

Ausgabe 19, August 2009

## Inhalt

### **Hallo Krise!**

Vorwort von **UTE SOMMER**

### **Von den Quellen zur Weisheit**

P&W Interview mit **ELKE JEANROND-PREMAUER**

### **Organisationsführung in der Komplexität**

Ein Beitrag von **RALF WESTPHAL**

### **Glück in der Krise?**

Ein Beitrag von **Dr. INA SCHMIDT**

### **Die Management-Elite. Samurai im Nadelstreifen?**

Ein Beitrag von **PETER D. ZETTEL**

## **Impressum**

- 0 -

**Philosophie & Wirtschaft, Ausgabe 19, August 2009**

## **Hallo Krise!**

Vorwort von **UTE SOMMER**

*Wohin ich auch zu gehen gedenke, so muss  
ich doch erst immer einen Schlagbaum der  
Gewohnheit frei machen, so sorgfältig hat sie  
alle unsere Strassen verrammelt.*

**Michel de Montaigne**

Das Thema schmückt täglich die Schlagzeilen, wird in Talkshows publikumswirksam inszeniert, ist überall in aller Munde: die Wirtschaftskrise.

Krisen zwingen uns lieb gewonnenes Gewohntes aufzugeben, sei es einen gewissen Grad an Wohlstand, sei es das vertraute Arbeitsumfeld oder allgemein bestimmte Verhaltensrituale. Doch eigentlich mag der Mensch besonders die großen Brüche im Leben nicht, weder beruflich noch privat. Permanenter Stillstand ist uns zwar auch nicht genehm, aber wir ziehen solche Veränderungen vor, die sich innerhalb der von uns errichteten individuellen und kollektiven Strukturen vollziehen, also nichts Grundsätzliches in Frage stellen und die generelle Kontinuität in unserem Leben nicht zerstören.

Die derzeitige Krise macht uns deshalb Angst, hat uns mental fest im Griff. Immer wieder auftauchende Schreckensszenarien von einer tiefen weltweiten Rezession bis mindestens 2013 über dramatisch steigende Arbeitslosenzahlen und Firmenpleiten bis hin zum endgültigen Zusammenbruch des globalen Finanzsystems mit all der sich daraus ergebenden immensen Zerstörung von materiellen wie immateriellen Werten und Ordnungen, lassen selbst bei Optimisten die Hoffnung auf den Lichtblick am Ende des Tunnels oder darauf, dass bald wieder alles beim „Alten“ sein wird, nicht so recht aufkommen.

**Philosophie & Wirtschaft, Ausgabe 19, August 2009**

Sogar wer bislang wirtschaftlich unbeschadet blieb, schwankt zwischen Hoffen und Bangen, fragt nach Ursachen und Lösungen. Wir spüren, dass Renditestreben und Finanzgebaren von Investmentbankern die Krise nur vordergründig erklären. Wir sind in unseren Grundüberzeugungen zutiefst verunsichert. Was bisher als unwiderrufbare Wahrheit angesehen wurde, erweist sich nun als brüchige Annahme, an der wir vielleicht zu lange festgehalten haben. Dennoch scheint es uns ungemein schwer zu fallen, neue Orientierungen zu entwickeln und andere Verhaltensweisen einzuüben.

Der Glaube an den ewigen Fortschritt und das Vertrauen in die Regulierungskräfte des Marktes sind zwar ins Wanken geraten, Auswege aus der Krise werden dennoch immer noch innerhalb des mit vielen Milliarden gestützten, kränkelnden Systems gesucht. Die staatlich subventionierte Wiederherstellung von solidem Wirtschaftswachstum als einziges Allheilmittel? Dieser Ausweg erscheint zu schlicht. Müssen wir nicht zunächst uns selbst mit unseren ökonomischen Verhaltensweisen und Einstellungen hinterfragen, um den Dingen auf den Grund gehen und daraus vielleicht auch ganz neue Wege entwickeln zu können?

Daran schließt sich die Frage, was nun ausgerechnet die Philosophie zur Krisendiagnose und –bewältigung beitragen kann. Sicherlich kann sie nicht mit neuen Systementwürfen aufwarten. Auch kann sie das wirtschaftliche Problem nicht lösen. Aber sie kann eben die Haltungen, die zu dieser Krise geführt haben, kritisch hinterfragen. Krisen kann dann sogar etwas Produktives abgewonnen werden, wenn gewohnte Verhaltensmuster, wie sie sich gerade in einem ökonomischen Umfeld allzu gerne bilden und schnell verselbstständigen, reflektiert werden und an die Frage geknüpft werden, *wie wir eigentlich sind, sein wollen und sein sollten*. Wirtschaftskrisen lassen sich nicht auf menschliche Verhaltensweisen reduzieren, aber deren Erklärung und Überprüfung ist der Ausgangspunkt für jeden Neuanfang.

Die folgenden Beiträge kreisen um die Frage, wie wir mit der Krise umgehen sollen. Auf das gerade in Zeiten persönlicher und wirtschaftlicher Krisen steigende Bedürfnis, Bestehendes philosophisch zu überdenken, weist **Elke**

**Jeanrond-Premauer** hin. Wir haben sie interviewt und gefragt, warum das Denken für uns gerade heute so wichtig geworden ist. Lesen Sie das Interview **„Von den Quellen zur Weisheit“**.

In seinem Artikel **„Organisationsführung in der Komplexität“** beleuchtet **Ralf Westphal** Krisen und deren Bewältigung aus innerbetrieblicher Sicht. Dabei sucht er nach Antworten auf die Frage, wie Unternehmer und Manager die Komplexität der heutigen Weltwirtschaft und die daran gebundene Unternehmensführung beherrschen und im positiven Sinne konstruktiv nutzen können.

**„Glück in der Krise?“** fragt **Dr. Ina Schmidt** und zieht den Schluss, dass wir uns nicht nur in einer Wirtschaftskrise, sondern auch in einer geistigen Krise befinden. Wir alle sind Teil des zu lösenden Problems. Gerade deshalb bietet die Krise uns auch die Möglichkeit zum Aufbruch, zur Veränderung von Verhaltensweisen und damit vielleicht auch einen Wandel zum „Besseren“.

Auf die Notwendigkeit, das Krisenhafte unverstellt in den Blick zu nehmen, weist **Peter D. Zettel** in seinem Artikel **„Die Management-Elite. Samurai im Nadelstreifen?“** hin. Die heutige Situation wird mit den Wertorientierungen unserer (Wirtschafts-)Elite in Verbindung gebracht, die sich aber mehr als Verursacher des Problems, denn als Problemlöser auszeichnet. Der Autor erinnert an die Tugenden der Samurai - jenseits von Egoismus und vorwiegend materieller Orientierung.

Wir wünschen Ihnen eine Gedanken anregende Lektüre.

Ihre,

Ute Sommer

Redaktion Philosophie & Wirtschaft

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

-----

## Von den Quellen zur Weisheit

P&W Interview mit **ELKE JEANROND-PREMAUER**

**? P&W:** Sie waren lange Jahre als Journalistin und Dokumentarfilmerin tätig, in dieser Zeit haben Sie auch ein philosophisches Café betrieben. Welchen Stellenwert messen Sie philosophischen Fragen im praktischen Alltag bei?

**! Elke Jeanrond-Premauer:** Präziser gesagt, ich habe eine philosophische



Gesprächssendung beim Bayerischen Rundfunk eingeführt, weil ich der Meinung war, dass es ein naturgemäßes Interesse an philosophischen Fragestellungen gibt. Und siehe da, wir hatten guten Zuspruch. Unsere Hörer konnten sehr viel damit anfangen, sich Themen wie „Krieg“, „Tod“ oder „Liebe“ aus philosophischer Sicht zu nähern. Das war übrigens schon im Jahr 1999, noch einige Jahre bevor es das „Philosophische Quartett“ im ZDF gab.

**? P&W:** Nach vielen Jahren erfolgreicher journalistischer Tätigkeit haben Sie sich entschieden, einen Schritt in eine ganz andere berufliche Sphäre zu wagen. Heute sind Sie Inhaberin von „ad fontes“, einem Unternehmen, welches Angebote eines erholsamen Urlaubs mit der Mobilisierung geistiger Kräfte verknüpft. Welche Motivation lag dieser Entscheidung zu Grunde?

**! Elke Jeanrond-Premauer:** Nach diesen vielen Jahren, genau genommen nach über 20 Jahren der journalistischen Arbeit wurde mir bewusst, dass es notwendig war, dem Überfluss an Informationen eine Form der persönlichen Begegnung, eine Möglichkeit der Orientierung hinzuzufügen. Ich bin, wie der Philosoph Odo Marquard überzeugt, wir ertrinken in Information und hungern nach Wissen. Deshalb habe ich die Denkwochen entwickelt und in Château d’Orion in die Tat umgesetzt.

**Philosophie & Wirtschaft, Ausgabe 19, August 2009**

**? P&W:** Bei allen Risiken eines derartigen Schrittes: Welche Chancen erwachsen daraus, das eigene Lebensmodell noch einmal radikal in Frage zu stellen?

**! Elke Jeanrond-Premauer:** Es ist eine der großen Chancen, die wir als Menschen haben und nutzen sollten, uns zu entwickeln. Den Weg des Lebens als Möglichkeit zu sehen, immer wieder die Haltung zu überprüfen, die wir unseren Gegebenheiten, unserer gefühlten Realität gegenüber einnehmen. Ich schätze sehr den kreolischen Philosophen Edouard Glissant, der in seinem „Denken des Lebendigen“ genau diese Herausforderung beschreibt: „Jeder ist gezwungen neu zu denken, wie er diese Welt auffasst, wie er in ihr lebt und auf sie reagiert“. Dem bin ich mit meinem Entschluss gefolgt und sehe darin nun eine erfüllende Lebensaufgabe, andere Menschen anzustiften, ebenfalls an dem „Unvorhersehbaren zu wachsen“.

**? P&W:** „ad fontes“ bedeutet „Zu den Quellen“, eine Forderung vor allem der frühen Humanisten zum Studium der Originalquellen der griechischen Philosophen. Sicher haben Sie diesen Namen nicht ohne programmatischen Hintergrund für Ihr Unternehmen gewählt?

