die inneren Lebensfelder.

Eine vergleichbare Zäsur erfährt das System mit dem Zeitpunkt der Pensionierung. Dann bricht das dominante Lebensfeld Beruf in sich zusammen. Sind die anderen Lebensfelder zu diesem Zeitpunkt verkümmert, so beginnt der schmerzvolle Weg der Reanimation dieser Lebensfelder.

Und so schlussfolgert Keupp wie folgt. "Im Zentrum der Anforderungen für eine gelingende Lebensbewältigung stehen die Fähigkeiten zur Selbstorganisation, zur Verknüpfung von Ansprüchen auf ein gutes und authentisches Leben mit den gegebenen Ressourcen und letztlich die innere Selbstschöpfung von Lebenssinn".20 Gemäss Senett ist das so genannte Scheitern dieser Identitätsarbeit des neuen flexiblen Menschen nicht mehr nur ein Problem der Unterschicht. Scheitern heisst für ihn ein Gefühl des ziellosen inneren Dahintreibens.[21] Dieses Scheitern wird oft nicht verstanden und mit Opfermythen oder Feindbildkonstruktionen beantwortet.

4) Wege aus der Management- und Managerkrise

Die Finanz- und Wirtschaftskrise ist nicht nur eine Systemkrise. Sie ist auch eine Sinn- und Orientierungskrise des Managers. Doch wo kann der Staat, wo die Gesellschaft und wo die Management- und Betriebswirtschaftslehre ansetzen? Aktuell versammeln Journalisten und Moderatoren Heerscharen von Experten um

sich, die sich zur Notwendigkeit von neuen Manager-Regulationen auf der Makro- respektive Systemebene äussern. Und wie sieht es mit der Mesoebene (Unternehmen) und der Mikroebene (Manager) aus? Denn die ökonomischen Folgekosten der Non-Balance sind im Falle des einzelnen Burnouts und auch in Form der globalen Finanzkrise für die betroffenen Menschen, die Unternehmen und die Gesellschaft sehr gross.

Der **erste Schritt** ist ein integrales Selbstmanagement des einzelnen Managers. Dies im Sinne einer Balance des dargelegten Modells der 7 Lebensfelder. Doch dieser Schritt reicht nicht aus. Insbesondere dann nicht, wenn die Berufsumstände diesem integralen Lebensmodell diametral entgegen wirken.

Der **zweite Schritt** ist ein integrales Management der Unternehmen. Damit dieses nachhaltig greifen kann, ist Schritt eins notwendig. Nur der integral orientierte Manager sieht den Sinn und Mehrwert eines integralen Managements.

Beide Elemente, das integrale Selbstmanagement des Managers und das integrale Management der Unternehmen sind erforderlich.

4.1 Der neue Weg muss aus dem Manager selber kommen: Integrales Selbstmanagement

In Kapitel 3 wurden die 7 Lebensfelder des Managers dargestellt. Für den Manager stellt sich also die Frage: Wie sieht Identitätsarbeit respektive eine integrale Kompetenz im Informationszeitalter aus? Wie sieht mein persönliches, gelingendes Privat- und Berufsleben im Sinne des integralen Selbstmanagements aus, welches die 7 Lebensfelder in Balance hält, dies in körperlicher und psychischer Gesundheit, mit tief greifenden Freundschaften, einem tieferen Lebenssinn und insgesamt einem Gefühl der Zufriedenheit? Dies in der Überzeugung und Gewissheit, dass er so nicht nur ein gelingenderes Leben führt, sondern auch ein erfolgreicherer Manager, Ehemann und Vater ist.

Woher nehme ich die Zeit? Ausdruck und persönlicher Warnblinker der Non-Balance ist ja gerade das Gefühl des Verlustes der Zeitautonomie. Sie ist ja letztlich keine unveränderbare Konstante. In letzter Konsequenz verfügt jeder Manager über die volle **Zeitautonomie** und teilt jede Minute seines Lebens einem Lebensfeld zu. In

dem Sinne ist dieser Zeitmangel gewollt und Ausdruck der Non-Balance der eigenen Lebensfelder. Denn für den Manager in Non-Balance ist nur eines schlimmer, als zu wenig Zeit zu haben, und das ist, nicht zu wenig Zeit zu haben.

In letzter Konsequenz bedeutet integrales Selbstmanagement eine umfassende Überprüfung der gesamten Lebensbiografie und aller Lebensfelder. Es bedeutet, sich von alten und schädigenden Verhaltensweisen zu verabschieden und sich neuen Aktivitäten, Hobbys und Beziehungen zuzuwenden. Laufbahnplanung wird durch Lebensplanung ersetzt. Die Pflege der Beziehung zu Menschen wird als vorrangiger betrachtet als eine kurzfristige Geschäftssache. Dies gilt auch für die körperliche Aktivität. Fragen zu Lebenssinn und Glauben werden etwas ganz alltägliches. Hinterfragt wird auch der Arbeitgeber. Ist die Arbeitsumgebung unvereinbar mit dem integralen Selbstmanagement, so geht es darum, zu entscheiden, ob der Arbeitsplatz beibehalten und in Richtung einer Veränderung mitgewirkt werden soll, oder ob der Arbeitgeber gewechselt werden muss. Alles wird hinterfragt. So, wie sich die Situation für Manager in grossen Lebenskrisen stellt. Diese aktive und alle Lebensfelder umfassende Identitätsarbeit ist vielen Managern verloren gegangen.

Heiner Keupp weist auf die Bedeutung der Identitätsarbeit hin, welche ich mit der integralen Selbstkompetenz gleich stelle. "Identitätsarbeit hat als Bedingung und als Ziel die Schaffung von Lebenskohärenz. In früheren gesellschaftlichen Epochen war die Bereitschaft zur Übernahme vorgefertigter Identitätspakete das zentrale Kriterium für Lebensbewältigung. Heute kommt es auf die individuelle Passungs- und Identitätsarbeit an, also auf die Fähigkeit zur Selbstorganisation, zum "Selbsttätig werden" oder zur "Selbsteinbettung". In Projekten bürgerschaftlichen Engagements wird diese Fähigkeit gebraucht und zugleich gefördert. Das Gelingen dieser Identitätsarbeit bemisst sich für das Subjekt von Innen am Kriterium der Authentizität und von Aussen am Kriterium der Anerkennung."[22]

Gerade die Führungsthematik verweist auf einen zentralen Punkt: Wie will ich Menschen gut führen, wenn ich mit der Führung meiner eigenen Person und der Lebensfelder scheitere?

4.1.1 Schwierigkeiten und Hindernisse auf dem Weg Richtung Integrales Selbstmanagement

Die Kunst des Lebens sei einfach. Dies ist gemäss Erich Fromm eine moderne und falsche Vorstellung. Viele grossen Religionen und Weisheitstraditionen vermitteln alles andere als das, was uns die vielen Ratgeberbücher im Sinne der Instant-Lebenshilfe weismachen wollen. Das Gegenteil ist der Fall. Lebenskunst ist lebenslange Kunst und fordert Anstrengung, Hingabe, Verstehen und Geduld. Dies gilt auch für den Weg der integralen Selbstkompetenz.

Und jeder, der sein persönliches Verhalten schon ändern wollte, weiss um die Schwierigkeiten und Herausforderungen. Vorsätze sind sehr schnell gefasst. Unser gelebter Alltag und Tagesablauf ist das Resultat einer langen Prägung, zahlreicher Erfahrungen und aktueller Gewichtung und Fokussierung. Ein entsprechendes Konzept ohne diese Punkte wird immer ein theoretisches Konzept bleiben. Doch welches sind die gewichtigen Elemente, die zu berücksichtigen sind, damit denn die persönliche Verhaltensänderung gelingen kann? Zu erwähnen sind drei Punkte:

- Beharrlichkeit und Einsicht, dass es um lebenslanges Lernen geht.
- Einsicht in die Notwendigkeit, dass die Aufmerksamkeit jeden Tag darauf gerichtet werden muss.
- Die entsprechende Lebensweise ist diszipliniert zu verfolgen und in den Tagesablauf (sprich Outlook-Kalender) zu integrieren.

Aus eigener persönlicher Beobachtung sei festgehalten, dass das private Leben voll von Aktivitäten und Gewohnheiten ist, die für künftige neue Aktivitäten eingesetzt werden können. Dies gilt auch für das berufliche Leben. Es sei hier auf die vielen zeitfressenden Aktivitäten in Unternehmen verwiesen, die letztlich nicht der Effektivität der Leistungserbringung dienen, sondern der Selbstdarstellung, Selbstverteidigung oder allenfalls der Effizienz dienlich sind.

Integrales Selbstmanagement ist als erster Schritt eine notwendige Bedingung, um aus der Krise zu kommen, jedoch noch nicht hinreichend.

4.2 Integrales Management ist gefordert

Die Betriebswirtschafts- und Managementwissenschaften sind die dominierenden Wissenschaften rund um das Lebensfeld Beruf. Sie prägen mit ihren Fakultäten, Weiterbildungsinstitutionen und professoralen Lehrpersonen die Manager von heute und morgen. Im Grundsatz richtet sich die Betriebswirtschaft nicht primär am Menschen aus, sondern am unternehmerischen Erfolg. Der Mensch ist höchstens der zentrale Produktionsfaktor. Erfreulicherweise deuten viele Anzeichen darauf hin, dass sich führende Managementwissenschaftler zunehmend einer integralen Sichtweise zuwenden. Betriebswirtschafter weisen vermehrt auf die Komplexität dieses zentralen Produktionsfaktors Mensch hin, und dass es darum gehen müsse, weitere Wissenschaftsgebiete im Rahmen einer integralen Betriebswirtschaftslehre zu berücksichtigen. Schon der betriebswirtschaftliche Vorkämpfer Hans Ulrich hielt fest, dass der Mitarbeiter als Lebewesen einen Sinn in sich selbst trägt und nicht nur Mittel zu Zweck ist. "Er weist einen Selbstwert auf und stellt Anforderungen an seine Umwelt. Der Mensch ist nur teilweise in das Unternehmen einbezogen. Sein Dasein beschränkt sich nicht nur auf seine Funktion im Unternehmenszusammenhang, vielmehr ist er in mannigfaltige soziale Kontakte eingebunden."[23] Ulrich folgert daraus, dass, da die Aktivitäten des Unternehmens von Menschen gestaltet und gelenkt werden, das Unternehmensgeschehen ohne das Erfassen menschlichen Verhaltens gar nicht verstanden werden kann.

Das neue St. Galler Managementmodell aus dem Jahre 2002, welches Studenten und vielen Personen in der Weiterbildung als System-Grundlage dient, betont die interpretativ-sinnhafte Dimension des Managements. Von ganzheitlicher Managementlehre ist die Rede. Der Autor des neuen St. Galler Managementmodells, Prof. Dr. Johannes Rüegg-Stürm, weist auf die Schwierigkeiten dieser Komponente hin. Er hält fest, wie schwierig es etwa im Gegensatz zur Strukturkomponente sei, die Unternehmenskultur zu beeinflussen. Gerade die Unternehmenskultur und die Unternehmensphilosophie sind in der Betriebswirtschaftslehre als Erfolgsfaktoren schon längere Zeit benannt. Als entscheidend für die Unternehmenskultur gelten gemäss Thommen die Persönlichkeitsprofile der Führungskräfte, die Rituale und Symbole (hier sei insbesondere auf die versteckten und unausgesprochenen aber

vorhandenen Rituale hingewiesen) und die Kommunikation respektive der Kommunikationsstil.[24]

Knut Bleicher subsumiert unter dem Stichwort des Integralen Managements, dass möglichst viele Aspekte der Wirklichkeit abdeckende Führungsansätze besser dazu geeignet seien, Organisationen erfolgreich zu führen, als weniger ganzheitliche und damit auch weniger komplexe. [25] Und Andreas Mascha folgert daraus: „Im Kontext einer Informations- und Wissensgesellschaft in unserer heutigen Epoche der Hypermoderne könne eine gelebte, integrale Managementphilosophie nicht nur optimale Bedingungen für eine umfassende Selbstentfaltung des Menschen mit sich bringen, sondern auch die aussichtsreichsten, ökonomischen Erfolgspotenziale eröffnen. Nicht nur weil sie der Ganzheitlichkeit des menschlichen Daseins in vollem Umfang Rechnung trage, sondern auch weil dieser hypermoderne Managementansatz die Lösungsstrategien für die Managementherausforderungen einer globalen Marktökologie des heutigen 21. Jahrhunderts besitze."[26] Ein Management der Human-Ressourcen, der Gesamtheit des Wissens, Könnens und Verhaltens in der Unternehmung, ist weiter eine Voraussetzung dafür, dass wir uns mit den vielen Aspekten des Wertewandels überhaupt auseinandersetzen können.[25]

Und wie sieht die Management-Praxis aus? Findet das integrale Menschenbild Einzug in den Managementalltag? Es scheint uns, dass dies früher viel ausgeprägter der Fall war. Wir alle kennen das sicher idealisierte Bild des Patron-Unternehmers klassischer Prägung. Er verfügte in der Regel über keine höheren betriebswirtschaftlichen Kenntnisse, beherrschte jedoch die Buchhaltung. Mit harter Hand führte er seine Mitarbeiter, deren Lebensbiografien ihn mehr interessierten als lange Lebensläufe in Hochglanz. An privaten Schicksalen nahm er Anteil und oft schlichtete er private Streitigkeiten im Beruf wie im Privaten. Gottesfürchtig wachte er auch über das Seelenheil der Mitarbeiter und hielt sie zum sonntäglichen Gottesdienst an. Auch wies er ihnen parteipolitisch den richtigen Weg und war den Mitarbeitern in Freud und Leid Begleiter durch das Leben, jedoch immer in gebührender Distanz und unter Wahrung der Hierarchie.