**! Elke Jeanrond-Premauer:** Das ist richtig. Goethe sagt, die Quelle kann nur gedacht werden, indem sie fließt. Zurückzukehren zu den Quellen heißt, sich die Mühe zu machen, den Anfang des Denkens oder besser des Gedankens und seines Kontextes zu begreifen. Die Medien liefern uns oft nur die Zitate oder die gefilterten Aussagen. Es lohnt, den Texten auf den Grund zu gehen und aus Wissen langsam Weisheit erwachsen zu lassen. Außerdem sehe ich in der humanistischen Sichtweise eine Chance, sich an den Werten und Normen der Menschenbildung und des respektvollen Umgangs mit Differenz zu orientieren.

**? P&W:** Was bedeutet für Sie unternehmerischer Erfolg?

**! Elke Jeanrond-Premauer:** Oh je, das ist eine sehr schwierige Frage für mich als Geisteswissenschaftlerin. Ich kann Ihnen offen gestanden keine ausreichende Antwort geben. Es ist für mich bereits ein großer Erfolg, dass es einige Menschen gibt, die verstanden haben, dass es sich lohnt einander zu zuhören „miteinander zu denken“, um die Kraft der geteilten Intelligenz für neue Handlungsspielräume zu nutzen.

**? P&W:** Kürzlich wurde der von einer überregionalen Tageszeitung als „Aristokrat der Bildung“ gewürdigte George Steiner 80 Jahre alt. Eines seiner viel diskutierten Werke der letzten Zeit ist das Essay „Warum Denken traurig macht“, in dem er letztendlich zweifelnd alles Denken als vergeblich und aussichtslos erkennt. Sie vertreten hingegen ganz die gegenteilige These: „Denken macht glücklich“! Erläutern Sie uns bitte, warum?

**! Elke Jeanrond-Premauer:** Mir scheint, da habe ich George Steiner dann falsch gelesen. Ich habe ihn so verstanden, dass es ihm genau das wichtig sei, sich in dieser verdrehten Welt dem Denken in wohlmeinender Form zu nähern. Immerhin sagt er „In jedem Augenblick unseres Lebens, ob im Wachen oder Schlafen, bewohnen wir die Welt des Denkens“. Das heißt, wir kommen gar nicht umhin, zu denken. Nur, wie und in welche Richtung, das ist die Frage. Und da kann Denken dann Glück bedeuten oder Problematisierung. Aber genau das ist nicht gemeint, sondern vielmehr das bewegen und abwägen, das sinnieren. Gestatten Sie mir zum Abschluss noch den Philosophen Tagore zu zitieren, denn dort schließt sich meines Erachtens der Denkkreis: „Ich schlief und träumte, das Leben wäre Freude. Ich erwachte und sah, das Leben war Pflicht. Ich handelte und siehe, die Pflicht war Freude“.

-----

*Elke Jeanrond-Premauer (geb. 1953) arbeitete als Journalistin, Dokumentarfilmerin und als Abteilungsleiterin beim Bayerischen Rundfunk bevor sie 2004 die Denkwochen im Château d'Orion begründete. An den „Quellen abendländischer Philosophie“ sollen die Denkwochen inspirieren, zur Entspannung beitragen, Impulse zu geben für Beruf und Privatleben, anregende und aufgeschlossene Menschen zusammenzubringen, Bildung und Begegnung zu*

*fördern und gemeinsame Zeit zum Denken und Genießen zu bieten.  
[www.denkwochen.de](http://www.denkwochen.de); [ad-fontes.net](http://ad-fontes.net)*

*Das Interview mit Frau Jeanrond-Premauer wurde konzipiert und durchgeführt von  
Dr. Barbara Schennerlein [barbara.schennerlein@philosophieundwirtschaft.de](mailto:barbara.schennerlein@philosophieundwirtschaft.de)*

-----

## **Organisationsführung in der Komplexität**

Ein Beitrag von **RALF WESTPHAL**

**Juli 2009**, Hamburg, ein Speditionsunternehmen. Die Kurzarbeit ist schon angemeldet für die Fahrer. Die kostenlosen Getränke für die Mitarbeiter kann sich das Unternehmen auch nicht mehr leisten; eine Getränkekasse ist eingeführt. Die wenigen Außendienstler hingegen „dürfen“ in den nächsten Wochen eine „Fortbildung“ besuchen – natürlich am Samstag, um keine wertvolle „echte“ Arbeitszeit zu verschwenden. Der Geschäftsführer ist sich derzeit auch nicht zu schade, jedes Fax vor Versand höchstselbst zu prüfen. Und seine Assistenz kann kaum eine Recherche beenden, da steht er bei ihr schon wieder in der Tür mit der Bitte, sich doch einmal mit seiner neuesten Idee näher auseinander zu setzen. Es steht viel auf dem Spiel dieser Tage.

Gewiss, das ist nur ein aktuelles, anekdotisches Schlaglicht auf eine schon lange kriselnde Branche. Dennoch oder gerade deshalb sind die Verhaltensweisen jedoch typisch für viele Unternehmen heute. Läuft das Geschäft nicht mehr so geschmiert wie gewohnt, dann werden die Schrauben angezogen, die Schlagzahl beschleunigt, die Kontrolle erhöht und zentralisiert. Höhere Leistung in geringeren Freiräumen, ist die Losung. So jedenfalls der Reflex vieler Führungspersonen. Angsterfüllt verengt sich ihr Blick zu einem Tunnel, an dessen Ende nur Licht scheinen kann, wenn alle

**Philosophie & Wirtschaft, Ausgabe 19, August 2009**

genau das noch intensiver tun, was sie schon immer getan haben – und dabei genau auf das Kommando ihres Chefs hören. Krisenreaktionen.

In hungrigen, isolierten Märkten agiert es sich einfach. Die Situation mag kompliziert sein, aber letztlich ist sie überschaubar. Führungspersonal kann die Richtung zum Erfolg erkennen und muss dann nur noch die Mitarbeiter darauf ausrichten und in der Spur halten. So war die Situation in vielen Märkten auch bis zu den 80iger Jahren. Seitdem hat sich Welt allerdings gewandelt.

Die Märkte sind nicht mehr hungrig, sondern weit gehend gesättigt. Die Märkte sind nicht mehr isoliert, sondern verwoben, vernetzt, eng gekoppelt. Die Situation ist nicht mehr kompliziert, sondern komplex. Das gilt für globale Unternehmen genauso wie für lokale Geschäfte. Toyota, EDEKA, der Spediteur in der Region, der Malermeister um die Ecke: sie alle müssen ihren Weg zum Erfolg in einer endgültig komplexen Welt finden. Und eine Krise erhöht die Komplexität noch, weil größere Abweichungen vom Soll auszugleichen sind. Aber wie kann das geschehen? So wie bisher in komplizierten Zeiten, so wie schon der Firmengründer vor einigen Jahrzehnten es geschafft hat? Kaum, soviel ist gewiss. Komplexität (s. Kasten) hat eine andere Qualität als Kompliziertheit. Komplexität braucht insofern andere Strukturen für den Umgang mit ihr. Denn eine gegebene Problemlkomplexität kann nur bewältigt werden von einem System, das mindestens ebenso komplex ist. Heutige Unternehmen sind jedoch vom Grundsatz her vielfach ganz einfach gestrickt. Heutige Unternehmen sind damit nicht wirklich fit für eine zunehmend komplexe Welt.

### **Komplexität**

Wikipedia beschreibt Komplexität als „die Eigenschaft eines Systems oder Modells, [dessen] Gesamtverhalten nicht beschrieben werden kann, selbst wenn man vollständige Informationen über seine Einzelkomponenten und

ihre Wechselwirkungen besitzt.“ [1] Das ist nun recht abstrakt. Wie fühlt sich Komplexität konkret an?

Sie lässt sich gut mit einem dichten Nebel vergleichen, der die Sicht auf ein Minimum reduziert. Im Nebel ist es im wahrsten Sinn des Wortes unvorhersehbar, wohin der nächste Schritt führt. Ist das noch der sichere Weg – oder steht man heute schon am Abgrund und der nächste Schritt führt darüber hinaus? Im dichten Nebel ist die „Qualität“ der Position nach einem Schritt unabschätzbar bevor er getan wird. Bei der Komplexität ist es der „Zustand der Welt“ nach einer Handlung.

Für jeden persönlich wie auch für einen Weltkonzern geht es immer darum, erwünschte Zustände zu erreichen. Persönlich wollen wir eine Yacht oder ein Haus oder eine auskömmliche Rente, ein Unternehmen möchte einen neuen Markt oder zufriedene Kunden. Kleine wie große wirtschaftliche Einheiten haben näher oder fernerliegende Ziele. Sie möchten die Welt also in einen Wunschzustand versetzen. Das ist nichts anderes, als bei einer Wanderung ein Ziel zu erreichen.

Eine Wanderung mag nun einfach sein oder durch die Eiger Nordwand führen. Solange das Wetter gut und das Kartenmaterial detailliert sind, wird man sie bewältigen können – wenn man grundlegende Fitness und Fertigkeiten besitzt. Dann kann jeder Schritt sicher geplant und ausgeführt werden. Jeder Schritt bringt den Wanderer verlässlich dem Ziel näher. Anders jedoch im dichten Nebel und ohne Karte!

Dito in einer komplexen (Wirtschafts-)Welt. Sind die Verhältnisse einfach oder höchstens kompliziert, dann sind gesteckte Ziele mit genügend Fitness (z.B. Kapital) und Fertigkeiten (z.B. Fachkenntnis) erreichbar. Nicht immer geht es dabei ganz geradlinig vorwärts – auch bei guter Sicht kann es unvorhergesehene Hindernisse geben; eine Karte ist ja nicht das Terrain –, im Großen und Ganzen jedoch lässt sich das Ziel erreichen.

Sind die Verhältnisse jedoch komplex, herrscht dichter Nebel, dann ist ungewiss, was eine Handlung (z.B. Preissenkung oder Aufkauf eines Wettbewerbers oder Urlaubssperre) bewirkt. Bringt sie wirklich die Welt in einen Zustand etwas näher am Wunschzustand? Komplexität zeichnet sich dadurch aus, dass eben diese Frage kaum verlässlich zu beantworten ist. In komplexen Verhältnissen gelten keine einfachen Regeln. In komplexen

Verhältnissen gibt es keine linearen Abhängigkeiten. In komplexen Verhältnissen sind Ursache (Handlung) und Wirkung (Zustand der Welt) nicht klar erkennbar verknüpft. Und vor allem ist nicht gewiss, in wie ferner Zukunft welche Handlung welchen Zustand hervorruft. Gerade zeitliche Verzögerungen und unabschätzbare Nebeneffekte verwirren die Sinne schnell. In einer komplexen Welt ist weder der jeweils aktuelle Zustand klar erkennbar. Man kennt seine Position auf der nicht vorhandenen Karte also nicht genau. Noch ist klar, welche Handlungsfolge zum Wunschzustand führt. Welcher Weg ist für die Wanderung einzuschlagen? Und schließlich ist noch nicht einmal sicher, welcher Zustand wünschenswert und/oder erreichbar ist. Gibt es überhaupt einen Gipfel oder eine Waldhütte, die erreicht werden könnten?