Dürfen wir auf entsprechend integrales Management in der heutigen Zeit hoffen? Und wie könnte dies aussehen?

4.2.1 Grundgedanken eines integralen Managements

Für die Managementlehre stellt sich also die Frage: Wie sieht ein integrales Management heute in der Praxis aus? Ein Managementansatz, welcher alle 7 Lebensfelder des tätigen Menschen in der Unternehmung berücksichtigt.

Im Kern dieses Ansatzes steht das integrale Selbstmanagement. Der Mensch ist und bleibt die Schlüsselgrösse in jedem Unternehmen. Es wäre zu wünschen, dass künftige Managementsysteme wie das St. Galler Managementmodell dem Rechnung tragen und den Menschen eindeutig ins Zentrum ihres Systems stellen. Es geht hier nicht nur um systemische Richtigkeit und Wahrheit, es geht primär um innerbetriebliche wie auch gesellschaftliche Symbolik. Schliesslich braucht es ein umfassendes Bündel regulatorischer und organisatorischer Massnahmen auf allen Ebenen, den Umweltsphären, der Kultur, Struktur, Strategie und den Prozessen.

Abbildung 3 versucht, ein in die innere, äussere, kollektive und individuelle Welt eingebettetes integrales Management in den Grundzügen darzustellen. Ein Konzept, welches das integrale Selbstmanagement ins Zentrum stellt. Welche Hauptforderungen und welches Handeln verlangt ein entsprechendes Managementkonzept gegenüber der Gesellschaft und Umwelt (Makroebene), innerhalb der Unternehmung (Mesoebene) und insbesondere gegenüber dem Mitarbeiter (Mikroebene)?

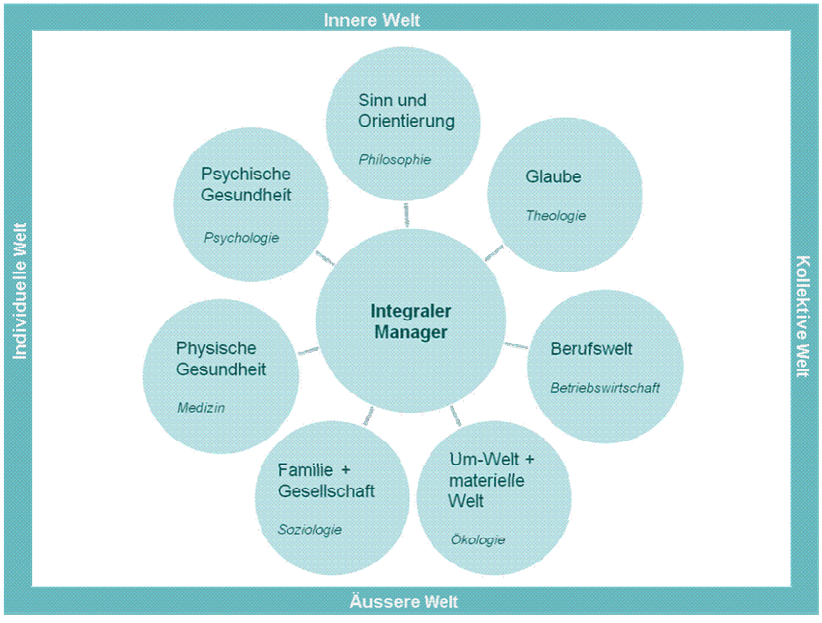

Abb. 3: Grundkonzept eines integralen Managements

Makroebene

Auf der Makroebene beinhaltet ein integrales Management Verantwortung, Nachhaltigkeit und werteorientiertes ethisches Verhalten gegenüber der Natur, Umwelt, Gesellschaft und dem gesamten Ökosystem. Dies gilt im Besonderen auch für den Umgang mit nicht erneuerbaren oder schädlichen Ressourcen, den Umgang mit den Marktpartnern und den Einsatz problematischer Technologien.

Mesoebene

Innerbetrieblich führen die integrale Ausrichtung und die angewandte Businessethik zu einer umfassenden Überprüfung aller normativen Komponenten. Dies gilt insbesondere für das **Leitbild** und die **Unternehmenskultur**. Das Unternehmen legt zum Beispiel fest, dass das Bestreben des gelingenden Lebens privat und im Beruf Ziel der Unternehmung ist. Die Unternehmenskultur ist die Gesamtheit von Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen, welche das Verhalten aller Mitarbeiter und somit das Erscheinungsbild eines Unternehmens prägen. Sie fragt nach den grundlegenden Legitimitätsvoraussetzungen und Wertorientierungen lebensdienlicher, unternehmerischer Wertschöpfung. Bleicher betont hier die Bedeutung einer gemeinsamen "Managementphilosophie". "Eine Managementphilosophie wirft grundsätzliche Fragen der Rolle des Managements im sozialen Kooperationszusammenhang der Unternehmung im Hinblick auf das zu Grunde gelegte Menschenbild und die verfolgte Wertstrukturen auf."[25]

Im Weiteren geht es darum, die integrale Ausrichtung in alle Strategie- und Planungsebenen sowie Produktions-, Logistik- und Vertriebsprozesse zu integrieren.

Mikroebene

Auf der Ebene des Mitarbeiters und des **Human Resources Management** geht es darum, die integrale Ausrichtung in alle Personal- und Führungsprozesse einzubringen. Dies gilt im Besonderen für die **Kaderselektion**. Zusätzlich zur Fach-, Sozial- und Methodenkompetenz sind die Fähigkeiten des integralen Selbstmanagements im Sinne der mentalen, emotionalen, spirituellen und Work-Life-

Balance-Kompetenz zu berücksichtigen. In der Ausschreibung zum MBA-Studiengang "Geist und Leadership"[27] ist von ethisch-spiritueller Kompetenz als neuer Kernkompetenz die Rede. Es geht um die Fähigkeiten im Sinne der Kunst des klaren Blicks, der weisen und achtsamen Führung, der Ethik aus ganzheitlichem Bewusstsein und persönlicher Work-Life-Balance-Kompetenz.

Es sei hier auf den immer häufiger verwendeten Begriff der **Achtsamkeit** und des **achtsamen Führens** verwiesen. Immer mehr Institutionen (Lassalle Institut, Universität Luzern, Steinbeis Universität) bieten Nachdiplomstudiengänge und MBA-Studien zum Thema ZEN, Meditation und Management an. Dem integrales Selbstmanagement lebenden CEO wird diese Ausrichtung nicht schwerfallen. Sie ist für ihn ein Selbstverständnis und die logische Folge des integralen Selbstmanagements – und muss ihm nicht von Experten von aussen auferlegt werden. CEOs müssen zu Königsphilosophen werden, welche in ihren Unternehmen diese neue Wertekultur vorleben. Der Königsphilosoph und CEO hat ein integrales Menschenbild. Er versucht, alle Lebensfelder zu berücksichtigen. Dies im eigenen Leben wie in der Personalrekrutierung und Führung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Er akzeptiert, dass der Mitarbeiter immer ganz Mensch ist und mit allen Lebensfeldern Teil der Unternehmung. Er weiss, dass dieser Faktor für die Produktivität entscheidender ist als die fachlichen Fähigkeiten oder die Strukturfragen im Unternehmen.

Schliesslich geht es auch darum, den **integralen Weg der Manager und Mitarbeiter** aktiv zu fördern. Dies im Sinne einer Berufs- und Lebenslaufplanung, welche sich am Integralen Konzept ausrichtet. Weiter gehören dazu die Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen (Arbeitszeitmodelle, Sabbatical) und die Bereitstellung von Schulung, Weiterbildung und Freiräumen aus der Unternehmung (Achtsamkeitsmeditation, Erhöhung emotionale Kompetenz, spirituelle Kompetenz, Work Life Balance, Gesunderhaltung, Philosophie & Management). Denn, wie will ich führen, ohne zu verstehen, wie der zu Führende integral funktioniert?

4.2.2 Schlüssel Manager-Selektion

Im Rahmen einer nüchternen und realistischen Betrachtung der heutigen Situation müssen wir davon ausgehen, dass viele Manager den Zugang zu dieser integralen

Sicht- und Lebensweise nicht finden. Dies hat auch umfangreiche Auswirkungen auf die Rekrutierung von Führungskräften. Wer an die Skills des integralen Managements glaubt, wird künftig im Rahmen der Personalselektion hier sehr genau darauf achten.

Denn eines ist klar. Die Lösung muss aus der Meso- und der Mikroebene gemeinsam folgen. Der alle Lebensfelder lebende Manager wird diese Haltung, dieses Denken, die Achtsamkeit und diese Sorge auch in die Unternehmung einbringen. Auf der anderen Seite müssen Angebote seitens der Firma, welche die Firma zu mehr Nachhaltigkeit und Ethik bringen wollen, am mit verkümmerten inneren Lebensfeldern handelnden Manager wie an einer Wand abklatschen. Integrale Führung und integrale Selbstführung sind also untrennbar verbunden, sind wie die beiden Seiten eines Blattes. Nur integrale Menschen finden den Zugang zu integralem Management.

Dies ist ein Plädoyer für eine neue Darstellung des St. Galler Managementmodells, in welcher der Mitarbeiter und Manager künftig im Zentrum des Models steht. Eine neue integrale Ausrichtung ist verlangt. „Es ist die Managementphilosophie des 21. Jahrhunderts. Nicht nur, weil sie der Ganzheitlichkeit des menschlichen Daseins in vollem Umfang Rechnung trägt, sondern auch weil dieser hypermoderne Managementansatz die Lösungsstrategien für die Managementherausforderungen einer globalen Marktökologie des heutigen 21. Jahrhunderts besitzt.“ [26] So, wie dies führende und integral denkende Management-Wissenschaftler immer mehr fordern.

Dies geht einher mit einem Appell an die Unternehmen: Sie sollen ein integrales Management fördern. Zu ihrem Nutzen. Integrale Manager sind nicht nur glücklicher, sondern auch besser. Denn was nützt dem Manager das ganze Management-, die Technik-, das Systemwissen, wenn ihm das Orientierungswissen fehlt?

Es wäre zu wünschen, dass die grossen Managementschulen hier auch in der Aus- und Weiterbildung aktiver werden und zum Thema Wirtschaft, Betriebswirtschaft und Philosophie aktive Lehre und Forschung betreiben.

5) Es darf auf den Paradigmawechsel gehofft werden

Wir hoffen darauf, dass unternehmerisch so erfolgreiche Manager wie ein Daniel Vasella es als Manager-Philosophen vorleben. Dass sie nicht weiter der narkotisierenden Wärme des Geldes und der Macht nachrennen und sich dem zuwenden, was den ganzen Menschen und damit ein gelingendes und integrales Leben ausmacht. Diese Hoffnung lässt sich auf alle Berufsgruppen ausdehnen, auf Politiker, Lehrer, Familienfrauen und die Pensionäre im "Un-Ruhezustand".

Thomas Kuhn [28] legt in seinem Werk umfassend dar, wie sich der Fortschritt in der Wissenschaft unter grossem Widerstand der Vertreter der bisherigen Theorien und ihrer langsam obsolet werdenden Annahmen langsam durchsetzt. Er bezeichnet es als Paradigmawechsel, wenn bestehende Erklärungsmodelle, an denen und mit denen die wissenschaftliche Welt bis dahin gearbeitet hat, abgelöst und durch andere ersetzt werden.

Ein Paradigmawechsel Richtung integrales Selbstmanagement und integrales Management ist notwendiger denn je. Ich bin überzeugt, dass wenn die Geschichte unserer Zeit aus einer Langzeitbetrachtung neu geschrieben wird, eines klar wird: Die grossen Herausforderungen unserer Zeit waren nicht die Technologie, das Internet oder die Globalisierung. Entscheidend war der Wandel aller Lebensfelder gemeinsam und damit der allgemeinen Lebensbedingungen. Plötzlich hatten wir immer mehr Wahlfreiheit und mussten lernen, uns selber zu managen. Und wir selber und unsere Wirtschaft und Gesellschaft waren darauf nicht vorbereitet.

Im Glauben an eine übergeordnete Macht und Richtigkeit müssen wir darauf vertrauen, sei es auf globaler Ebene (Finanzkrise, Wirtschaftskrise, ökologische Krise) oder auf persönlicher Ebene, dass gerade die Zunahme der Häufigkeit und Heftigkeit von Krisen einer zur Vernunft neigenden Gesellschaft den richtigen Weg weisen wird. Der einzelne Manager darf auch darauf vertrauen, dass dieser Weg erfolgreicher ist. Denn es winkt dem integralen Manager bei mindestens gleich bleibendem unternehmerischem Erfolg ein Benefit an Gesundheit, Lebensglück und Lebensfreude.

[1] Biedenkopf, K., Die neue Sicht der Dinge. Plädoyer für eine freiheitliche Wirtschafts- und Sozialordnung, München 1985

[2] Kenneth "Ken" Earl Wilber Jr. (* 31. Januar 1949 in Oklahoma City, Oklahoma) ist ein US-amerikanischer Philosoph und interdisziplinärer Denker. Er lebt und arbeitet in Denver (Colorado). Ken Wilber befasst sich mit der Zusammenführung von Wissenschaft und Religion, den Erfahrungen der Mystiker und der Meditation mit denen der modernen Forschung. Wilbers Denken fusst auf den Ideen von Plotin, Meister Eckhart, Sri Aurobindo, des deutschen Idealismus, des tibetischen Buddhismus, Jean Gebser, Jürgen Habermas, Jean Piaget, Lawrence Kohlberg.