Komplexe Verhältnisse machen also kurzsichtig und unsicher. Alles ist im Fluss – mit und ohne den Handelnden. Deshalb ist Stillstand auch keine Lösung.

### **Veraltetes Unternehmensstrickmuster**

Unsere persönlichen Verhaltensmuster und Strategien sind auf übersichtliche Verhältnisse ausgerichtet. Wir können mit einer komplizierten Welt recht gut umgehen. Deshalb konnten Physik, Chemie, Maschinenbau und z.B. Elektrotechnik in den letzten Jahrhunderten auch solche Fortschritte machen. Umgekehrt kommen deshalb Wirtschaft, Ökologie oder auch persönliche Partnerschaften nur vergleichsweise langsam voran. Bei ihnen handelt es sich um inhärent komplexe Systeme.

Es ist also ganz natürlich, dass sich unsere persönlichen Verhaltensmuster und Strategien auf Organisationen übertragen. Wir versuchen nicht nur, Autos mit ihnen zu produzieren, sondern auch soziale Systeme. Sie leiten uns nicht nur, wenn wir ein Auto steuern, sondern auch bei der Unternehmenssteuerung.

- Autos fahren wir auf Sicht, Unternehmen auch. Einen wichtigen Horizont steckt dabei das Fiskaljahr ab. Innerhalb seiner werden Ressourcen recht monolithisch angeordnet.
- Im Auto hat einer das Steuer in der Hand, in Unternehmen auch. Wird das Fahrzeug größer, z.B. ein Schiff, dann gibt es eine hierarchisch organisierte Führungsgruppe, an deren Spitze jedoch immer noch einer steht, der grundlegende und ultimative Steuerungsmacht innehat.
- Es gibt eine klare Aufgabentrennung zwischen Führung und Ausführung. Wer fährt, sagt an. Alle andere befolgen die Ansagen. Die fließen in Hierarchien natürlich von oben nach unten. „Nach oben buckeln, nach unten treten“ weiß der Volksmund.

Die Unternehmensorganisation ist heute trotz aller Reorganisationen und Leadership-Seminare immer noch mehr oder weniger so gestrickt wie vor 200 Jahren am Beginn der Industrialisierung: Es sind hierarchische Autokratien. Sie sind höchstens komplizierten Zeiten angemessen. Das Verhalten der Geschäftsleitung in der Hamburger Spedition beweist das genauso wie die Krise bei Porsche oder in der Gesundheitspolitik. Die überkommenen Strukturen mit ihren ebenso überkommenen Handlungsrezepten sind nicht verlässlich erfolgreich in einer nun hochkomplexen Umwelt. Dazu kommt, dass auch die Innenwelt von Unternehmen immer komplexer wird; das liegt an zunehmend individuellen Ansprüchen der Mitarbeiter, die ohne Leitideologie schwerer vorhersehbar geworden sind. Die Führungshierarchie kann daher keinen klaren Weg mehr erkennen. Die bisherige Prachtstraße „Wachstum“ ist verfallen oder ist allemal nicht mehr so einfach zu begehen wie man es sich wünscht. Was also tun? Der Komplexitätsnebel ist dicht. Die Bewältigungsstrategien stammen aus einem verlorenen Wirtschaftsparadies.

## **Brüchiges Führungsgewebe**

Das nach bewährtem Muster gestrickte Organisationsgewebe ist brüchig. Es trägt die Entscheidungslast für eine so komplexe Welt nicht mehr. Das hat vor allem vier Gründe:

1. Sensorische Armut: Hierarchische Autokratien nehmen nur in einem institutionalisierten Rahmen wahr. Sie beobachten, was sie planen zu beobachten. Ungeplantes, das außerhalb ihrer expliziten Sensoren geschieht, bemerken sie also nicht unmittelbar, sondern erst mittelbar anhand anderer Veränderungen und damit spät, womöglich zu spät. Ursache-Wirkung-Zusammenhänge werden dadurch zumindest nicht klarer.
2. Autokratie: Welche Bedeutung Wahrnehmungen haben, welche Grundsätze und Handlungen sich daraus ableiten, das entscheidet in heutigen Organisationen eine Minderheit, das Management. Sie sind die Denker und Lenker der restlichen Belegschaft. Die Kommunikation verläuft stark reglementiert und verlustreich, da die Hierarchie für Informationen und Anweisungen nicht bidirektional gleichermaßen durchlässig ist. Zudem werden Kommunikation und Entscheidungen durch Machtkämpfe eingefärbt. Das begrenzt Flexibilität, Reaktionsfähigkeit sowie Innovationskraft. Und es behindert Entwicklung und Erhalt von Mitarbeitermotivation, die heute der vielleicht entscheidende Produktivitäts- und Resilienzfaktor ist.
3. Absolutheitsdenken: Autokratie ist quasi per definitionem auf Absolutheitsdenken festgelegt. Was „von oben kommt“, das muss richtig sein und möglichst fraglos umgesetzt werden. Zweifel behindert die Effizienz der Hierarchie. Dass Fehler in so einem System unter allen Umständen zu vermeiden sind, ergibt sich daraus ganz natürlich. Dies wiederum leistet Vorausdenken Vorschub; je ferner man vorausdenkt, desto besser. Der Weg in die Zukunft soll möglichst weit abgesteckt

und geradlinig sein. Mindestens die nächsten 12 Monate sind vor auszusehen.

4. Unterkomplexität: Autokratie, Hierarchie und Absolutheitsdenken führen zu Bürokratismus als Bewahrer des Status-Quo. Solcher Bürokratismus mag kompliziert sein – komplex ist er jedoch nicht. Im Gegenteil. Seine Existenzgrundlage ist die Leugnung von Komplexität. Je komplexer die Welt ist, desto unterkomplexer ist Bürokratie im Verhältnis zu ihr. Sie spiegelt die Umwelt immer weniger wieder und beraubt damit Organisationen zunehmend ihrer Fähigkeit, Komplexität zu bewältigen.

Organisationen sind so strukturiert, nicht weil das einmal am grünen Tisch geplant wurden, sondern weil sich diese Strukturen im Verlaufe von Jahrhunderten und Jahrtausenden als erfolgreich erwiesen haben. Es sind geronnene Erfahrungen und Vorstellungen, die wieder und wieder z.B. in Religionsgemeinschaften, Armeen und Unternehmen getestet wurden. Insofern ist eine absolute Kritik am Bestehenden nicht angebracht. Autokratische Hierarchien haben ihre Berechtigung. In „nur“ komplizierten Situationen sind sie schlicht sehr effizient. Was will eine Organisation mehr?

Wenn sie diesen Effizienzvorteil nicht mehr realisieren kann, muss sich die autokratische Hierarchie Kritik jedoch gefallen lassen. Das scheint derzeit zunehmend der Fall zu sein. Die Bedingungen unter denen viele Organisationen heute agieren müssen, haben sich in den letzten 20 Jahren drastisch geändert. Autokratisch hierarchisch bewältigbare Kompliziertheit ist umgesprungen in ungleich schwerer handhabbare Komplexität. Das offensichtliche Symptom für die Ineffektivität autokratisch hierarchischer Organisationen: sie bleiben immer öfter hinter ihren Erfolgserwartungen zurück. Unternehmenspleiten, Unternehmensübernahmen, Entlassungswellen, Dienst nach Vorschrift, Schlinger Kurse in Marketing, Produktentwicklung, Zielgruppenwahl: dies und anderes sind Symptome der Ratlosigkeit traditionell gestrickter Unternehmen.

Tragisch ist nun, dass diesem Strickmuster die grundsätzliche Unveränderlichkeit seiner selbst eingeprägt ist. Alles steht zur Disposition: Tiefe und Breite der Hierarchie, die Zahl der Mitarbeiter, das Produktportfolio, das Incentivesystem, der Qualitätsanspruch... Die Managementliteratur ist voll von Rezepten, die an diesen und anderen Reglern drehen. Ihre Werte ändern sich quasi nach der Mode. Auf viel Hierarchie folgt wenig, dann wieder mehr. Auf Spezialisierung folgt Diversifizierung, dann wieder Spezialisierung usw. usf. ad nauseam.

Allein das zugrundeliegende Paradigma der autokratischen Hierarchie liegt im blinden Fleck. Reorganisation oder Business Process Reengineering, offene Türen oder Score Cards, Company Retreat oder Kickertisch im Loft Büro – am Ende ist's egal. Das überkommene Paradigma wird nicht angetastet. Es bleibt dabei: der Chef sagt an, die Hierarchie bleibt einfach so bestehen, das Absolutheitsdenken in Budgetkategorien herrscht weiter und die Unterkomplexität wächst beständig.

Wenn dann die Komplexität der Umwelt zunimmt, entstehen Schmerzen. Solange die intrinsische Motivation der Organisationsmitglieder aller Ebenen hoch ist, solange die Organisation noch große Bedürfnislöcher füllt, gibt es zwar noch Puffer. Mit Fitness und Fertigkeitvorsprung frisch einen Boom zu bedienen, das ist immer einfach. Dann sind die Verhältnisse ja auch nicht komplex, sondern höchstens kompliziert. Der Weg ist klar, Handlungseffekte recht leicht abzuschätzen.

Aber diese Zeit geht immer vorbei. Was dann? Dann ist grundsätzlich über die Bruchstellen im Organisationsgewebe nachzudenken. Dann ist das Paradigma zu hinterfragen. Wenn Komplexität eine andere Qualität als Kompliziertheit hat, dann muss auch eine Organisation ihre Qualität wechseln, um mit ihr fertig zu werden.

## **Eigenschaften von tragfähigem Organisationsgewebe**

Zentral für die Postmoderne ist der Verlust absoluter Wahrheiten. Insofern muss am Anfang heutiger Suche nach Eckdaten für Organisationsmusteralternativen die Anerkennung des Wertes des Bisherigen stehen. Autokratische hierarchische Organisation hat ihren Platz. Sie ist nicht absolut zu ersetzen; es ist nicht zu erwarten, dass eine andere Organisationsform per se und immer besser ist. Es geht vielmehr um eine Neupositionierung.