[3] CAMPBELL, A., Converse, P.E. und Rodgers, W.L.: The Quality of American Life: Perceptions, Evaluations and Satisfactions. New York: Russel Sage Foundation, 1979

[4] CLARK, A.: Are Wages Habit-Forming? Evidence from Micro Data. In: Journal of Economic Behavior andOr ganization, 39 (1998). S. 179–200

[5] Hennig Marina, Individuen und ihre sozialen Beziehungen, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbanden, 2006

[6] Simon, Fritz B., Radikale Marktwirtschaft: Verhalten als Ware oder wer handelt, der handelt. Heidelberg:¨Carl –Auer-Systeme, S. 104

[7] Ciompi, Luc, Die emotionalen Grundlagen des Denkens, Vendenhoeck & Ruprecht, Göttingen, 1997, S.311

[8] Davidson R.J. et. al, Alterations in Brain and Immune Function Produced by Mindfulness Meditation, in:vPsychosomatic Medicine, 2003

[9] Rafael Ferber, Philosophische Grundbegriffe, Verlag C.H. Beck, 2003, Buch 1, S. 10

[10] Bateson Gregory, Ökologie des Geistes, Suhrkamp, Frankfurt a. M., 1981

[11] SELBY, J. (2004). Arbeiten ohne auszubrennen. Spirituelle Techniken für den Berufsalltag. München:bDeutscher Taschenbuch Verlag, S. 12

[12] Kulcsar, Benjamin, Die religiöse Entwicklung in der Adoleszenz, Dissertation, University of South Africa, 2004, S. 10

[13] Oft wird die grosse Kette nur mit drei Ebenen angegeben: Materie, Geist, Seele.

[14] Die westliche Kultur tendiert zu einer Überbetonung der rechtsseitigen Quadranten (Gehirnforschung, Soziologie) und negiert die linksseitigen Quadranten (Introspektion, menschliche Kultur, Innerlichkeit, Tiefe, Werte, Qualität). Dies bezeichnet Ken Wilber als "Flachland".

[15] Fromm, Erich, 1900 - 1980 , deutsch-amerikanischer Psychoanalytiker, Philosoph und Sozialpsychologe

[16] Von Brück, Michael, Eine Lehre für viele Kulturen – Ewiges Leben oder Wiedergeburt? Herder Verlag, 2006

[17] Einige Linkhinweise zu Organisationen, welche Elemente der östlichen Weisheitstraditionen (ZEN, Achtsamkeitsmeditation etc.) in Verbindung mit Management bringen: www.lassalle-institut.org, www.lassalle-haus.ch, www.benediktushof-holzkirchen.de, www.peterwidmer.com, www.romhardt.com, www.practicalzen.ch

[18] Bauer, Stephan, Spiritualität und Furcht vor Tod & Sterben, Dissertation zum Erwerb des Doktorgrades der Medizin an der Medizinischen Fakultät der Ludwig-Maximilians-Universität zu München, 2005, S. 13 ff

[19] Betriebsorganisation und Arbeitszufriedenheit, Jürgen Prott, Verlag lenske+buderich, Opladen 2001, S 119

[20] Keupp, Heiner, Identitätskonstruktion, Vortrag bei der 5. bundesweiten Fachtagung Erlebnispädagogik, 22.9. 2003, Magdeburg

[21] Sennett, R. Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin: Berlin Verlag, 1998, S. 159

[22] Keupp, Heiner, Psychische Störungen im gesellschaftlichen Strukturwandel und Möglichkeiten der Prävention, Vortag beim 2. Landespsychotherapeutentag Bayern, 30. 9. 2006, München, S. 10

[23] Ulrich Hans, die Unternehmung als produktives soziales System, 2. Auflage, Bern/Stuttgart 1970, S. 246 f. Seite 19

[24] Betriebswirtschaftslehre, Jean-Paul Thommen, 5. überarbeitete und neukonzipierte Auflage, Versus Verlag AG, Zürich 2002, S. 1161

[25] Bleicher, K., Das Konzept Integriertes Management, vierte Auflage, Campus Verlag, Frankfurt/Main, New York 1996, S. 59-60.

[26] Mascha, Andreas., Essay, S. 11, http://www.flowManagement.de/AIM/IM-Essay1.pdf

[27] MBA-Studium "Geist und Leadership", Lassalle Institut www.lassalle-institut.org, Steinbeis Universität Berlin, www.steinbeis-career.com,

[28] Kuhn, Thomas S., Die Struktur der wissenschaftlichen Revolution, Suhrkamp, Frankfurt am Main, 1976

- o -

© Michael Egli, lic. rer. publ. 2009

EMail: michaelegli@pomarance.org

DIE *PHILOSOPHISCHE* BALANCED SCORECARD

Ein Beitrag von **Dr. ANDREAS NASTKE**

Nicht vom Wohlwollen des Metzgers, des Brauers und des Bäckers erwarten wir das, was wir zum Essen brauchen, sondern von der Rücksichtnahme auf ihr eigenes Interesse. Wir wenden uns nicht an ihre Menschenliebe, sondern an ihr Selbstinteresse und sprechen zu ihnen nie von unserem Bedarf, sondern von ihren Vorteilen.

(Adam Smith, The wealth oft he nations, 1776)

1) Einführung

1992 entwickelten die beiden Amerikaner Robert S. Kaplan und David P. Norton ein neues Management Modell, mit dem Unternehmen steuerbarer werden sollten. Insbesondere sollten Leitbilder, Visionen und Strategien in messbare Handlungen mit eindeutigen Verantwortungsbereichen unter Berücksichtigung von Ursache-Wirkungs- Ketten transformiert werden können.

Weil man davon ausging, dass es alleine nicht ausreichend sein könne, dabei lediglich harte Fakten im Visier zu haben, ergänzte man die Zahlenperspektive um weitere so genannte weiche Perspektiven, in denen beispielsweise die Mitarbeiterzufriedenheit aber auch die Belange der Kunden eine wichtige Rolle spielen sollten.

1.1. Elemente der Balanced Scorecard

Praktisch fordert der Balanced Scorecard Ansatz eine Aufteilung des Unternehmens in seine Teile, so genannte Perspektiven. Diese sind klassischerweise:

I. die Finanzperspektive,

II. die Kundenperspektive,

III. die Mitarbeiterperspektive

IV. und die Prozessperspektive.

Der Prämisse, nicht wie früher nur harte Fakten, die überdies auch noch vergangenheitsbezogen waren (Bilanzen etc.), betrachten zu wollen, sondern eine gewissermaßen ganzheitliche Betrachtung anzustreben, verdankt die Methode den Begriff **Balanced** im Sinne von *ausgewogen*.

Die zweite Prämisse, die den Strategien folgenden Handlungen messbar (scoring = messen) zu machen, verantwortet den Begriff der Scorecard.

1.2. Ein Beispiel

Ein Unternehmen beabsichtigt den Gewinn mittelfristig zu erhöhen (Vision). Dafür bedient es sich zunächst einmal einer abstrakten Kostensenkungsstrategie. Nun muss die Strategie bis zum letzten Glied in der Kette umgesetzt und das Ergebnis messbar gemacht werden.