Bisher war Organisation 1.0. Eine zukünftige Organisation 2.0 muss dafür einen Platz in sich finden, so wie neue Softwareversionen immer auch die Funktionen ihrer Vorgängerversionen enthalten.

Wie müsste also eine Organisation 2.0 aussehen? Was braucht sie, um in einer Umwelt hoher Komplexität zu überleben? Wie können Organisationen im dichten Nebel auf sich veränderndem Terrain vermeiden unterzugehen?

Wer die Augen schließt und versucht, sich in unbekannter Umgebung zurechtzufinden, erfährt am eigenen Leib sofort eine wesentliche Veränderung in der Verhaltensweise: die Bewegungsgeschwindigkeit sinkt und alle Handlungen werden vorsichtiger, tastender. In Dunkelheit, im Nebel, also in körperlichen Situationen mit beschränkter Wahrnehmung sind wir fähig, unseren Verhaltensmodus angemessen zu ändern. Niemand würde auf die Idee kommen, nur weil es sehr neblig ist, stehen zu bleiben, solange das Ziel nicht erreicht ist. Immer wieder einmal innehalten, ja. Aber nicht stehen bleiben und abwarten, allemal nicht, wenn unabsehbar ist, wann sich die Situation ändert. Das Ziel kommt ja von allein nicht näher. Also umschalten auf trial and error. Ohren spitzen, tasten, kleine Schritte machen.

Warum sollte dieselbe Taktik nicht auch Unternehmen im Komplexitätsnebel helfen? Nicht stehen bleiben, nicht einfrieren – insbesondere nicht, da sich im Nebel auch noch Mitbewerber befinden. Ob die womöglich weniger unter eingeschränkter Wahrnehmung leiden, ist unklar. Also in Bewegung bleiben. Aber wie? Durch Aufgabe des Absolutheitsdenkens. Der Zyklus aus Planung, Handlung, Ergebnismessung, Reflexion, Planung, Handlung,

**Philosophie & Wirtschaft, Ausgabe 19, August 2009**

Ergebnismessung, Reflexion und immer so weiter muss kürzer und flexibler werden. Fein heruntergebrochene Jahresbudgets sind ein Relikt aus komplizierten Zeiten. Mehr Vorläufigkeit ist auszuhalten. Planung muss weiterhin sein. Aber kürzer, tentativer und vor allem ohne Strafandrohung bei Zielverfehlung. Nur so lässt sich mit der Unabsehbarkeit der Komplexität leben, ohne sich ständig die Nase an Hindernissen blutig zu stoßen.

Daraus ergibt sich sogleich eine zweite Bedingung für Organisation 2.0: hohes Vertrauen. Wo die Verlässlichkeit, Ziele zu erreichen, verdunstet, da ist es absurd, die Güte von Mitarbeitern an der Erreichung eben dieser Ziele messen zu wollen. Darauf gibt es nun zwei Reaktionsmöglichkeiten: Man kann Mitarbeiter in ein Korsett zwingen, so dass sie nur noch tun können, was vorher auch „von oben“ geplant wurde. Damit wandert die Verantwortlichkeit immer weiter die Hierarchie hinauf oder „in das System“. Mitarbeiterqualität ergibt sich dann aus Regelkonformität und nicht mehr durch Zielerreichung. Das ist allerdings Bürokratismus pur – oder gar Totalitarismus – und insofern Organisation 1.0.

Oder man tut das Gegenteil und nimmt das Korsett ab zugunsten von mehr Vertrauen. Das bedeutet dann natürlich nicht blindes Vertrauen, aber eben mehr, deutlich mehr als bisher. Zudem ist Vertrauen an sich – wie bei Niklas Luhmann nachzulesen ist – ein probates Mittel zur Bewältigung von Komplexität. Auch ohne den Verlust verlässlicher Zielerreichung lohnt sich also die Investition in Vertrauen. Es partitioniert die komplexe Welt in Black Boxes, um deren Details und Kopplung der Vertrauende sich weniger kümmern muss. So hilft Vertrauen der Fokussierung.

Vertrauen ohne Bürokratismus setzt darauf, dass jeder an seinem Platz das Beste gibt. Wenn dann ein Ziel nicht erreicht wird, kann ohne Zorn und Eifer nach den Ursachen gesucht werden. Mit Vertrauen ändert sich mithin auch die Fehlerkultur. Die Illusion eines Hocheffizienz-0-Fehler-Anspruchs verliert ganz natürlich ihren Wert.

Damit wird dann auch der Weg frei für die vielleicht wesentlichste Eigenschaft von Organisation 2.0: die Aufgabe von Autokratie. Denn wenn Fehler unvermeidbar, einkalkuliert, erlaubt, ja geradezu im Sinne von Kreativität (in Maßen) erwünscht sind, dann kann auch der bisherige Garant der Fehlerlosigkeit aufgegeben werden. Ein Autokrat, ein Superhirn, der Chef, der „es“ einfach weiß, der einsame Denker und Lenker, der ist nicht mehr nötig. Das Leadership-Bild hat sich zwar in den letzten Jahren stark gewandelt – aus dem unnahbaren Patriarchen und Feldherren ist der kollegiale Chef oder gar die widersprüchliche Figur eines führenden Moderators geworden. Solange es jedoch noch den einen letztlich verantwortlichen Leader auf jeder Hierarchiestufe gibt, gibt es auch noch den Anspruch an eine Instanz mit Durchblick. Gerade den führt Komplexität ja aber ad absurdum. Komplexität ist das Gegenteil von Über- und Durchblick. Da helfen auch keine 80 Stunden Wochen.

In der Komplexität sitzen mehr denn je alle in einem Boot. Verantwortung auf Einzelne zu konzentrieren, widersprüche dieser Realität. Die Organisation 2.0 kann also nicht anders, als alle Mitglieder in die Verantwortung zu nehmen. Die kollektive Intelligenz, die nötig ist, um eine komplexe Umwelt zu bewältigen, erfordert kollektive Verantwortung. Das bedeutet nicht, dass alle in jeder Hinsicht gleich sind. Aber es bedeutet das Ende des Fingerzeigens.

Wer mitverantwortlich ist, der will nun allerdings auch wissen, wofür er geht, wofür er oder sie mitverantwortlich ist. Das geht über die je eigenen tagesgeschäftlichen Aufgabenverantwortlichkeiten hinaus. Kollektive Verantwortung erfordert auch kollektive Zielvorstellungen. Allen Organisationsmitgliedern muss klar sein, was die Organisation als Ganzes bzw. eine Organisationseinheit erreichen will. Mehr Erfolg, das ist selbstverständlich. Aber zu welchem Preis und unter welchen Bedingungen? Was genau ist Erfolg für eine Organisation? Ist es wirklich nur mehr Gewinn oder Marktanteil – oder gibt es einen Rahmen, in dem solcher Erfolg erzielt werden kann? Was hat Erfolg mit Produktqualität zu tun, was mit Ökologie, was mit Arbeitsbedingungen, was mit der Region... Verantwortung übernimmt nur der, dem klar ist, wofür er oder sie mitverantwortlich ist. Und es muss

ganz klar sein, wie diese kollektiven Zielvorstellungen mit den persönlichen Zielvorstellungen der Mitverantwortlichen verbunden sind. Denn auch wenn verstanden ist, wofür man mitverantwortlich sein soll, ist gelebte Mitverantwortung nur in dem Maße vorhanden, wie nicht nur die Bedürfnisse des Kollektivs, d.h. der Organisation befriedigt werden, sondern auch die eigenen.

Hübsch gerahmte und verordnete „Unternehmensziele“ an den Wänden sind in dieser Hinsicht natürlich untauglich. Es kommt auch nicht darauf an, dass der Vorstand dazu ein Memo an alle schickt, sondern ob die kollektiven Zielvorstellungen tatsächlich auch gemeinsam formuliert wurden und jeder jederzeit ernst genommen wird, wenn er darauf Bezug nimmt.

Nicht weniger ist auch nötig für eine Steigerung der Wahrnehmungsfähigkeit von Organisationen. Komplexe Situationen zeichnen sich durch Informationsreichtum aus. Es gibt viel wahrzunehmen, das potenziell entscheidungsrelevant ist. Strukturelemente, Verflechtungen, Veränderungen an beiden... all das ist in einer Vielfalt vorhanden wie noch nie. Organisation 2.0 muss deshalb seine Wahrnehmungsorgane multiplizieren und schärfen.

Dabei geht es nicht um mehr Marktforschung (Beobachtung der Umwelt) oder mehr Controller (Beobachtung der Innenwelt). Wirklich umfassend ist organisatorische Wahrnehmung nur, wenn alle Organisationsmitglieder als Wahrnehmungsorgane fungieren. Diese Aufgabe jenseits ihres Tagesgeschäftes erfüllen sie jedoch nur, wenn sie einen Erwartungshorizont (Zielvorstellungen) haben, in dem sie sich selbst berücksichtigt fühlen, und der Organisation 2.0 vertrauen, mit ihren Wahrnehmungen ernst genommen zu werden.

Eine zunächst einmal grundsätzliche Entinstitutionalisierung der Wahrnehmung im Rahmen von Vertrauen und Mitverantwortung führt die Organisation 2.0 schließlich aus der bisherigen Unterkomplexität. Informationen fließen nicht mehr nur entlang definierter Kanäle. Der horizontale Informationsaustausch nimmt zu, weil das Hoheitsdenken der

autokratischen Hierarchie zur Kompensation von Verantwortungslast und 0-Fehler-Kultur überflüssig wird. Vor allem aber nimmt der Informationsfluss „nach oben“ zu und setzt damit einen grundlegenden Kreislauf, eine Feedbackschleife in Gang. Solche bidirektionalen Beeinflussungen sind Kennzeichen vieler komplexer Systeme, ja geradezu die Ursache für ihre Komplexität. Sie machen es so schwer einschätzbar, wie Veränderungen an einem Teil eines Systems seinen Gesamtzustand letztlich beeinflussen. Davon kann schon jeder ein Lied singen, dessen Heizungsthermostat einmal ausgefallen ist.