In unserem Beispiel richten wir unsere Aufmerksamkeit auf die Mitarbeiterperspektive. Dort formulieren wir das Ziel, die Krankheitsquote zu senken. Diesem Ziel wird nun eine Kennzahl zugeordnet, die man als Krankheitsquote bezeichnet: (x/x). Diese Quote sei bei Einführung der Balanced Scorecard beispielsweise 4% gewesen.

Gleichzeitig definieren wir einen Verantwortlichen für die Ergebnisse der nun folgenden Maßnahmen und prüfen, welche anderen Maßnahmen aus anderen Perspektiven möglicherweise einen Einfluss auf unsere Kennzahl haben. Hier käme beispielsweise die Kennzahl *Mitarbeitermotivation* in Betracht. Steigt das Motivationsniveau der Belegschaft eines Unternehmens, sinkt üblicherweise die Krankheitsquote.

Die Balanced Scorecard ist vermutlich die erfolgreichste Controlling- oder Steuerungsmethode der westlichen Welt und erfreut sich nach wie vor wachsender Beliebtheit bei Unternehmen aller Größen und Branchen.

Ihr Erfolg ist meines Erachtens methodologisch darauf zurückzuführen, dass sie durch Zerlegung des Ganzen in seine Einzelteile eine durchaus kartesische Klarheit und Distinktheit darüber liefert, was die einzelnen Komponenten des Unternehmens sind und wie sie miteinander interagieren. Der gesamte Prozess zielt letztlich darauf ab, Einsichten von der Soziodynamik des unterbewussten Unternehmenskomplexes zu gewinnen und diese Einsichten in schnellere und effizientere Maßnahmen zu transformieren.

Aber gerade hier, bei der Transformation scheint der kritische Punkt der Methode zu liegen. Um diesen Grund zu verstehen, genügt ein Blick in die Wirtschaftsteile vieler Tageszeitungen: Dort lesen wir Begriffe wie *Konsolidierung, Restrukturierung Neuformierung, Alignment, Engagement, Change Management, Outplacement* und viele weitere Segnungen des modernen Managements, den Menschen als humane Ressource wahrnehmen, die perfekt alloziiert werden muss und je nach Verwendung so oder so geformt werden kann.

2. Grenzen der Balanced Scorecard

All die oben aufgeführten Begriffe haben für den Menschen einen stets (auf) fordernden Charakter. Eigentlich soll, meist muss und nur gelegentlich darf er auch etwas tun, was von ihm verlangt oder benötigt wird. Was das ist, mag im Einzelnen höchst unterschiedlich sein, doch stets läuft es darauf hinaus, dass es von außen an ihn herangetragen wird. Je mehr Appellen der Mitarbeiter jedoch ausgesetzt wird, desto bewusster wird ihm seine Fremdbestimmtheit, desto schwieriger wird es, ihn für eine Idee oder ein Projekt zu begeistern. Der Prozess der Transformation der Vision in die messbare Handlung droht zu scheitern, weil der Mitarbeiter sich von außen konfrontiert, gedrängt oder gar genötigt fühlt, ohne wirklichen Einfluss auf die Sache zu haben. Kurz gesagt, es fehlt ihm an Identifikation.

Aus der Perspektive dieser Methodologie entfaltet sich bei der monodirektionalen Vermittlung von Unternehmensstrategien ein *ideeller Strömungs- Engpass* im Steuerungskonzept. Statt konsequent am Prozess der Bewusstseinsschöpfung, der durch die Zerlegung des Unternehmens in seine Teile bzw. Perspektiven angestoßen

wird, festzuhalten, werden Strategien von der Unternehmensführung zu den Mitarbeitern ***transportiert***. Als Grund wird hierfür häufig der Zeitdruck genannt, was allerdings der Situation gleicht, eine Tür mangels Zeit eintreten zu wollen, statt sie mit der Türklinke zu öffnen.

Der entscheidende Unterschied für den die Strategie empfangenden Arbeitnehmer liegt in dessen perzeptionalem Verhältnis zur Strategie. Das monologische *transportare* der Strategie impliziert ex definitione, dass das Transportierte in einem äußeren Bezug zum Mitarbeiter steht, da es zu ihm hinüber (trans) getragen (portare) wird. Schon dieses Bild illustriert die Kluft zwischen Vision und Mitarbeiter. Die Strategie (bzw. Vision der Balanced Scorecard) ist also etwas vom Mitarbeiter Verschiedenes und wird von ihm auch als solches wahrgenommen.

Diesem Wahrnehmungskonzept inhärieren die klassischen Ablehnungs- , Missverständnis- und Verzerrungsmechanismen, deren Kompensationsmuster wichtige Ressourcen im nationalen und internationalen Wettbewerb fehlleiten. Hier setzt der *philosophische Hebel* an.

3. Die philosophische Balanced Scorecard

Wenn im Folgenden von Philosophie die Rede sein wird, dann soll keinesfalls der Anschein vermittelt werden, so etwas wie ein betriebswirtschaftliches Philosophieren oder philosophisches Wirtschaften vermitteln zu wollen. Eine solche Eingrenzung der Philosophie wäre genauso wenig redlich wie erfolgversprechend. Es gibt keine wissenschaftliche Zielbestimmung weder betriebswirtschaftlicher noch politischer Natur.

Ganz anders jedoch steht es um Techniken und Methoden der Philosophie. Hier seien im Bezug auf den vorliegenden Kontext exemplarisch die kartesische Methode der Analyse und Synthese, der sokratische Dialog oder die stoische Dihairesis im Bezug auf die Einteilung der Welt in Dinge auf die wir Einfluss haben, und solche, die vom Schicksal gelenkt sind, genannt.

Philosophie in ihrer methodologischen Konkretisierung steht bekanntermaßen für Stringenz in der Argumentation und für die Möglichkeit des Einzelnen durch sein bewusstes Handeln und Denken ein Stück Autonomie zu erlangen.

Um die oben genannten Schwierigkeiten zu vermeiden und um zu prüfen, welchen methodologischen Wert das Balanced Scorecard - Verfahren im jeweiligen Unternehmen besitzt, ist es erfolgversprechend, die Balanced Scorecard als Methode reflexiv auf sich selbst anzuwenden. Der Begriff *philosophische Balanced Scorecard* steht dabei für die bewusste Verwendung traditionell philosophischer Techniken, die weiter unten zu benennen und zu erläutern sind. An dieser Stelle soll lediglich der Hinweis erfolgen, dass schon die klassische Balanced Scorecard durchaus philosophische Elemente integriert. So ist die Methode der Aufteilung des Ganzen in die sogenannten Perspektiven der kartesischen Analytik mit dem Fokus auf das Distinkte schon sehr nahe.

Auch das Grundprogramm der Balanced Scorecard, die Vermittlung von Wissen (Leitbilder, Visionen) an Arbeitnehmer, die zu überzeugen sind, ist abstrahiert wenig anderes als der sokratische Dialog. Die Unterscheidung von Interdependenzen in Korrelationen und Kausalzusammenhänge ist so alt wie die Philosophie selbst.