Viele kleine und große Feedbackschleifen zwischen den Mitverantwortlichen steigern die Komplexität von Organisationen. Sie heben sie auf Augenhöhe mit der Komplexität ihrer Umwelt. Das ist umgekehrt der Grund, warum Organisation 1.0 sehr darauf bedacht war, eben solche Rückkopplungen zu vermeiden bzw. zu institutionalisieren. Sie wollte sich keine schwer zu handhabende innere Komplexität einhandeln, die nicht nötig war in einer „nur“ komplizierten Umwelt.

### **Zusammenfassung**

Die Reaktionen der Geschäftsführung des Hamburger Speditionsunternehmens auf „die Krise“ sind ganz verständlich vor dem Hintergrund des Organisation-1.0-Strickmusters. Was nicht sein darf, kann auch nicht sein: dass die grundlegende Unternehmensorganisation und -führung zu hinterfragen ist. Also wird mehr vom selben befohlen, das zu anderen Zeiten Erfolg gebracht hat.

Die der Philosophie eigene Reflexion und grundsätzliche Bereitschaft zum Hinterfragen hätte das Wirtschaftsunternehmen – wenn es sich Zeit dafür nähme – allerdings zu der Erkenntnis bringen können, dass nicht mehr, sondern anderes erfolgsversprechender sein könnte. Denn wenn sich im Außen die Qualität verändert, wenn Kompliziertheit in Komplexität umgeschlagen ist, dann liegt es nahe, im Innen ebenfalls die Qualität zu ändern.

Das bedeutet dann nicht, Hierarchien, die ja auch Komplexität bewältigen helfen, ganz aufzugeben. Die Antwort auf eine komplexe Welt kann weder Gleichmacherei noch Planwirtschaft sein. Im Gegenteil! Komplexität lebt vom Unterschied, der nur mit Unterschieden bewältigt werden kann.

Organisation 2.0 muss vielmehr das Kunststück vollbringen, die innere Komplexität zu steigern, indem es Individuum und Kollektiv integriert, ohne selbst unbewältigbar zu werden. Es geht um eine Symbiose von Organisation als Entität mit ihrem eigenen, überindividuellen Willen, mit den sie konstituierenden Individuen. Organisationen, allemal Unternehmen sind keine „Kuschelvereine“. Sie müssen effizient und effektiv in ihrer Umwelt agieren, um möglichst lange zu leben. Wenn dazu z.B. Entlassungen nötig sind, dann darf Organisation 2.0 dem keinen ideologischen Riegel vorschieben.

Umgekehrt kann Organisation 2.0 die Interessen ihrer Mitverantwortlichen auf allen Ebenen nicht ignorieren. Innere Komplexität ist die Bedingung für die Möglichkeit zum Erfolg und ist abhängig davon, dass sich die vielen Mitverantwortlichen ernst genommen und berücksichtigt fühlen. Zielführende Komplexität kann insofern nicht verordnet, sondern nur ermöglicht werden.

Der minimale Rahmen dafür ist skizziert. Jetzt kommt es darauf an, ihn praktisch umzusetzen.

[1] Wikipedia, Komplexität, <http://de.wikipedia.org/wiki/Komplexität>

- 0 -

© Ralf Westphal 2009

E-Mail: [info](mailto:info@ralfw.de) (at) ralfw.de

Homepage: [www.ralfw.de](http://www.ralfw.de)

-----

## **Das Glück in der Krise?**

Ein Beitrag von **Dr. INA SCHMIDT**

*Krise kann ein produktiver  
Zustand sein, man muss ihm  
nur den Beigeschmack  
von Katastrophe nehmen.*

**Max Frisch**

Die Krise scheint allgegenwärtig - von den Finanzmärkten kriecht sie in die Unternehmen, steht sorgenvoll vor dem Schreibtisch des Chefs und sitzt mittlerweile bei vielen Familien am Abendbrottisch. Ob als reale Angst um den Arbeitsplatz, als Sorge um eine vermeintlich gesicherte Zukunft oder als hitziges Gespräch über die Führungskompetenzen unserer Politiker - kein Tag vergeht ohne die Krise.

Aber, was genau ist es eigentlich, was uns da umgibt, was betrifft uns wirklich und welche Fragen stellen wir nur deshalb, weil wir täglich die Zeitung aufschlagen, das Radio anschalten oder allabendlich die Tagesschau in unser Wohnzimmer holen? Wie geht es uns selbst in dieser Krisenzeit, was hat sich verändert und was ist eigentlich so ganz genau eine Krise?

### **Was ist eine Krise?**

Das Wort selbst stammt aus dem Griechischen und leitet sich von krino bzw. krinein ab, was soviel bedeutet wie "ent- oder unterscheiden" aber auch "auswählen und abgrenzen".

**Philosophie & Wirtschaft, Ausgabe 19, August 2009**

Damit liegt dem Zustand der Krise zwar immer eine Veränderung, ein Wandel zugrunde, der Entscheidungen und Abgrenzungen notwendig macht, als solcher aber noch weit davon entfernt ist, eine Katastrophe zu sein. Im wahrsten Sinne des Wortes entscheidend ist, wie wir mit der "Krise" umgehen, wie wir sie nutzen, um die bestmögliche Auswahl aus den bestehenden Alternativen zu treffen. [1] Das ist natürlich leichter gesagt als getan, denn: Woher wissen wir, was in Zeiten grundlegender Veränderung das Bestmögliche ist und - für wen? Wir wissen es eben häufig nicht und es bleibt uns nichts anderes übrig, als die anstehenden Entscheidungen so ernsthaft zu prüfen, wie es unser Informationsstand und unsere Kompetenz erlaubt, ohne uns dabei in Schuldzuweisungen oder Panikszensarien zu verlieren. Denn gerade dann - und manchmal nur dadurch - verschwimmt der Blick für das, was die eigentliche Krise ausmacht.

Eine Krise ist also ein Zustand des Übergangs, der einerseits eine klare Position einfordert, sich andererseits aber auf keine Sicherheiten stützen kann. Die im Darwin- Jahr immer wieder bemühten Parallelen zur Evolution, in denen sich die stärkste Spezies nur im Verlauf von Krisen durchsetzen konnte, zeigt zwar im Rückblick einen scheinbar kontinuierlichen Verlauf, der zeigt, dass solche Entscheidungen möglich sind – das Wesentliche an diesem Bild aber ist, dass in dem Moment des evolutionären Wandels nicht voraussagbar ist, was welche Spezies zur stärksten macht, welche Fähigkeit also die eigentlich relevante ist. Wir müssen Entscheidungen treffen und Grenzen ziehen, von denen wir nicht klar sagen können, ob sie uns zum Ziel führen (dazu muss gesagt werden, dass auch in glücklichen Zeiten des Wohlstands Entscheidungen auf diese Weise zu fällen sind, nur fallen die möglichen Konsequenzen eines Irrtums nicht so sehr ins Gewicht). Dabei gilt es in einer solchen Übergangszeit bzw. an einem solchen Wendepunkt herauszufinden, wo die Ursprünge der Krise liegen - sie selbst ist meist nur der letzte Ausdruck, gewissermaßen das Symptom oder die akute "Krankheit", aber nicht der eigentliche Kern des Problems. Entsprechend geht es nicht allein um das Löschen des Feuers, sondern im Besonderen um das Herausfinden der Brandursache.

## **Wo beginnt die Krise?**

Wenn wir uns die letzten Monate anschauen, sind nicht sie das eigentliche Problem, mit dem wir zu kämpfen haben, nicht der Zusammenbruch von unsäglichen Finanzkonstruktionen und das Platzen spekulativer Blasen - die schon im Ansatz keinerlei Existenzberechtigung haben - sondern das, was dazu hat führen können. Die Tatsache, dass es so weit kommen konnte, ist ebenso Besorgnis erregend wie die Folgen dieses Zusammenbruchs von eben nur scheinbar "blühenden Landschaften". [2]

Dementsprechend kämpfen wir nun mit den Folgen einer - inneren - Krise, eines geistigen Verfalls, um den sich lange Zeit niemand geschert hat, der sogar als Zeit des äußerlichen Aufschwungs gefeiert wurde.

Sicher, die wirtschaftlichen Zahlen sahen deutlich besser aus, die Zukunftsaussichten waren - in finanzieller Hinsicht - vielversprechend und es soll hier nicht den Anschein haben, dass die Nöte und Sorgen all derer, die zur Zeit um ihren Arbeitsplatz bangen, weggeredet werden sollten - aber: zeigt sich nicht gerade an der gegenwärtigen Situation, dass wir die "geistige" Krise, die uns satt, bequem und kurzsichtig für politische Gleichgültigkeit und wirtschaftlichen Größenwahn [3] gemacht, viel zu wenig in den Blick genommen haben? Dass wir vor lauter Wachstum vergessen haben, worum es in einer Gesellschaft eigentlich geht bzw. gehen muss, um sie langfristig zu sichern? Die Diskussionen, die Debatten und stetigen Gipfel, die zur Zeit stattfinden, sind nicht zwingend Mut machend, sie schaffen kurzfristig oft keine konkreten Lösungen für sehr konkrete Probleme, aber sie sind die notwendige Voraussetzung, um im Sinne der schon lange andauernden Krise endlich wieder einmal nach dem "Wesentlichen" zu fragen. Gesellschaftlich wie persönlich, auch für die, deren Leben weiterhin in ähnlichen Bahnen verläuft wie noch vor einem dreiviertel Jahr.

## **Wie finden wir Antworten auf die Krise?**

Neben den Wirtschaftswissenschaftlern, den Finanzexperten und Volkswirten gibt es durchaus gute Gründe, auch die Philosophen einmal danach zu fragen, wie wir dieser Krise begegnen können - das Rad lässt sich philosophisch nicht herumreißen, aber die "innere Haltung" zu dem, was da draußen an zum Teil kopflosem Aktionismus als Antwort und Lösung der Probleme angepriesen wird, ist eine deutlich andere. Seit jeher haben Wendepunkte, "Grenzsituationen" wie bei Karl Jaspers [4] in der Philosophie eine besondere Rolle gespielt, wurde ein besonderes Augenmerk auf das gelegt, was in Zeiten großer Veränderung an "Neuem" entstand, ohne sich schon im Ansatz auf Wertungen und die ewige Frage nach dem Nutzen zu beschränken. Ob es die phänomenologische Maxime einer voraussetzungslosen Wahrnehmung ist [5] oder der Gedanke der "griechischen Heiterkeit", der im Bewusstsein des Unfassbaren doch einen Sinn im ganz persönlichen Dasein findet, diesen sogar nach Nietzsche [6] mit einer sehr bewussten heiteren Einstellung zum Leben selbst beantworten kann, es gibt viele Möglichkeiten, die Philosophie auf den Umgang mit "Veränderung" zu befragen - und sie wird ganz sicher nicht mit Abwrackprämien antworten.