Für gewöhnlich ist die Balanced Scorecard die Methode eines Unternehmens, um das Ziel, die Vision, umzusetzen. Macht man die Balanced Scorecard dagegen selbst zum *visionären* Gegenstand einer anderen Balanced Scorecard, so ist es, als ob man die eigene Brille mit einer zweiten Brille betrachtet um damit deren Funktionsweise, Schwachstellen und Verbesserungsmöglichkeiten zu untersuchen. Das Ziel ist es dann nicht mehr, mit einer Methode eine Vision im Gewinnmaximierungskontext umzusetzen, sondern den Erfolg der Methode selbst als Vision zu formulieren und zu erkennen welche Perspektiven und Strategien dieses Ziel im Sinne einer methodologischen Vision am besten unterstützen. Man schafft damit eine Meta-Balanced Scorecard.

3.1. Vision einer Vision

Bei der *Meta*- Balanced Scorecard metamorphiert die Methode zur Vision und es gilt diese Vision aus sie unterstützenden Strategien unterschiedlicher Perspektiven in messbaren Handlungen abzubilden.

Damit muss die Vision pragmatisch sein und überdies das „Transport"- Problem vermeiden. Hier offeriert die Philosophie eine ihrer ältesten Methoden – die sokratische Methode.

Die Hebelwirkung dieses Verfahrens besteht in der Tiefe des Zugehörigkeitsgefühls, das dem Arbeitnehmer nicht nur eine räumliche sondern darüber hinaus auch eine Form wertebasierter Gemeinschaft bietet. Traditionell wird hier in 3 Stufen operiert:

- Die erste Stufe ist die Selbsterkenntnis gemäß der delphischen Forderung: Erkenne dich selbst (denn wenn ich weiß, was ich bin, weiß ich auch, was ich soll).
- Die zweite Stufe besteht im Resultat der Selbsterkenntnis, wovon man zum Bewusstsein dessen gelangt, dass man nichts (wirklich) weiß. Diesen Zustand des Bewusstseins des Nichtwissens erklärt Sokrates als seine einzige Weisheit.
- Die dritte Stufe besteht bei Sokrates darin, dass er sich zu dieser Erkenntnis aktiv verhält, denn die Stufe der Erkenntnis eigener Unwissenheit ist bei ihm der Ausgangspunkt, das Motiv zum Suchen des wahren Wissens.

Die Sokratische Ironie und gleichzeitig die führungskonzeptionelle Chance besteht darin, dass Sokrates (bzw. das Management) vorgibt, unwissend zu sein, aber Fragen stellt, in denen die richtungsweisende Antwort (Balanced Scorecard Strategie) schon verborgen liegt. Der Kern des Sokratischen Gespräches ist es, durch gezielte Fragen die Beteiligten in den Dialog so einzubeziehen, dass sie selbst zu Erkenntnissen gelangen (Mäeutik).

Berücksichtigt man dieses in der Praxis keinesfalls einfach umzusetzende Verfahren, dessen hinreichende Erläuterung der geneigte Leser bitte der Fachliteratur direkt

entnimmt, eröffnet sich die Chance, schon die Formulierung der Vision zum Gegenstand angeleiteten Reflektierens zu machen.

Auf diesem Weg erhält der Mitarbeiter die Chance, an der Erkenntnis aus dem Analyse- Synthese- Prozess zu partizipieren und die daraus abzuleitenden Handlungen analog der dritten Stufe nicht als exogene Vorgaben zu realisieren, sondern diese als objektiv und damit aus einer per se wertneutralen zwingenden Logik anzuerkennen.

Es kommt also bereits bei der Formulierung bzw. bei der Genese der Vision auf den Adressaten oder besser auf dessen perzeptionelles Verhältnis zur Vision selbst an. Hier eröffnet sich meines Erachtens ein neuer Betrachtungshorizont, der sich über die Integration des Mitarbeiters am Erkenntnisprozess so spannt, dass sich die Vision zwangsläufig ergeben muss und die daraus abzuleitenden Handlungen als selbst begründet gilt.

Nach meinem Kenntnisstand wird in der Sekundärliteratur bisher an keinem Ort das (Perzeptions-) Problem des Verhältnisses zwischen Sender und Empfänger im Kontext der Vermittlung der Vision berücksichtigt. Dieser Mangel an Aufmerksamkeit wird mit dem oben von mir so bezeichneten **Transport- Problem** teuer bezahlt.

Ein einfaches Beispiel aus der Beratungspraxis

Als Experte für Vergütungssysteme werde ich häufig für die Optimierung oder interimsweise Steuerung von Payrollabteilungen großer Konzerne beauftragt. Dabei geht es um die Verkürzung von Arbeitsprozessen, die Prüfung und Sicherstellung des ausreichenden Fachwissens, die Einführung von kennzahlengestützten Steuerungssystemen, Rationalisierungsmaßnahmen oder das Entwickeln neuer Vergütungsstrategien.

Fast immer treffe ich dabei auf Mitarbeiter, die schon einen langen Leidensweg des *Optimiertwerdens* hinter sich haben. Sie reagieren kritisch und manchmal sogar ablehnend allem Neuen gegenüber und wollen eigentlich in Ruhe gelassen werden, um ihre Arbeit zu erledigen. Das glauben sie zumindest selbst oder versuchen es sich einzureden. Denn wenn ich mit den Mitarbeitern ins Gespräch komme, berichten sie von ihrem Alltag und dessen Problemen, vom ständigen Druck und der

mangelnden Anerkennung durch den Vorgesetzten oder Kollegen. Alleine die Aufmerksamkeit, die ich schon aus professionellen Gründen jedem einzelnen Mitarbeiter widmen muss, um einen Einblick in die Abläufe zu erhalten, genügt häufig, damit dieser sich als Person respektiert und vor allem wichtig genommen erfährt. Ich vertrete die Meinung, dass nur wenige Menschen zu finden sind, die über Jahre hinweg acht bis zehn Stunden pro Tag wirklich *in-Ruhe-gelassen* werden möchten. Stattdessen scheint mir das genaue Gegenteil der Fall zu sein. Der Mensch ist als soziales Wesen angewiesen auf den kommunikativen Austausch. Die Evolution ist voll von Beispielen, die zeigen, dass sich Menschen für eine Idee, wenn sie deren Gehalt vollständig erfassen, bis hin zu Selbstleugnung begeistern lassen. Das ist natürlich in unserem Fall nicht bezweckt sondern soll lediglich die Architektur des Ganzen verdeutlichen.

Tatsächlich führt mich dieser Ansatz immer in einen offenen und vor allem authentischen Dialog mit dem Ziel der Formulierung einer gemeinsamen Vision, die gestützt wird von dem ureigensten Bedürfnis nach Sinnstiftung und Teilhabe an demselben. Es ist ein wenig, wie in dem berühmten Zitat von Antoine de Saint Exupéry, das besagt:

Wenn du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Menschen zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.