Aber - und das ist das für uns Ungewohnte und bei allem Wunsch nach Innovation schwer auszuhaltende: sie weigert sich, einen bestimmten Zweck zu verfolgen, eine Krise ist für sie kein Handlungsparadigma, sondern ein wahrzunehmendes Phänomen.

Dennoch entsteht auch hieraus etwas notwendiges: die Veränderung der inneren Haltung, die einen gewinnbringenden Nutzen nach sich zieht, der im besten Falle der Gesellschaft zugute kommt, aber er steht nicht im Fokus des philosophischen Denkens, sondern ergibt sich (und das ist die eigentliche Bedeutung von Ergebnis) aus dem konsequenten Anschauen und Umgehen,

**Philosophie & Wirtschaft, Ausgabe 19, August 2009**

mit dem, was tatsächlich "ist". Es geht nicht um Sieg und Niederlage, nicht um Gewinnmaximierung und nicht um die nächste Bundestagswahl, sondern es geht um die Schulung der eigenen Wahrnehmung und den Mut, genau das anzunehmen, was sich darin zeigt.

Sofern wir in der Lage sind, dieses Ideal als Leitlinie für das eigene Denken und Handeln ernst zu nehmen, werden wir auf andere Lösungsansätze und möglicherweise neue Handlungsspielräume stoßen, die allerdings den fatalen Haken haben, dass sich jeder selbst auf den Weg machen muss, um seine eigenen Antworten zu finden, die dann in die Gemeinschaft einzubringen sind. Auch das sind wir nicht gewohnt: Fast immer gibt es jemanden, der uns sagt, was zu tun und zu lassen ist - momentan scheint es wieder einmal der Staat zu sein, aber auch in den kleinen Dingen des Lebens haben wir es doch gern, wenn es zumindest einen Vorgesetzten, eine Ehefrau oder auch nur ein Buch gibt, das uns vorgibt, wie wir mit unseren Problemen umgehen sollen.

Das Merkmal einer Krise liegt aber gerade darin, dass eben diese gewohnten Muster und Lösungswege nicht mehr greifen, oft genug sind sie Teil des zu lösenden Problems und eben gerade nicht die Antwort darauf.

### **Krise als persönlicher Aufbruch**

Es gilt sich also - persönlich wie gesellschaftlich - von dem zu befreien, was scheinbar immer schon so war: Aber wie lässt sich das radikal Neue denken? Eine schwierige Frage und meist lässt sich die Antwort viel weniger denken als ausprobieren: Es gibt hier nur die Philosophie, die sich verwirklicht, im Denken wie im Handeln, im offenen Dialog und dem gemeinsamen Entwickeln von Lösungen, über Grenzen und Unterschiede hinweg. Neben der Kompetenz zu einer ersten philosophischen Klärung dessen, "was ist", kommt also eine weitere notwendige Eigenschaft zur Krisenbewältigung hinzu: Mut.

Karl Jaspers hat das Glück als ein Wagnis [7] beschrieben, ein Wagnis, das uns nur dann ans glückliche Ziel führt, wenn wir in der Lage sind, auch den

Grenzen eben dieses Glücks völlig unverstellt ins Auge zu blicken und sich mit der Möglichkeit seines Verlusts auseinanderzusetzen. Dieser Mut hat nichts mit Risiko und Leichtsinn zu tun, sondern entsteht aus der Gewissheit, dass wir nie all das werden wissen können, um einen "mit Sicherheit" richtigen Weg einschlagen zu können - gerade in Zeiten der Krise. Das liegt nicht an unserem Unvermögen, sondern es liegt in der Prozesshaftigkeit der Dinge, deren einzige Beständigkeit in ihrer Unbeständigkeit liegt.

Sich darauf einzustellen und nicht auf das Recht einer sicheren Zukunft zu pochen, die in der Not dann eben von Vater Staat um jeden Preis gerettet werden muss: nur darin finden wir eine Stabilität, die jeder möglichen Krise die Stirn bieten kann - weil sie aus uns selbst heraus entsteht und ernsthaft damit umgeht, dass die Welt einem ständigen Wandel unterliegt: und manchmal sogar einem Wandel zum Besseren. [8]

[1] dazu auch die notwendige Bereitschaft einer kritischen Haltung, die sich aus der gleichen Wortbedeutung ableitet: Kritik bezeichnet „die Kunst der Beurteilung, des Auseinanderhaltens von Fakten, der Infragestellung“ in Bezug auf eine Person oder einen Sachverhalt. Im alltäglichen Sprachgebrauch ist mit Kritik meist das Aufzeigen eines Fehlers oder Missstandes gemeint. In der Wissenschaft hingegen bedeutet Kritik die Beantwortung der Frage nach den Bedingungen von etwas. Immanuel Kants Kritik der reinen Vernunft (1781) bezieht sich somit nicht auf eine Beanstandung reiner Vernunftkenntnis, sondern auf die Suche nach den „Bedingungen der Möglichkeit von Erkenntnis“ aus reiner Vernunft. In einem ähnlichen Verständnis von Kritik beschreibt bspw. Michel Foucault Kritik als das Darstellen des "Systems der Bewertung" selbst, also die Frage, unter welchen Kriterien welche Bewertungen eigentlich greifen, in: Was ist Kritik?, Berlin 1982.

[2] Und wenn wir an persönliche Krisen in der Partnerschaft oder am Arbeitsplatz denken, liegen die Dinge nicht anders.

[3] Dazu auch Bundespräsident Horst Köhler in seiner Berliner Rede vom 24. März 2009: "Was vielen abhanden gekommen ist, das ist die Haltung: So etwas tut man nicht. Bis heute warten wir auf eine angemessene Selbstkritik der Verantwortlichen. Von einer angemessenen Selbstbeteiligung für den angerichteten Schaden ganz zu

schweigen. (...) Wir erleben das Ergebnis fehlender Transparenz, Laxheit, unzureichender Aufsicht und von Risikoentscheidungen ohne persönliche Haftung. Wir erleben das Ergebnis von Freiheit ohne Verantwortung."

[4] Vgl. dazu den Text von Karl Jaspers: Was ist Philosophie?, in Einführung in die Philosophie, München 2008.

[5] Neben der Krisis-Schrift von Edmund Husserl widmet sich auch dessen Text: Philosophie als strenge Wissenschaft (1913) dieser methodischen Fragestellung.

[6] Um diesen Gedanken einer Umbewertung des scheinbar Selbstverständlichen nachvollziehbarer zu machen, vgl. Friedrich Nietzsche: Über Wahrheit und Lüge im außermoralischen Sinne (1873).

[7] "Wäre nur Glück des Daseins, so bliebe es mögliche Existenz im Schlummer. Es ist wunderbar, dass das reine Glück leer wirkt. Wie Leiden das faktische Dasein vernichtet, so scheint Glück das eigentliche Sein zu bedrohen. Im Glücklichsein ist ein Selbsteinwand durch ein Wissen, das es nicht bestehen lässt. Das Glück muss in Frage gestellt sein, um als wiederhergestellt erst eigentlich Glück zu werden; die Wahrheit des Glücks ersteht auf dem Grund des Scheiterns. Der Mensch, leichter er selbst im Unglück als im Glück, muss paradoxerweise es wagen, glücklich zu sein." in Karl Jaspers: Philosophie, Band II 231f.

[8] Bundespräsident Horst Köhler in seiner Berliner Rede vom 24.03.2009: "Jetzt sind die großen Räder gebrochen, und wir erleben eine Krise, deren Ausgang das 21. Jahrhundert prägen kann. Ich meine: zum Guten, wenn wir aus Schaden klug werden."

- 0 -

© Dr. Ina Schmidt 2009

E-Mail: [ina.schmidt@denkraeume.net](mailto:ina.schmidt@denkraeume.net)

Homepage: [www.denkraeume.net](http://www.denkraeume.net)

-----  
**Philosophie & Wirtschaft, Ausgabe 19, August 2009**

## **Die Management-Elite. Samurai im Nadelstreifen?**

Ein Beitrag von **PETER D. ZETTEL**

Schon lange beschäftigt mich die Frage, was eine Elite eigentlich ist - aufgestellte Polohemdkragen, der Schlüssel zum Premium-Klasse-Auto so selbstverständlich wie das iPod vom Designer und ein Selbstvertrauen bis hin zur Arroganz, wie es ähnlich im Januar Heft von PSYCHOLOGIE HEUTE formuliert war? Aufgefallen ist mir bei meiner Beschäftigung mit dem Thema zu aller erst, dass die, die dazugehören, in den seltensten Fällen darüber sprechen oder sich gar selbst als Elite bezeichnen. Das tun eher die, die entweder um alles in der Welt nicht dazugehören wollen oder die, die Eliten als etwas quasi Gottgegebenes ansehen, mit dem man nun einmal leben muss, ein gesellschaftliches Phänomen, dem man sich zu beugen hat und nicht zu vergessen die, für die Eliten das »geborene« Feindbild sind.

Auf das Thema bin ich wieder gestoßen, als ich die Buchbesprechungen von Anne Otto in dem besagten Heft las. Sie berichtet über Julia Friedrichs Buch: »Gestatten: Elite. Auf den Spuren der Mächtigen von morgen«. [1] Friedrichs stellt die Frage, warum es einen tiefen Graben zu geben scheint zwischen begabten Hochschulabsolventen Mitte 20, die die Welt verändern wollen, und Elitestudenten, die eine ganz klare Karriere vor Augen haben. Ist es wirklich so, wie sie meint, dass es kein Zufall ist, wohin der eigene Weg führt? Ist es wirklich (nur) eine Frage des Geldes? Schließlich ist es ja so, dass Bildungseinrichtungen, die sich als Eliteeinrichtung verstehen, teilweise erhebliche Schulgelder verlangen. Interessant auch die Feststellung, dass viele Menschen aus der Mittelschicht dem Gedanken der strengen Auswahl von Leistungsträgern eher skeptisch gegenüberstehen, wohingegen in den Kreisen der reichen Oberschicht und in Unternehmerfamilien dieser Gedanke einer »Selektion der Besten« selbstverständlich zu sein scheint. Wohl kaum bestreiten lässt sich auch die Tatsache, dass in den sehr reichen Familien in

**Philosophie & Wirtschaft, Ausgabe 19, August 2009**

Deutschland ein Zweiklassendenken weit verbreitet ist und dass es dort kein Interesse gibt, den eigenen, geschlossenen Zirkel zu öffnen. So zitiert Friedrichs den Friedensforscher Michael Hartmann, der in seinen Studien immer wieder betont, dass »nicht die Qualifikation, sondern die soziale Herkunft über die Aufstiegschancen entscheidet«. Nicht von der Hand zu weisen angesichts der Tatsache, dass die Vorstandsvorsitzenden der 100 größten deutschen Unternehmen zu 85 % aus dem gehobenen Bürgertum und dem Großbürgertum stammen, eine gesellschaftliche Gruppe, die 3,5% der Bevölkerung ausmacht.

Die Frage ist, ob die daraus abgeleitete Feststellung, dass statt einer Auswahl der Besten eine Auswahl der sozial Ähnlichen stattfindet, was tatsächlich über den Erfolg in der Karriere entscheidet? Ist es wirklich der »Stallgeruch«, der den wesentlichen Unterschied macht?

Ganz anders hingegen Heike Schmolls, die in ihrem Buch »Lob der Elite« [2] die Feststellung trifft: »Jede Gesellschaft hat ihre Eliten - ob sie will oder nicht.« Meine Ansicht ist, dass das so ist, und es ist meine Antwort auf das Fragezeichen im Titel: »Die Management-Elite, Samurai im Nadelstreifen?« Denn waren nicht auch die Samurai des vorindustriellen Japans eine Elite?

Ursprünglich waren die Samurai Krieger und Soldaten im Dienste des Kaisers, der Fürsten und Adligen. Durch den Aufstieg des Shogunats und der damit einhergehenden Errichtung einer Militäraristokratie stiegen die Samurai allerdings zur regierenden Schicht auf, ausgestattet mit Privilegien und einem hohen sozialen Status. Während des Tokugawa-Shogunats beziehungsweise der Edo-Periode (1603-1867) wurden Samurai vermehrt Höflinge, Bürokraten und Administratoren anstelle von Kämpfern und Kriegsherren. Vergleicht man die Funktion und Rolle eines Samurai zur damaligen Zeit mit der Funktion und Rolle eines Rechtsanwaltes, eines Richters, eines Politikers, eines Managers, eines Funktionärs etc., dann befindet sich hier kein wesentlicher Unterschied. Allen ist gemein, dass sie eine gesellschaftlich herausragende Rolle innehaben und dass die Geschicke der Gesellschaft und der Menschen

zu weiten Teilen in ihren Händen liegen, tragen sie doch ganz wesentlich zur Entscheidungsfindung in gesellschaftlich relevanten Bereichen bei.

Damit ist jedoch die Frage, ob Elite »gut« oder »schlecht« ist, nicht beantwortet. Elite ist einfach ein Faktum, sie ist gesellschaftliche Realität. Dabei ist es unerheblich, aus welchem Personenkreis sich diese Elite rekrutiert. Denn das, was etwa Julia Friedrichs in ihrem Buch beschreibt, ist für mich eher eine Kaste denn eine Elite. Eine Kaste definiert sich in meinem Verständnis aus sozialer Zugehörigkeit und dem Bestreben, sich gegen andere gesellschaftliche Schichten abzugrenzen. Eine Elite hingegen definiert sich aus ihrer Funktion und Rolle innerhalb der Gesellschaft. Dies wurde mir bewusst, als mir in einem Artikel über Management-Eliten aufgefallen ist, dass die Begriffe Elite und Kaste synonym verwandt wurden.

Und genau das ist falsch, denn eine Kaste ist keine Elite und eine Elite muss keine Kaste sein. Der Begriff Kaste leitet sich ab von lateinisch *castus* - rein; der Begriff Elite leitet sich ab vom lateinischen *electus* - ausgelesen und beschreibt soziologische Gruppen überdurchschnittlich qualifizierter Personen (Funktionseliten, Leistungseliten) oder die herrschenden bzw. einflussreichen Kreise (Machteliten) einer Gesellschaft.

Was das für den Einzelnen selbst bedeutet, ist ein Thema, das ich an einer anderen Stelle vertiefen werde. Damit möchte ich auf das Ausrufezeichen in der Überschrift zurückkommen und der Frage nachgehen bzw. Antworten darauf finden, welche persönlichen Eigenschaften jemand haben sollte, der einer Elite angehört.

Wie ich bereits geschrieben habe, bestimmen Eliten in besonderem Maße das wirtschaftliche und gesellschaftliche Geschick eines Landes. Das bedeutet nichts anderes, als dass Eliten in erster Linie Diener des Landes zu sein haben, wollen sie ihrer Funktion und Rolle gerecht werden. Die aktuellen wirtschaftlichen Ereignisse (dieser Artikel datiert vom Februar 2009) zeigen überdeutlich was passiert, wenn in diesem Fall »so genannte« Eliten nur das eigene Konto und nicht mehr, zumindest nicht auch, das Wohlergehen des

Ganzen im Sinn haben und sich aus ihrer gesellschaftlichen Verantwortung stehlen oder sie gar nicht erst sehen. An diesem Punkt macht es Sinn zu untersuchen, ob in der Tradition der Samurai ein Selbstverständnis und eine innere Haltung zu finden sind, die Vorbild für den Samurai im Nadelstreifen sein können. Dazu muss man sich erinnern, wie sich die Tradition der Samurai entwickelt hat. Schließlich waren es nicht immer die edlen Krieger, die sich im Falle einer Niederlage angesichts dieser Schmach selbst getötet hätten.

Wer oder was aber waren die Samurai? Dabei möchte ich nicht auf die »Kunst der Samurai«, sondern auf den »Weg der Samurai« eingehen. Hier geht es nicht um die Kunst des Krieges oder um Strategie und Taktik. Leider ist dies der oft einzige Aspekt, unter dem die Tradition der Samurai betrachtet wird. Die Tradition der Samurai entstand im 8. Jahrhundert im Osten und Nordosten Japans. Bauern und Tagelöhner versuchten an der unruhigen Grenze zu den Ainus, den Ureinwohnern Japans, Land und Boden zu bestellen. Es kam zu ununterbrochenen bewaffneten und kriegerischen Konflikten mit den rebellierenden Ureinwohnern. Erst im 10. bis 12. Jahrhundert bildeten sich während der langen Feudalfehden die herrschenden Samurai-Sippen aus. Wichtig ist zu wissen, dass das Wort Samurai »Dienender« bedeutet, womit die Loyalität gegenüber Kaiser, Lehnsherren und Clan und damit direkt und indirekt auch gegenüber dem Volk, den gewöhnlichen Menschen angesprochen wird. Zu dieser Zeit prägten sich auch die Grundprinzipien des Moralkodex der Samurai aus, die später in den strengen Gesetzkodex umgewandelt wurde, den Bushidō. Der Bushidō regelte das gesamte Leben eines Samurai von der Geburt bis zum Tod. Bushidō (jap. 武士道, Weg des Kriegers), ist die Lebensphilosophie der Samurai aus Japan. Sie ist eine Weiterentwicklung der Philosophie des Budō.

Budo ist der Oberbegriff für alle traditionellen japanischen Kampfkünste, für alle Wege (Do), die sich aus den japanischen Kriegskünsten (Bujutsu) ableiten (Judo, Kendo, Karate-do, Kyudo, Aikido) und im Gegensatz zu Bujutsu außer der Kampftechnik noch eine »innere« Lehre oder auch Philosophie beinhalten. Budo setzt sich zusammen aus Bu, das bedeutet

Ritter oder Krieger und Do, dem Weg. Damit wird zum Ausdruck gebracht, dass die Kampftechnik nicht zum Selbstzweck geübt wird, sondern dem höheren Ideal des Weges dienen soll. Es ist ein Weg, durch den die Essenz der Philosophien und Religionen im individuellen Verhalten sichtbar wird und der weit über den Intellekt hinaus das Denken und Handeln des Einzelnen bestimmt. Budo entwickelte sich als Weg aus dem rein kriegerisch orientierten Bujutsu, als die Meister erkannten, dass im Üben von Fertigkeiten, die alleine das Töten perfektionierten und das Vernichten des Gegners zum Ziel hatten, kein befriedigender Sinn und kein menschlicher Wert liegt. Sie erkannten, dass das Streben nach Äußerlichkeiten das eigentliche Hindernis auf dem Weg zu jeder höheren Erkenntnis und damit zu einem erfüllten Leben ist. Es gilt also nicht den Feind auf dem Schlachtfeld zu besiegen, sondern den eigenen inneren Feind, der sich in selbstsüchtigem und egoistischem Handeln zeigt. Aufgrund dieser Erkenntnis wandten sich viele Meister der japanischen Kriegskünste von dem Kampf ab, der nur das Gewinnen im Sinn hat, und formulierten ein neues Prinzip, das nicht das Töten, sondern das Leben lehrt.

In der Verbindung der Gedanken des Buddhismus und der Zen-Philosophie mit den Kampfkünsten entwickelte sich die Kunst der Samurai. Auch in einem Kampf steht das Bestreben im Vordergrund, dem Besseren zur Geltung zu verhelfen und dem Ganzen zu dienen, das auch den sogenannten Gegner umfasst. Oberstes Prinzip der Samurai war es nicht, einen Kampf zu gewinnen, sondern dem obersten Prinzip und somit dem Leben zu dienen. Damals wie heute geht es daher um die Frage, ob sich jemand (allein) in der »Kunst des Krieges« üben will, als Suche nach Status, Macht und Anerkennung in der Welt, oder ob er den »Weg des Kriegers« gehen will im Streben nach persönlicher Reife. Diese Reife und innere Weisheit entsteht nur in der Überwindung der eigenen Selbstbezogenheit und der Hemmung des Bestrebens nach Selbstdarstellung.