Als Berater integriere ich somit möglichst viele Mitarbeiter in diesen Prozess. Ich erzähle von meinen Erfahrungen in anderen Unternehmen, welche Ziele unerreichbar blieben und mit welchen manchmal unorthodoxen Methoden die besten Ergebnisse erzielt wurden. Diese Erfahrungen werden diskutiert, negiert oder affirmiert. Am Ende steht die Beschreibung des aktuellen Zustandes als Gegenstand eines offenen Diskurses, die ***diskursive*** Wahrheit als Konvention.

Die erste Stufe ist gemeistert, nun müssen die Mitarbeiter, die inzwischen zu Mitgliedern wurden, den schwierigen Schritt vom Ist zum Soll (diskursive Vision) vollziehen. An dieser Stelle erkennen die meisten, dass destruktive Kritik deutlich einfacher ist, als konstruktive Kritik. Es fehlt der Überblick über bzw. der Einblick in die kausalen Zusammenhänge, um konstruktiv zu agieren. Während ich die

Mitarbeiter anrege, das Problem in seine Einzelteile zu zergliedern, Abhängigkeiten aufzuzeigen und Verantwortungsbereiche zu definieren, lässt sich der Analyse-Prozess metaperspektivisch planen und steuern.

Dabei wird die nachfolgende oder einer dieser ähnelnde Routine durchlaufen:

1. Standortbestimmung

2. Bildung einer diskursiven Vision als Ableitung der Standortbestimmung

3. Sokratisches Mitarbeiter- Gespräch

4. Perspektiven- Entwicklung als Transformationsprozess I

5. Zieldefinition als Transformationsprozess II

6. Ableitung der Handlungen

7. Definition von Abhängigkeiten und Verantwortungsbereichen

8. Ergebnissteuerung – und Kontrolle

3.2. Die Perspektive der Perspektiven

Nun kommen wir zu den Perspektiven, die man einnehmen kann, wenn man die perspektivische Arbeit der Mitarbeiter reflektiert. Hier kommen eine Vielzahl von (Ein)sichten in Frage. Die unten aufgezählten (Meta-) Perspektiven sind daher weder vollständig noch abschließend sondern beispielhaft.

In ihrer Gesamtheit sollen Sie den Transformationsprozess reflektieren und damit den Weg von der Vision zur messbaren Handlung steuern.

3.2.1. Bewusstseinsstruktur: Individual- vs. Kollektivbewusstsein

3.2.2. Affirmation als Freiwilligkeitsempfindung:

3.2.3. Kausalnexus

3.2.4. Kosten der Methode

Erläuterungen

ad I.

Die Durchführung des sokratischen Gespräches kann über 4 Augen Gespräche verlaufen. Diese sind aufwändiger als Gruppengespräche, dafür aber weitaus effektiver. Eine maßgebliche Kennzahl wäre die Summe der Gesprächseinheiten pro Periode.

ad II

Wer die äußere Notwendigkeit eines Prozesses erkennt, kann die Affirmation als <innere> Freiheit empfinden.

Bei der zweiten Perspektive konzentrieren wir uns auf den Prozess der Vermittlung. Ich wähle hier die auszugsweise gemeinsame Lektüre der Untersuchung über den menschlichen Verstand [1] von David Hume. Hier bearbeiten wir je nach Teilnehmerzahl im Dialog oder in moderierten Sitzungen insbesondere das Freiheitsthema. Das Ziel der Unterweisung ist die Schaffung eines Bewusstseins dafür, dass wir trotz makro- und/oder mikroökonomischer Restriktionen einen Raum für freies Handeln erkennen und nutzen können. Je höher die Einsicht in die objektive Notwendigkeit der Visionsverfolgung ist, desto größer wird der subjektive Raum der Affirmation, desto geringer die Widerstände im Transformationsprozess.[2]

Ziel der Maßnahmen innerhalb dieser Perspektive ist die Reduktion von Vorbehalten.

ad III

Im Gegensatz zum klassischen Verfahren, wo die Interdependenzen nach Festlegung der Kennzahlen und deren Verantwortungsbereichen erfasst werden, muss im philosophischen Verfahren der Kausalnexus bereits in die Visions- Formulierung integriert werden. Damit soll erreicht werden, dass die Vision nichts von den ihr folgenden Akteuren Unabhängiges ist, sondern im Gegenteil ja aus dem kollektiven Bewusstsein als Folge des Reflexionsprozesses transzendiert wird.

Ziel der Maßnahmen innerhalb dieser Perspektive ist den Transformationsprozess unter Berücksichtigung möglichst vieler Interdependenzen zu steuern. Gegenstände solcher Interdependenzen können Menschen, Organisationseinheiten aber auch Funktionen oder Prozesse sein.

ad IV

Die Kostenperspektive ist selbstredend und fokussiert die Kosten für die Transformation der Vision zur Handlung. Dazu gehören neben den Kosten des Beraters auch Arbeitsausfallzeiten, die je nach Vereinbarung in Zeit-oder Geldeinheiten geführt werden können.

3.3. Interdependenzen

Nach dem die Meta Perspektiven gewählt und die Maßnahmen innerhalb jeder Perspektive formuliert und hierfür Verantwortliche definiert sind, folgt abschließend die Analyse der Interdependenzen. Dies geschieht traditionell um Ineffizienzen durch Doppelmaßnahmen zu vermeiden bzw. komplementäre von konkurrierenden Zielen zu unterscheiden. Darüber hinaus, gerade aus methodologischer Perspektive kaum zu überschätzen, folgt der zweite Reflexionsprozess, der hierdurch angeregt wird.

4. Zusammenfassung

Die Balanced Scorecard als Methode ist scheinbar immanent begrenzt durch den Widerstand des Arbeitnehmers gegenüber immer neuen Handlungsanweisungen zugunsten eines von seinen eigenen Interessen losgelösten Ziels (Transportproblem).

Die Chance der philosophischen Balanced Scorecard liegt in der Überwindung bzw. Umgehung des Transportproblems durch angeleitete kollektive Reflexion auf Interdependenzen und Handlungsfreiräume. Das Ergebnis ist die Formulierung einer affirmierten Vision, die bereits Interdependenzen integriert und damit pragmatisch umsetzbar wird.

[1] David Hume: An Enquiry Concerning Human Understanding. In: David Hume: Enquiries concerning Human Understanding and concerning the Principles of Morals. Hrsg. von Lewis A. Selby-Bigge, Anm. von Peter H. Nidditch, 3. Aufl., Oxford 1975, ISBN 0-19-824536-X.

[2] Vergl. hierzu: Andreas Nastke: Vom Glauben an die Freiheit, VDM Verlag Saarbrücken 2008.

- o -

© Dr. Andreas Nastke 2009
Email: info@lohnconsult.de
Homepage: www.lohnconsult.de

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.

- o -