Dies lässt sich sehr gut an der Praxis des Karate oder Aikido oder anderer Kampf-Sport-Arten erkennen. An der primären Entscheidung, welchem Zweck die Übung dienen soll, und nicht in der praktischen Übung selbst wird

sichtbar, ob es dem Praktizierenden um Sport und Leistungsfähigkeit geht oder eben um den Weg, um Budo und Selbstvervollkommnung. Auf beiden Wegen ist es dieselbe Form, der Unterschied liegt allein in der Absicht: Will jemand die Form erlernen, um mit ihr zu beeindrucken, oder übt er sie, um zu einem inneren Verständnis zu gelangen? Richtet er seinen Blick auf die Welt oder seinen Geist? Mit Budo ist also nicht ein Weg gemeint, der auf ein Können oder Wissen abzielt, wenngleich die Fähigkeit zu kämpfen eine natürliche Folge der Praxis ist. Die Übungen der Kampfkunst bedienen sich der Technik, doch das Ziel ist nicht Können, sondern Selbsterfahrung und Selbsterkenntnis. Budo ist eine Lebenshaltung, eine Art und Weise zu leben, in der die Selbstwahrnehmung zentral ist, mit dem Ziel Konditionierungen, falschen Wahrnehmungen, gedankliche Konstrukte, Identifizierungen und unbewusste Absichten zu erkennen. Dies ist nichts anderes als das Streben nach Vollendung und die Absicht, das eigene Wesen vollkommen und unbehindert zum Ausdruck bringen zu wollen. Die Praxis dient also nicht der Vervollkommnung des Könnens, sondern dem Willen, sich aus dem Gefängnis der Ichhaftigkeit zu befreien. Das eigene Leben, die eigene Existenz findet ihren Sinn im Dienst für das Höhere, in dem alles enthalten ist. Fehlt dieser Sinn, sind auch die Kampfkünste nichts weiter als eine geistlose Selbstdarstellung mit hochgezüchteter Technik, ohne menschlichen Wert und ohne Inhalt.

Nicht anders ist es im Beruf. Suche ich nach Perfektion in meinem Beruf, so kann ich dies entweder mit dem Streben nach dem äußeren Aspekt und der Suche nach Anerkennung und Erfolg tun oder aber eben mit dem Streben nach innerer Vervollkommnung. Dies bedeutet selbstverständlich nicht, dass der äußere Aspekt ohne Bedeutung ist, aber er bleibt Mittel und ist nicht Zweck. Dann wird auch der Beruf zum Weg zu sich selbst, zum Weg der Selbsterkenntnis. Verstehen wir unser gesamtes Leben selbst als eben diesen Weg der Selbsterkenntnis und Selbstwerdung, dann beginnen wir zu verstehen, dass unser Leben nur so viel Sinn enthält, wie wir selbst ihm geben. Keine Philosophien, keine Religionen, keine Ethik und keine gesellschaftliche oder soziale Überzeugung und auch kein Beruf, keine Berufung und keine Aufgabe trägt einen Sinn in sich, sie alle sind nur Hilfen,

den eigenen Sinn zu finden. Wirklichen Sinn erfahren wir in unserem Handeln, ob im Beruf oder sonst wo dann, wenn wir es als Weg zu uns selbst verstehen, als Weg der Transzendenz unserer Konditionierungen, übernommenen gesellschaftlichen Vorstellungen und Rollen.

Der Nutzen und Sinn des Kodex der Samurai liegt also nicht darin, überkommenen gesellschaftlichen Werten zu genügen, vielmehr ist es der Weg zu einer wahrhaftigen und wesentlichen Persönlichkeit. Dieser Kodex ist wie ein Schleifstein, durch den der ungeschliffene Rohdiamant seinen Glanz und seine Schönheit erhält. Nicht anders ist es in der Meisterschaft des Menschen: Auch wenn sie uns angeboren ist und wir sie nicht erlernen können, sondern sie in uns selbst erkennen müssen, gelingt dies doch nicht ohne feste Entschlossenheit, Beharrlichkeit, Unbeirrbarkeit, Selbstdisziplin und Mut. Fragen Sie sich bitte selbst, inwieweit die folgenden Grundsätze nicht auch einer modernen Elite gut zu Gesicht stehen und vielleicht sogar zur Ehre gereichen würden. Vor allem aber müssen sich die fragen, die der Elite nicht angehören, ob sie diese Grundsätze nicht von Managern, Politikern usw. einfordern dürfen - oder sogar müssten? Denn haben die Menschen nicht einen Anspruch darauf, dass die sie Führenden diesen Grundsätzen gerecht zu werden suchen?

### **Ehre und Gerechtigkeit**

Ein Samurai verhält sich in allen seinen Begegnungen mit anderen Menschen ehrenhaft, auch in Konflikten. Darin bringt er seinen Respekt und seine Achtung gegenüber dem Leben zum Ausdruck. Dieses Verhalten gründet auf der Einsicht, dass auch der sogenannte Gegner ein Teil des Ganzen ist. Weiter spiegelt sich darin die Einsicht, dass nichts ohne Grund ist und dass jeder Wirkung, also jedem Verhalten, eine Kette von Ursachen vorausgegangen ist. Es ist immer die Frage, was ein Mensch erlebt hat, dass er so handelt, wie er handelt.

Dieses Verständnis bedeutet jedoch nicht, dass der Samurai Dinge zulässt, die nicht zugelassen werden dürfen. Das Verständnis des Samurai für Gerechtigkeit gründet nicht in gesellschaftlichen oder traditionellen Überzeugungen und Wertevorstellungen, sondern in seiner Verantwortlichkeit. Er verantwortet, was er tut vollkommen. Daher gibt es für den wahren Samurai keine Graustufen infrage der Lehre und der Gerechtigkeit, in seinem Handeln kennt er lediglich richtig oder falsch.

### **Zuvorkommende Höflichkeit**

Für einen Samurai gibt es keinen Grund, grausam zu sein oder jemanden vernichten zu wollen. Auch muss er seine Stärke nicht demonstrieren oder beweisen. Darum ist er in allem stets höflich, auch und vor allem zu seinen Feinden. Diese äußerliche Respektverweisung zeichnet ihn als kultivierten Menschen aus. Darum möchte ein Samurai auch nicht für seine Kampfkraft respektiert werden, sondern für seinen Umgang mit anderen Menschen und für die Art und Weise, wie er seine Arbeit verrichtet. Daher zeigt sich die wahre Stärke eines Samurai auch erst dann, wenn die äußeren Umstände schwierig sind.

### **Heldenhafte Tapferkeit**

Ein Samurai ist sich bewusst, dass er aufgrund seiner herausragenden gesellschaftlichen Aufgabe auch große Verantwortung trägt. Daher hat er keine Angst und sein Denken und Handeln ist mutig und klar. Sich hinter Anderen oder den sogenannten Umständen zu verstecken, kommt für ihn nicht infrage. Wenn gehandelt werden muss, handelt der Samurai heldenhaft und mutig und ist bereit, dafür auch die eigene Sicherheit aufzugeben, wenn es seine Aufgabe von ihm verlangt. Aus Rücksicht auf eigene Interessen nicht zu handeln, wenn zu handeln wäre, ist für einen Samurai undenkbar. Diese heldenhafte Tapferkeit ist aber nicht blind, sie ist mutig, intelligent und stark.

## **Ehre**

Ehre bedeutet für den Samurai nicht, dass man ihm gegenüber ehrerbietig ist und ihm »Ehre erweist«, sondern, dass er stets vor sich selbst verantworten kann, was er tut. Daher gibt es für den wahren Samurai auch nur einen Richter über seine Ehre, und das ist er selbst. Ehre bedeutet für den Samurai auch, dass in allen seinen Handlungen sein wahres Ich erkennbar ist. Er ist stets darauf bedacht, sein wahres Wesen nie zu verleugnen und stets danach zu handeln, auch wenn ihm dies sein Handeln nicht erleichtert. Sich dem Mainstream und der allgemeinen Meinung nur des eigenen Profits und Fortkommens wegen anzupassen ist für ihn undenkbar, stets steht er zu sich selbst und wird sich niemals hinter der Maske des Normalen verstecken.

## **Mitgefühl**

Der Samurai ist aufgrund seines intensiven Trainings und seiner exzellenten Ausbildung und Schulung ein für andere gefährlicher Gegner. Er entwickelt eine große Kraft und Stärke, die er für das Wohl Aller und nicht nur für sich einsetzt. Dabei ist er sich dieser Kraft und Stärke sehr wohl bewusst und achtet daher stets darauf, sie nicht zu missbrauchen oder unbedacht einzusetzen. Nie will er nicht um des Gewinnens willen gewinnen, sondern immer nur, um dem Besseren zur Geltung zu verhelfen. Er besitzt Mitgefühl, und darum ist er für die Menschen da und hilft ihnen bei jeder Gelegenheit.

## **Völlige Aufrichtigkeit**

Ein Samurai ist stets aufrichtig, zu lügen kommt für ihn nicht infrage. Aufrichtigkeit bedeutet für ihn auch, dass er sich an seine Zusagen hält. Wenn er zusagt, etwas zu tun, kann man dies als erledigt betrachten. Nichts kann ihn davon abhalten, das Gesagte zu vollenden. Darum gibt ein Samurai

nie sein Wort und er verspricht auch nichts, denn das ist für ihn unnötig, weil sagen und ausführen für ihn dieselbe Handlung sind.

## **Pflicht und Loyalität**

Wenn ein Samurai »etwas« gemacht oder »etwas« gesagt hat, besitzt er dieses »Etwas«. Er verantwortet alles, was er denkt, sagt und tut und die daraus folgenden Konsequenzen. Bevor sich ein Samurai verpflichtet, prüft er die sich aus seiner Aufgabe ergebenden Pflichten sehr genau. Hat er nämlich einmal zugesagt, diese zu erfüllen, dann verliert er seine Pflicht niemals mehr aus den Augen. Ein Samurai ist denen gegenüber, denen er sich verpflichtet hat, absolut loyal und treu. Kann er dies mit seinen eigenen inneren Überzeugungen nicht mehr in Einklang bringen und entsteht für ihn ein innerer Konflikt, dann übernimmt er die sich daraus ergebenden Konsequenzen ohne irgendeine Einschränkung.

[1] erschienen bei Hoffmann und Campe

[2] erschienen bei C. H. Beck

- 0 -

© Peter D. Zettel 2009

Email: [peter.zettel@zettel.net](mailto:peter.zettel@zettel.net)

Homepage: [www.zen-management.de](http://www.zen-management.de)

*Ich widme diesen Text dem Sparkassen Direktor i. R. Herrn Franz Nett, dem ersten Samurai in Nadelstreifen, dem ich begegnet bin, der sich darüber aber wohl nie Gedanken gemacht hat, er war eben so.*

-----

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

**Besuchen Sie unsere Webseite: [www.philosophieundwirtschaft.de](http://www.philosophieundwirtschaft.de)**

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

- 0 -